



**Personalentwicklung für  
Bildungsdienstleister**

**Kreativität fördern,  
neue Ideen entwickeln,  
Märkte erschließen**



Personalentwicklung für  
Bildungsdienstleister

Kreativität fördern,  
neue Ideen entwickeln,  
Märkte erschließen



## Impressum

Leitfaden für die Bildungspraxis  
Schriftenreihe der Beruflichen Fortbildungszentren  
der Bayerischen Wirtschaft (bfz) gemeinnützige GmbH  
und des Forschungsinstituts Betriebliche Bildung (f-bb)  
gemeinnützige GmbH

## Band 4

Personalentwicklung für Bildungsdienstleister  
Kreativität fördern, neue Ideen entwickeln,  
Märkte erschließen

## Autoren

Barbara Mohr, Ottmar Döring, Burchard Stier

Für die Unterstützung bei der Erstellung dieses Leitfadens  
bedanken wir uns bei Udo Beireis (bfz Würzburg),  
Anette Hartmann (bfz Würzburg), Birgit Schneider  
(bfz Aschaffenburg), Christiane Sonnak (bfz Aschaffenburg),  
Uwe Steinwachs (bfz Aschaffenburg) und Julia Busse  
(bbw e.V., Innovationsmanagement).

## Herausgeber

Herbert Loebe, Eckart Severing

## Förderung

Dieser Leitfaden wurde vom Bundesinstitut für  
Berufsbildung aus Mitteln des Bundesministeriums  
für Bildung und Forschung gefördert.  
(Modellversuch „Bildungsträger in der Wissens-  
gesellschaft“).

## Fachliche Betreuung

Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB)

## Verlag

W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG  
Bielefeld 2004

## Gesamtherstellung

W. Bertelsmann Verlag Bielefeld

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich  
geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen  
des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages un-  
zulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfälti-  
gungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Ein-  
speicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

ISBN 3-7639-3109-0

**Bestell-Nr. 60.01.437**

## Bibliografische Informationen Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.



**Checkliste**



**Wichtig!**



**Vorteil**

<b>Einleitung</b>	<b>5</b>
<b>Leitfaden für Bildungsdienstleister</b>	<b>5</b>
Kundenorientierung und Flexibilität durch gezielte Personalentwicklung stärken	5
<b>Herausforderung</b>	<b>9</b>
<b>Kundenorientierung, Flexibilität und Initiative</b>	<b>9</b>
<b>Strategie</b>	<b>13</b>
<b>Aus Expertenwissen der Mitarbeiter zukunftsfähige Innovationen gestalten</b>	<b>13</b>
Neue Aufgaben verlangen zusätzliche Kompetenzen	13
Mangel an Erfahrung und Selbstvertrauen bremst die Innovationsfreudigkeit	15
Hilfestellung bei der Entwicklung neuer Ideen	16
<b>Konzept</b>	<b>17</b>
<b>Förderung der Mitarbeiter zur Entwicklung neuer Bildungsdienstleistungen</b>	<b>17</b>
Methodik	17
Eigene Arbeitssituation als Ausgangspunkt	19
Erarbeitung der Themenfelder	20
Überprüfung der Entscheidungen	21
<b>Entscheidungsfindungsprozess</b>	<b>23</b>
<b>Methodische Unterstützung in sechs Schritten</b>	<b>23</b>
1. Schritt: Stärken-Schwächen-Analyse	23
2. Schritt: Aktionsplan	27
3. Schritt: Informationsquellen und Recherchen	28
4. Schritt: Testmarkt	30
5. Schritt: Entscheidungssystematik	32
6. Schritt: Beurteilungskriterien	35
<b>Umsetzung in die Praxis</b>	<b>39</b>
<b>Vorgehensweise, Rahmenbedingungen und Voraussetzungen</b>	<b>39</b>
Pilotprojekt – ein Praxisbeispiel	39
Moderierte Sitzungen zur Reflexion und zur Weiterentwicklung	41
Kreative Prozesse brauchen adäquate Organisationsformen	42
<b>Infos zum Thema</b>	<b>45</b>
<b>Literaturtipps</b>	<b>45</b>
<b>Linkliste</b>	<b>46</b>



# Einleitung

## Leitfaden für Bildungsdienstleister

---

### **Kundenorientierung und Flexibilität durch gezielte Personalentwicklung stärken**

Bildungsdienstleister stehen heute einer Erwartungshaltung ihrer Klientel gegenüber, die im Wesentlichen durch folgende Charakteristika gekennzeichnet ist:

- Betriebe sind an Bildungsdienstleistungen für ihre Mitarbeiter nur noch interessiert, wenn der Nutzen der einzelnen Qualifizierungsschritte für die betriebliche Leistungserstellung genau erkennbar ist.
- Individualteilnehmer suchen nach Kursangeboten, die ihnen eine konkrete berufliche Perspektive eröffnen.
- Die Arbeitsverwaltung konzentriert den Einsatz ihrer Mittel auf Weiterbildungsmaßnahmen, die Arbeitslosen prognostizierbar hohe Integrationschancen eröffnen.

Auch die Form, in der Weiterbildungsmaßnahmen angeboten und umgesetzt werden müssen, hat sich verändert und an diese neuen Erwartungen des Marktes angepasst: Der Lehrstoff muss in überschaubare Module gegliedert werden, mit denen der Qualifizierungsbedarf flexibel und in enger Abstimmung mit der Weiterbildung am Arbeitsplatz gedeckt werden kann.

Eine Befragung von Weiterbildungseinrichtungen, die 2000 vom Institut der Deutschen Wirtschaft durchgeführt wurde, bestätigt, dass die Formen der Weiterbildung teilweise starken Veränderungen unterliegen – Tendenz steigend.

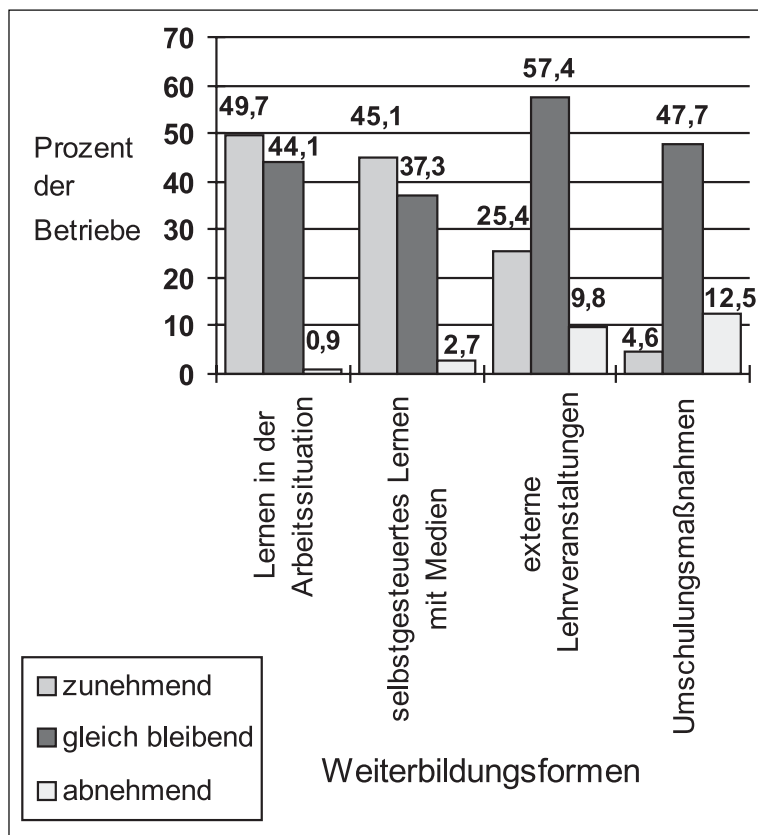


Abbildung 1: Zukünftige Entwicklung der Weiterbildungsformen, vgl.: Weiß, R.: Wettbewerbsfaktor Weiterbildung. Ergebnisse der Weiterbildungserhebung der Wirtschaft, Köln 2000, S. 44.

Da von den Abnehmern der Bildungsdienstleistungen weniger Initiativen als in der Vergangenheit ausgehen, müssen neue Initiativen der Anbieter dies möglichst ausgleichen. Die Weiterbildungsträger müssen selbstständig betriebliche Bedarfssituationen aufgreifen und analysieren, Lösungen entwickeln, die von den Abnehmern selbst noch gar nicht gesehen werden, und sie aktiv an die Abnehmer herantragen.

Ohne dass sich die Inhalte der Weiterbildung selbst entscheidend geändert hätten, ist das traditionelle Kursangebot vieler Weiterbildungsträger vor dem Hintergrund dieser Entwicklung nicht mehr „marktfähig“. Retuschen an den Seminarprogrammen reichen nicht aus, um die Marktfähigkeit zurückzugewinnen. Vielmehr müssen die Weiterbildungsträger auf wichtigen Handlungsebenen wie

- Kundenorientierung,
- Flexibilität und
- Initiative/Innovationsfähigkeit

ihre eigenen Kompetenzen weiterentwickeln. Dies betrifft nicht nur die Führungsebene, die nicht omnipräsent sein und alle Chancen und Ansatzpunkte erkennen und bearbeiten kann, die sich an der Basis finden. Es betrifft auch und gerade die operative Ebene der Trainer und Dozenten, Seminarleiter und Fachreferenten. Diese müssen sich auf neue Zielgruppen und deren Anforderungen einstellen, betriebliche Situationen und Bedarfe analysieren und individuelle Problemlösungen entwickeln. Die Voraussetzungen für diese Neuorientierung sind mit den Kenntnissen der Mitarbeiter und mit ihren vielfältigen in der Weiterbildungspraxis erworbenen Betriebskontakten gegeben. Diese Kenntnisse und Kontakte sollen in Zukunft intensiver genutzt werden, indem die Mitarbeiter stärker an Planungs- und Entscheidungsprozessen beteiligt werden.

Auf breiter Basis lassen sich die hierfür erforderlichen Kompetenzen allerdings nur mit einem gezielten Programm zur Personalentwicklung erarbeiten.

Der vorliegende vierte Band der Reihe „Leitfaden für die Bildungspraxis“ wendet sich mit einem solchen Programm zur Personalentwicklung an Bildungsanbieter, die die Innovationsfähigkeit ihrer Mitarbeiter fördern und nutzen wollen, um maßgeschneiderte Produkte und Dienstleistungen kreieren zu können, mit denen sich neue Marktsegmente erschließen lassen.

Zur Unterstützung von Mitarbeitern, die sich mit dieser Aufgabe beschäftigen, bietet der Leitfaden ausgehend von der eigenen Arbeitssituation eine Systematik in sechs Schritten, wie bei der Entwicklung neuer Ideen und der Beurteilung von deren Erfolgsaussichten vorgegangen werden kann. Die Stärken-Schwächen-Analyse der eigenen Organisation spielt dabei ebenso eine Rolle wie die Bestandsaufnahme der zur

Verfügung stehenden Ressourcen oder auch das Aufstellen und Anwenden von Entscheidungskriterien. Im Mittelpunkt des Praxisleitfadens steht ein Konzept zur Unterstützung der Mitarbeiter bei der Entscheidungsfindung in der Frage, welche Ideen es wert sind, weiterverfolgt und umgesetzt zu werden, und welche Ideen – gegenwärtig oder überhaupt – zu geringe Aussichten auf eine erfolgreiche Vermarktung aufweisen.

Die idealtypische Vorgehensweise in solch einem Entscheidungsprozess sowie die für die Einführung neuer Entscheidungsverfahren notwendigen organisatorischen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen werden anhand eines Fallbeispiels aus der Praxis eines Bildungsdienstleisters dargestellt. Die dort gemachten Erfahrungen geben Anregungen, wie das Konzept zur Unterstützung der Mitarbeiter bei dieser Aufgabe in der eigenen Organisation umgesetzt werden kann.

Um den Lesefluss zu erleichtern, haben wir auf die explizite Unterscheidung von männlicher und weiblicher Form verzichtet. Natürlich sind immer beide Geschlechter angesprochen.

# Herausforderung

## Kundenorientierung, Flexibilität und Initiative

Im Vordergrund der Leistungspalette von Weiterbildungsträgern steht nicht mehr das traditionelle Seminar- und Lehrgangsangebot, sondern eine integrierte Dienstleistung, bei der folgende Bestandteile ineinander greifen:

- Entwicklungslinien und Trends zukünftiger beruflicher Qualifikationen werden auf Basis der Beobachtung von technischen, strukturellen und demografischen Fortschritten und Strömungen vorausschauend aufgespürt.
- In partnerschaftlichen Kommunikationsprozessen mit beteiligten Betrieben werden diese dabei unterstützt, ihren aktuellen und zukünftigen Weiterbildungsbedarf zu klären und zu identifizieren. Der Bedarf orientiert sich am konkreten Nutzen für die betriebliche Leistungserstellung.
- Die beobachteten überbetrieblichen Trends und die Analyse des konkreten betrieblichen Weiterbildungsbedarfs bilden zusammen den Ausgangspunkt für die Erarbeitung und Gestaltung von lernzielorientierten Weiterbildungsmodulen, die den modernen Ansprüchen an handlungsorientierte Konzepte ebenso wie an arbeitsplatzorientierte Berufsbildung entsprechen. Inhaltlich werden die Module durch Tätigkeiten definiert. Wachsende Bedeutung kommt dem Betrieb dabei auch als Lernort zu, da die betriebliche Leistungserstellung im Idealfall durch die Weiterbildung nicht unterbrochen wird, sondern selbst Bestandteil des Lernvorganges ist.
- Für jeden Betrieb wird ein individuelles Angebot an Weiterbildungsmaßnahmen zusammengestellt. Einzelne Module werden gegebenenfalls für diesen Zweck speziell an den Bedürfnissen des jeweiligen Betriebs ausgerichtet. Das Maß-



Kundenorientierung,  
Flexibilität,  
und Initiative

nahmenbündel orientiert sich am Nutzen für die Leistungserstellung auf dem aktuellen fachlichen und technologischen Stand, sowohl nach dem Inhalt als auch nach dem Umfang. Dabei werden die (engen) finanziellen und organisatorischen Spielräume der Unternehmen berücksichtigt, insbesondere bei kleinen und mittleren Unternehmen.

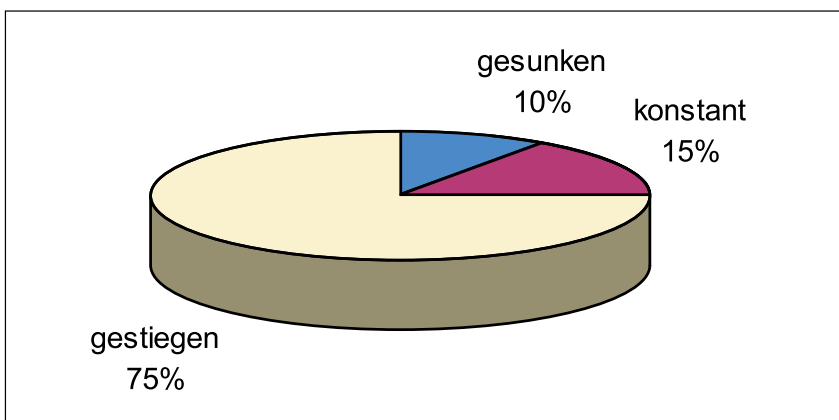
Vordergründig ist dieser Paradigmenwechsel in der deutschen Weiterbildungslandschaft mit der Verschlechterung der finanziellen Situation vieler Betriebe in Folge einer Verlangsamung des gesamtwirtschaftlichen Wachstums erklärbar. Die veränderte Förderpraxis seitens der Bundesagentur für Arbeit und anderer Sozialversicherungsträger verstärkt die Nachfrageschwäche nach Bildungsdienstleistungen zudem gravierend.

Es wäre jedoch einseitig, die gegenwärtigen Schwierigkeiten beim Vermarkten von Bildungsdienstleistungen nur auf diese – hauptsächlich ökonomischen – Einflussfaktoren zurückzuführen. Denn die Entwicklung ordnet sich in eine weltweit zu beobachtende Abkehr von standardisierten und normierten Maßnahmen zur Berufsbildung und Hinwendung zu stärker individualisierten und differenzierten Aktivitäten ein.

Dies bestätigt eine Umfrage unter Weiterbildungseinrichtungen, an der sich 41 Institute beteiligt haben. Danach gaben ca. 75 % der Institute an, dass die Anzahl unterschiedlicher Produkte in den vergangenen zwei Jahren erheblich zugenommen habe (Wuppertaler Kreis e.V. Bundesverband betriebliche

Weiterbildung: Trends in der Weiterbildung von Führungskräften – Verbandsumfrage 2003 bei der Mitgliedsinstituten des Wuppertaler Kreises, S. 6).

Abbildung 2: Anzahl unterschiedlicher Produkte/Angebotsbreite in den vergangenen 2 Jahren



Kundenorientierung,  
Flexibilität,  
und Initiative

Damit korrespondiert die Aussage, dass der Anteil der Neuentwicklungen und innovativen Produkte am Angebotspektrum bei 69 % der befragten Institute gestiegen sei. Die Erwartungen für die kommenden zwei Jahre gehen in dieselbe Richtung.

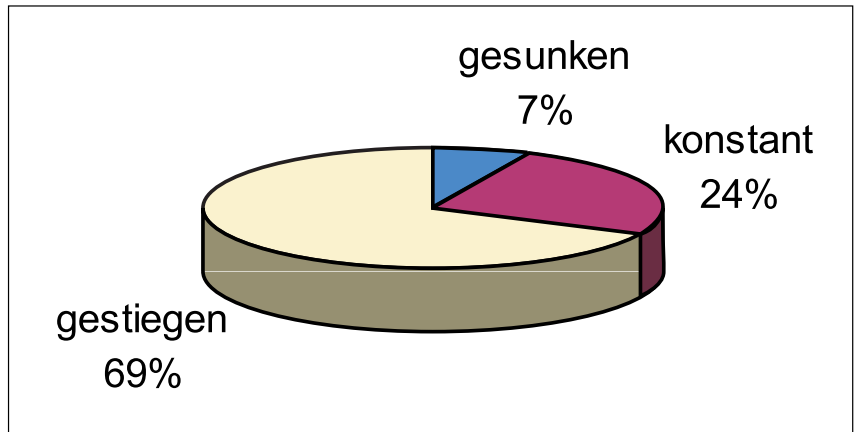


Abbildung 3: Anteil Neuentwicklungen/innovative Produkte in den vergangenen 2 Jahren

Neue Wege bei der Entwicklung der Angebotspalette zu gehen ist auch vor dem Hintergrund zu erwartender sinkender Umsätze im Bereich Weiterbildung dringend notwendig: Laut Umfrage des Wuppertaler Kreises e.V. rechnen 60 % der Weiterbildungseinrichtungen mit sinkenden Umsätzen (Institute, die im Bereich „Förderung beruflicher Weiterbildung“ tätig sind, erwarten fast durchwegs Umsatzrückgänge von 20–30 %, in einigen Fällen sogar bis zu 50 %).

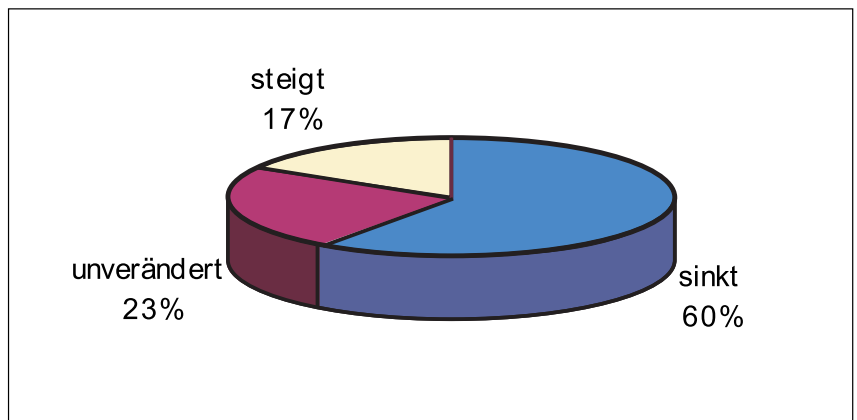


Abbildung 4: Umsatzerwartungen 2003 für den Gesamtumsatz

Demgegenüber erwarten von den Instituten, die neben „klassischen“ Seminaren auch Beratung und Prozessbegleitung anbieten, 43 % eine Umsatzsteigerung durch diese Leistungen. Einige dieser Institute erzielen bereits über ein Drittel ihres Umsatzes mit Consulting-Projekten, in denen Beratung und Bildungsdienstleistungen in integrierter Form angeboten werden.



# Strategie

## Aus Expertenwissen der Mitarbeiter zukunftsfähige Innovationen gestalten

---

### Neue Aufgaben verlangen zusätzliche Kompetenzen

Die Kontakte der Mitarbeiter von Bildungsträgern zu ihren Kunden bergen ein bedeutendes Potenzial, das konsequent für die Entwicklung von Weiterbildungsmodulen genutzt werden muss. Bildungsberater im Firmenkundengeschäft erfahren unmittelbar, welche aktuellen oder künftigen Qualifizierungsprobleme Betriebe haben. Seminarleiter und Kursbetreuer erkennen schnell veränderte Bedürfnisse der Teilnehmer hinsichtlich der Lerninhalte oder der Vermittlungsformen: Welche Themen werden wichtig, welche werden nicht mehr so stark nachgefragt? Welche Lernformen werden bevorzugt, welche bewähren sich?

Bildungsträger sind bei der Erschließung neuer Geschäftsfelder auf diese Kenntnisse ihrer Trainer und Dozenten, Seminarleiter und Fachreferenten angewiesen. Ausgestattet mit dem nötigen Rüstzeug sind diese Mitarbeiter in der Lage, daraus rasch Trends abzuleiten, Veränderungen zu beurteilen und entsprechende Vorschläge für maßgeschneiderte Bildungsdienstleistungen zu erarbeiten.

Mit der traditionellen „Pyramidenform“ der Organisation mit einer kleinen Spitze aus Führungspersonal und Seminarentwicklern und einem breiten Fundament von Seminar- und Kursleitern und Referenten, welche die Wissensvermittlung im engeren Sinne leisten, lässt sich kundenorientiertes Angebotsverhalten allerdings nicht erreichen. Vielmehr müssen die Zu-

ständigkeit und die Verantwortung der Seminarleiter und Kursbetreuer für die Gestaltung der Weiterbildungsmodule systematisch gestärkt und erweitert werden.



Um das Expertenwissen der Mitarbeiter zielgerichtet für die Weiterentwicklung der Bildungseinrichtung nutzen zu können, müssen alle, auch diejenigen, die bisher vor allem pädagogisch tätig waren (Seminarleiter, Dozenten oder Teilnehmerbetreuer), in strategische Entscheidungen z. B. über neue Produkte, neue Marketingstrategien usw. mit einbezogen werden. Damit ändert sich das Tätigkeitsprofil der Mitarbeiter, und die neuen Tätigkeiten verlangen von ihnen auch neue Kenntnisse und Kompetenzen, die sie sich im Umstellungsprozess aneignen müssen.

#### Veränderte Anforderungen an Kenntnisse und Kompetenzen



- **Andere Kerntätigkeiten:**  
**Statt Erstellen von Lehrplänen und Durchführen von Unterricht vermehrt**
  - Bildungsplanung und Begleitung von Lernprozessen
  - Lernberatung und individuelle Karriereberatung
  - Stärkere Orientierung auf neue Vermittlungsformen (Projektarbeiten, Coaching, Blended Learning etc.)
- **Geforderte Kenntnisse:**
  - Neue Regelungen der Arbeitsverwaltung (Hartz-Gesetze, Bildungsziele der Arbeitsverwaltung, PSA etc.)
  - Arbeitsmarktbezogener, regionaler und unternehmensbezogener Bedarf (Qualifikationsprofil der Region, Qualifikationsbedarfe der Unternehmen in der Region etc.)
  - Betriebs- und Arbeitsorganisation
  - Personal- und Organisationsentwicklung
  - Inhalte und Methoden der modernen Berufspädagogik
  - Maßnahme- und Transferevaluation
  - Organisation und Finanzierung von Weiterbildungsveranstaltungen (Bildungsgutscheine)
  - Weiterbildungsangebote und Beratung

● **Geforderte Methoden-, kommunikative und Sozialkompetenz:**

- Kommunikations- und Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit
- Bereitschaft und Fähigkeit zum konstruktiven Umgang mit unterschiedlichen Interessen
- Konfliktresistenz
- Selbststeuerung und Eigenverantwortung
- Gesprächsführung und Methodenkompetenz
- Projektmanagement und Organisationskompetenz

## **Mangel an Erfahrung und an Selbstvertrauen bremsst die Innovationsfreudigkeit**

Für diese neuen Aufgaben fehlt manchen Mitarbeitern allerdings die Erfahrung, wie sie Kenntnisse, die sie in ihrem bisherigen „Kerntätigkeitsfeld“ erworben haben (z. B. Kompetenzanforderungen der Betriebe an ihre Mitarbeiter, Kontakte zu möglichen neuen Auftraggebern usw.), zum Entwickeln innovativer Weiterbildungsprodukte fruchtbar machen können.

**Fehlende Erfahrung mit den neuen Aufgaben**

Hinzu kommt, dass die meisten Menschen gewohnte und vertraute Pfade nur ungern verlassen. Die Idee, das eigene Tätigkeitsspektrum um eine zunächst unbekannt Dimension zu erweitern, weckt bei vielen Menschen erst einmal Angst vor dem Ungewissen. Häufig scheitern vernünftige und aussichtsreiche Ideen bei der Umsetzung daran, dass diese Vorbehalte der Betroffenen gegen Umwälzungen in ihrer vertrauten Umgebung nicht ausreichend berücksichtigt werden. Es werden Widerstände gegen das Vorhaben aufgebaut, die bei einem „Change Management“ mit einer offenen Informationspolitik in weniger gravierendem Umfang oder vielleicht gar nicht entstanden wären.

### Furcht vor dem Neuen und Unbekannten

#### Ein Beispiel aus der Praxis:

Hubert M., Seminarleiter bei einem größeren Bildungsanbieter, hat durch regelmäßige Firmenbesuche im Rahmen der Praktikumsbetreuung der Teilnehmer einer gewerblich-technischen Qualifizierungsmaßnahme einen guten Überblick, wo es in den Betrieben Qualifizierungsbedarf gibt. Im Zuge einer Umstrukturierung des Firmenkundengeschäfts soll er daher zum Firmenkundenberater befördert werden. Herr M. wehrt sich dagegen und schlägt die Beförderung aus, weil ihm der neue Aufgabenbereich fremd ist und er sich nicht „sattelfest“ fühlt im Gespräch mit betrieblichen Entscheidungsträgern.

### Hilfestellung für Mitarbeiter

## Hilfestellung bei der Entwicklung neuer Ideen

Damit Mitarbeiter ihre Fachkompetenz effektiv einbringen können und sich somit aktiv am gesamten Entwicklungsprozess der neuen Dienstleistungsangebote beteiligen können, also Ideen kreieren, diese auf ihre Realisierbarkeit hin prüfen, die Marktchancen beurteilen usw., brauchen sie eine qualifizierte Hilfestellung. Es gilt zu erarbeiten, wie das eigene Prozesswissen und die Erfahrungen auf andere Bereiche übertragen werden und dort als Grundlage dienen können für

- Ansatzpunkte zur Entwicklung neuer Weiterbildungsprodukte und
- die Beurteilung ihrer Erfolgsaussichten und Zukunftsfähigkeit.

# Konzept

## Förderung der Mitarbeiter zur Entwicklung neuer Bildungsdienstleistungen

### Methodik

Durch die Erarbeitung einer Systematik des Vorgehens soll sichergestellt werden, dass die Mitarbeiter nicht lediglich ein einzelnes konkretes Problem lösen, also beispielsweise einen Lehrgang für einen bestimmten Kunden entwickeln. Sie sollen vielmehr ihre Kompetenzen dahin erweitern, selbstständig neue Ideen zu kreieren und aus diesen neue Bildungsdienstleistungen fertig zu stellen und zu vermarkten.

Kernelemente des Unterstützungskonzeptes sind daher

- moderierte Sitzungen, in denen die Mitarbeiter gemeinsam Problemlösungsstrategien in Gruppenarbeit entwickeln, die sich abwechseln mit
- Selbstlernphasen, in denen die Mitarbeiter eigenständig konkrete Aufgabenstellungen aus ihrem Arbeitsumfeld bearbeiten.



Zentrales Thema in den moderierten Sitzungen ist die Erarbeitung einer Vorgehensweise bei der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen. Die Mitarbeiter, die in die Diskussionsrunden involviert sind, nehmen ihre Ideen, wo sich Vorhaben entwickeln lassen könnten, zum Ausgangspunkt. Sie analysieren diese Themenfelder und ermitteln konkrete Fragestellungen, die für die Entscheidung wichtig sind, ob das Projekt weiterverfolgt werden sollte oder nicht: Welche Märkte kommen in Frage? Wie ist dort die Konkurrenzsituation? Welche Kosten, auch Einführungskosten, kommen auf uns zu?

**Moderierte  
Sitzungen**

Förderung der Mitarbeiter zur Entwicklung neuer Bildungsdienstleistungen

Können wir die dafür benötigten Ressourcen zur Verfügung stellen? etc.

**Selbstlernphasen**

Die Bearbeitung der Aufgabenstellungen findet in den anschließenden Selbstlernphasen statt. Informationen und Kenntnisse aus der alltäglichen Arbeit werden herangezogen zur Beantwortung der noch offenen Fragen. Die Mitarbeiter machen so bereits erste Erfahrungen, wie sie ihr Arbeitsfeld als Lernfeld



nutzen können. Damit dies keine „einmalige Erfahrung“ bleibt, sondern sich als Methode verfestigt (es geht ja um die Entwicklung von Selbstlernkompetenz), werden die Lernerfahrungen im jeweils darauf folgenden Workshop reflektiert und analysiert.

**Unterstützung durch externen Moderator**

Der Entwicklungsprozess wird von einem externen Berater begleitet. Er moderiert die Reflexions-Workshops, gibt Anregungen und leistet methodischen Input. Er hinterfragt die Entscheidungen und Vorschläge der Gruppenmitglieder und regt so zur Reflexion des eigenen Handelns an.



Es finden damit zwei Abläufe parallel statt: Die Bearbeitung der Projektaufgabe und die Reflexion des Lernprozesses.



### Moderierte Sitzungen

Merkmale:

- Besprechung relevanter Themen und daraus Entwicklung neuer Produktideen
- Überlegungen zur Realisierung der Ideen im Alltagsgeschäft
- Reflexion des Entwicklungsfortschritts
- Methodische Unterstützung durch externe Moderatoren

### Selbstlernphasen

Merkmale:

- Analyse der Ist-Situation beim Bildungsträger
- Erkennen von Entwicklungspotenzialen
- Durchführung von Projekten

### Kernelemente des Konzepts

## Eigene Arbeitssituation als Ausgangspunkt

Ausgangspunkt des Reflexionsprozesses ist eine systematische Beurteilung des eigenen Arbeitsfeldes und der Situation des Bildungsträgers.

Um sich Klarheit über ihre eigene Situation zu verschaffen, müssen die Mitarbeiter folgende Fragen beantworten:

- Was sind meine Kerntätigkeiten?
- Wo liegen meine Kernkompetenzen?
- Welches Wissen habe ich?



Dies muss vor dem Hintergrund der kritischen Auseinandersetzung mit der eigenen Organisation geschehen: Wo stehen wir als Ganzes?

Die Analyse des Bildungsträgers erfolgt durch das Beantworten der folgenden Fragen:

- Welches Wissen ist im Unternehmen gebündelt?
- Welche Erfahrungen bringen die Mitarbeiter ein?



- Auf welche Ressourcen kann man gegebenenfalls zusätzlich zurückgreifen?

Neben der Ist-Analyse der aktuellen Arbeitssituation ist es wichtig, künftige Aufgabenfelder zu analysieren und zu überprüfen, inwieweit die dafür jeweils benötigten Kompetenzen vorhanden sind. Und es gilt zu beurteilen, welche Möglichkeiten es im Rahmen der Tätigkeitsfelder gibt, um die eigenen Kompetenzen zu erweitern.

## Erarbeitung der Themenfelder

Aus den ersten, noch weitgehend unstrukturierten Informationen kristallisieren sich in einer gemeinsamen Reflexion der am Entwicklungsprozess teilnehmenden Mitarbeiter zunächst Themenfelder heraus, die sich dann zu einzelnen Themen verdichten. Nach Prüfung der Realisierungschancen und der Erfolgsaussichten folgt der Abgleich mit den vorhandenen Kapazitäten (Fachdozenten, Räume, technisches Equipment etc.). Es wird analysiert, welche Bedeutung die zur Verfügung stehenden Ressourcen und Strukturen für die Entwicklung und Beurteilung von Ideen und Produkten haben und wie sie genutzt werden können.

Gerade auf Grund der oft relativ wenig strukturierten Datenlage in der Ausgangssituation besteht die Gefahr, dass die Diskussion von der geraden Linie abweicht, Umwege einschlägt und zeitweise im Kreise verläuft. Die Unterstützung durch einen externen Moderator ist hier zweckmäßig.

An die Identifikation der für den Bildungsträger relevanten Themen schließt sich eine Selbstlernphase an, in der die Mitarbeiter ihre Überlegungen vor dem Hintergrund ihrer Erfahrungen praktisch vertiefen: Sie entwickeln exemplarisch ein Entscheidungsszenario bezüglich eines der ins Auge gefassten neuen Produkte oder einer neuen Bildungsdienstleistung.

Neben dem Lösen der konkreten Aufgabe wird damit zugleich

eine Strategie zur Systematisierung des Denkens erarbeitet, die auch auf andere Projekte angewandt werden kann.

## Überprüfung der Entscheidungen

Eine Vertiefung der Erfahrungen wird durch die eigenständige Bearbeitung von realen Problemstellungen im Team geleistet: Kursleiter und Seminarplaner erstellen beispielsweise gemeinsam ein neues Unterrichtskonzept für eine spezielle Zielgruppe, Seminarleiter aus unterschiedlichen Fachbereichen bemühen sich um die Lösung interner Schnittstellenprobleme, oder Bildungsberater aus dem Firmenkundenbereich, Seminarleiter und Praktikumsbetreuer entwickeln gemeinsam mit dem Leiter des Bildungsträgers Strategien, wie eine neue Bildungsdienstleistung zielgruppenadäquat vermarktet werden kann.

**Bearbeiten von realen  
Problemstellungen**

Die Erfahrungen mit der praktischen Umsetzung und die jeweiligen Zwischenergebnisse werden zurückgespiegelt und in der Gruppe analysiert. Dies gibt die Möglichkeit, die getroffenen Entscheidungen zu überprüfen und gegebenenfalls zu korrigieren. Das eigene Vorgehen wird so methodisch aufgearbeitet. Handlungs- und Entscheidungssicherheit verfestigen sich. Zum Schluss werden die entwickelten Lösungsstrategien und die Erfahrungen mit dem strukturierten Vorgehen in Entscheidungssituationen in den moderierten Sitzungen besprochen und analysiert.

**Einüben einer Methodik  
des Entscheidens**

Das aus klassischen Schulungen nur zu bekannte Problem des Praxistransfers entfällt somit: Umsetzungsschwierigkeiten können zeitnah besprochen und behoben werden. Die Akzeptanz des Entwicklungskonzepts wird dadurch erhöht.

Vorteile dieses praxisbezogenen Arbeitens:

- Durch die parallele praktische Umsetzung und Aufarbeitung der gewählten Vorgehensweise verfestigen sich die theoretisch erarbeiteten Erkenntnisse.



Förderung der Mitarbeiter  
zur Entwicklung neuer  
Bildungsdienstleistungen

- Der permanente Transfer ins Arbeitsfeld macht die Praxisrelevanz des Gelernten deutlich.
- Über die Einbindung von Kollegen in die Projektarbeit verbreitet sich die Art und Weise der Entscheidungsfindung in neuen Situationen über die Pilotgruppe hinaus.

Zwischenergebnisse und Teilerfolge bereits während des Projektverlaufs erhöhen die Akzeptanz des Konzepts.

# Entscheidungsfindungsprozess

## Methodische Unterstützung in sechs Schritten

Die folgende methodische Unterstützung in sechs Schritten bildet ein Orientierungsraster für die Durchführung von Innovations- und Entscheidungsprozessen. Gemeinsam mit Mitarbeitern und Führungskräften gilt es, diese auszugestalten und zu konkretisieren. Die Umsetzung des Konzepts muss sich natürlich immer an den konkreten Bedingungen vor Ort orientieren. Ablauf, Struktur und Umfang der Aktivitäten können von Fall zu Fall variieren und müssen entsprechend angepasst werden.

### 1. Schritt: Stärken-Schwächen-Analyse

Die Stärken-Schwächen-Analyse beginnt mit einer eingehenden Bestandsaufnahme. Markt- und Wettbewerbsbedingungen müssen ebenso kritisch begutachtet werden wie die Stärken und Schwächen der eigenen Bildungseinrichtung.



Neben den allgemeinen Entwicklungen auf dem Bildungsmarkt – auch infolge von Veränderungen der Rahmenbedingungen durch Gesetze und Verordnungen – gilt es, die bildungsträgerspezifische Situation präzise zu ermitteln. Hier ist zuerst die Positionierung im Markt zu klären: Handelt es sich um einen Allround-Anbieter mit einer großen Bandbreite von Kursangeboten und ganz unterschiedlichen Auftraggebern – angefangen bei der Arbeitsverwaltung bis hin zu Unternehmen –, oder handelt es sich um einen Nischenanbieter mit Spezialthemen für bestimmte Zielgruppen (IT-Qualifizierung für Ingenieure, Frauen-Computerkurse, Reha-Maßnahmen usw.)? In welchen Marktsegmenten ist der Bildungsanbieter engagiert, in welchen ist er führend?

Weiter gilt es herauszufinden, wo die Kernkompetenzen liegen – aus der Sicht der Kunden sowie aus der Sicht der Institution selbst. Liegen die Stärken mehr im Bereich der fachlichen Qualifizierung, in der Vermittlung von Sozialkompetenz oder eher in der Beratung und Betreuung von Kunden und Teilnehmern?

Eine Analyse der Umsatzstruktur und -entwicklung kann hier helfen: Mit welchen (Seminar-)Angeboten wurde der größte Umsatz erzielt? Welche Kurse hatten die meisten Teilnehmer? Wo waren die Verbleibsquote oder der erfolgreiche (Wieder-)Einstieg in den Beruf am höchsten? Aber auch: Welche Themen oder Angebote weisen abnehmende Teilnehmerzahlen auf, werden in immer größer werdenden Abständen angeboten oder kommen mangels ausreichender Anmeldungen öfter gar nicht mehr zu Stande?

Analysen dieser Art lassen eine erste Beurteilung der Produktpalette hinsichtlich ihrer Attraktivität zu, eine wichtige Ausgangsbasis für die Entwicklung neuer Ideen und Angebote .

Eine weitere Aufgabe in diesem ersten Schritt ist die Bewertung der zur Verfügung stehenden Ressourcen. Hier geht es bei Dienstleistungsunternehmen, wie es Bildungseinrichtungen sind, primär um das Personal und dessen Qualifikation. Technische Ausstattungen und Räume, finanzielle Mittel usw. kommen erst in zweiter Linie in Betracht. Zu prüfen ist, ob die vorgesehenen neuen Projekte, Dienstleistungen und Produkte mit dem vorhandenen Mitarbeiterstab überhaupt zu realisieren sind:

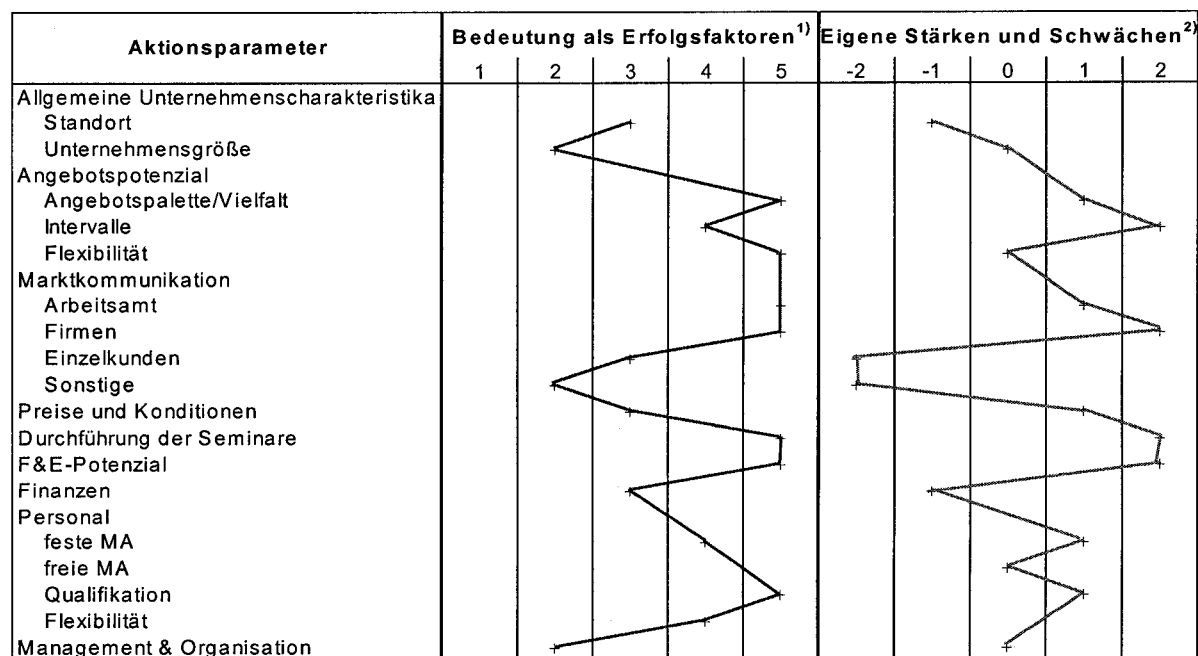
- Sind die Qualifikationen hinreichend auch für die neuen Aufgaben?
- Können die Mitarbeiter, aufbauend auf ihrem Wissen und Können, gegebenenfalls mit entsprechender Zusatzqualifikation für die neuen Aufgaben „fit“ gemacht werden?
- Sind gänzlich neue Qualifikationen verlangt und damit zusätzliches Personal?



Ein Abgleich der vorhandenen Ressourcen steckt den Rahmen ab für die Entwicklung neuer Produktideen, eine Analyse der Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken hilft bei der Entscheidung, ob eine Idee weiterverfolgt werden sollte.

Abbildung 5 zeigt ein Beispiel für eine Stärken-Schwächen-Analyse. Der Anspruch, dass die eigene Einrichtung bei allen Parametern Stärken aufweist, ist kaum einzulösen. Deswegen kommt es darauf an, insbesondere bei den Parametern stark zu sein, denen die größte Bedeutung als Erfolgsfaktoren zugemessen wird.

Ein Anwendungsbeispiel



<sup>1)</sup> Bewertung der Bedeutung:  
 1 = unmaßgebliche Bedeutung  
 2 = geringe Bedeutung  
 3 = durchschnittliche Bedeutung  
 4 = hohe Bedeutung  
 5 = ausschlaggebende Bedeutung

<sup>2)</sup> Bewertung der Stärken/Schwächer  
 -2 = deutlich schwach  
 -1 = eher schwach  
 0 = durchschnittlich  
 +1 = eher stark  
 +2 = deutlich stark

Abbildung 5: Stärken-Schwächen-Analyse

Das Bewertungsverfahren ermöglicht das Visualisieren der Parameter, bei denen die eigenen Stärken liegen, im Verhältnis zu denen, bei denen Stärken erfolgsrelevant sind. Wenn die beiden Grafiken übereinander gelegt werden, müssten sich im Idealfall

die Verbindungslinien der Bewertungspunkte decken. Im Beispiel ist das nur bei wenigen Parametern der Fall.

## Praxishilfen



### SWOT-Analyse

Strength-Weakness/Opportunities-Threats  
(Stärken-Schwächen/Chancen-Risiken)

Folgende Kriterien müssen für eine SWOT-Analyse herangezogen werden\*:

#### 1. Kriterienkatalog/Checkliste für eine Stärken-Schwächen-Analyse

- Allgemeine Unternehmenscharakteristika
- Angebotspotenzial
- Marktkommunikation (Marketing, PR)
- Preise und Konditionen
- Produktion (Durchführung der Seminare usw.)
- F&E-Potenzial
- Finanzen
- Personal
- Management und Organisation

#### 2. Kriterienkatalog/Checkliste für eine Chancen-Risiko-Analyse

##### (1) Markt und Wettbewerb

- Marktstrukturen
- Marktvolumen und -potenzial
- Kundenstruktur und Kundenwünsche
- Wettbewerb/Konkurrenz

##### (2) Umfeld- und allgemeine Rahmenbedingungen

- Gesetzliche/staatliche Rahmenbedingungen
- Gesellschaftliche Rahmenbedingungen
- Technische Entwicklungen
- Sonstige (ökonomische) Rahmenbedingungen

\* Informationen zur SWOT-Analyse z. B. von Prof. Dr. Uwe Höft, FH Brandenburg:  
<http://www.fh-brandenburg.de/~hoeft/toolbox/swot.htm>

## 2. Schritt: Aktionsplan



Nachdem grundsätzliche Fragen bzgl. der Realisierbarkeit einer Idee geklärt sind, muss das weitere Vorgehen festgelegt werden. Es geht darum zu bestimmen, was im Einzelnen zu tun ist, die entsprechenden Arbeitsschritte festzulegen und gegebenenfalls Aufgabenbündel zu schnüren, die dann zur Bearbeitung unter die Mitarbeiter aufgeteilt werden.

Um hierfür größtmögliche Akzeptanz zu erhalten, ist es wichtig, dass der Aktionsplan von den Mitarbeitern selbst aufgestellt wird. So wird einerseits Doppelarbeit vermieden, denn alle relevanten Personen sind in den Umsetzungsprozess eingebunden. Andererseits wird so gewährleistet, dass die anstehenden Aktivitäten möglichst eng mit dem Tagesgeschäft gekoppelt werden können: Die Kollegen wissen am besten, wer welche Vorerfahrungen hat und damit für bestimmte Teilaufgaben in Frage kommt, oder auch, wo sich aktuell einzelne Aufgaben arbeitsökonomisch bewerkstelligen lassen.

Dies reduziert die zusätzliche Arbeitsbelastung der Mitarbeiter, die am Entscheidungsfindungsprozess beteiligt sind. Vor allem aber erhöht es die Motivation, wenn die Mitarbeiter Teilaufgaben eigenverantwortlich übernehmen können.



Ein gut gegliederter Aktionsplan, der neben der Bezeichnung der Arbeitsschritte und Tätigkeiten den Zeitpunkt, bis wann diese abgeschlossen sein müssen, sowie die jeweils ausführende und/oder verantwortliche Person benennt, dient der Strukturierung des gesamten Prozesses. Darüber hinaus wird ein höherer Grad an Verbindlichkeit geschaffen: Termine sind einzuhalten, im Zweifelsfall ist klar, wer das Versäumnis zu verantworten hat.

Nr.	Priorität A/B/C	Aufgaben	bis wann	von wem	Ergebnis	Kontrolle
1	A	Welche Kurse werden von Wettbewerbern bereits angeboten?	31.10.2003	Muster	liegt vor	GF
2	B	Welche Module müssen wir neu erstellen?	31.03.2004	Schüler		
3	A	Potenzielle Nachfrage bei bestehenden Firmenkontakten erkunden	15.12.2003	Pause		
4	B	Kontakte zu Softwarehäusern herstellen	31.03.2003	Ende		
5	C	Kosten bei einmaliger Durchführung kalkulieren	31.03.2004	Muster		
6	B	Welche MA decken den Kurs fachlich ab?	30.06.2004	Hase		
7	C	Internetrecherche zur Methodik der Weiterbildung dieses Faches	30.06.2004	Bayer		

Abbildung 6: Aktionsplan für die Beurteilung der Erfolgsaussichten eines Kurses „EDV-gestützte Personalbuchhaltung“ (Stand: Nov. 2003)

## Praxishilfen

Von den Mitarbeitern wird das Aufstellen eines Aktionsplans als Organisationshilfe in der Regel als positiv empfunden: Ohne Verbindlichkeit der Zuständigkeiten und Termine bestünde die Gefahr, dass die Bearbeitung zusätzlicher Aufgaben im Tagesgeschäft untergeht.

### 3. Schritt: Informationsquellen und Recherchen



Gerade bei der Beurteilung neuer Produktideen reichen bestehendes Wissen und Erfahrungen oftmals nicht aus. Vielfach betreten Bildungsträger und ihre Mitarbeiter Neuland – sei es bzgl. der Themen und Vermittlungsformen, sei es bzgl. der Ansprache neuer Zielgruppen oder auch der Rahmenbedingungen, denen man auf neuen Märkten ausgesetzt ist. Um fundierte Entscheidungen treffen zu können, müssen alle zur Verfügung stehenden Informationsquellen herangezogen werden.

Hilfestellung für die Mitarbeiter beim Bildungsträger zur Beantwortung von Fragen oder zur Lösung von Problemen gibt es in unterschiedlichster Form. Nicht immer sind sie jedoch

allen bekannt oder man ist mit der Nutzung nicht vertraut. Deswegen ist es zweckmäßig zusammenzustellen, welche Wissensquellen im direkten Umfeld – am Arbeitsplatz, in der Bildungseinrichtung, bei Kontaktstellen – zur Verfügung stehen, und sicherzustellen, dass sie fachmännisch genutzt werden können.

#### Tipps zur Nutzung von Wissensquellen:

- Generell: Wo kann ich mich informieren über Bildungsbedarfe und Trends (z. B. Veröffentlichung der Bildungsziele durch die Arbeitsverwaltung, Bedarfsmeldungen der Betriebe, Stellenausschreibungen, Fachpublikationen)?
- Kollegen: Was sind ihre Spezialgebiete (z. B. Fachleute aus der Praxis)?
- Fachzeitschriften: Wie heißen die wichtigen Fachzeitschriften, wo sind sie zu finden (Bibliothek? Umlauf?)?
- Bücher: Was sind die für meinen Bereich wichtigsten Fachbücher?
- Internet/Intranet: Welche Informationen werden im Intranet zur Verfügung gestellt? Wie recherchiere ich im Internet (z.B. [www.bibb.de](http://www.bibb.de); [www.iab.de](http://www.iab.de); [www.arbeitsamt.de](http://www.arbeitsamt.de))?

#### Praxishilfen

Eine wichtige, vielleicht die wichtigste Informationsquelle, die man zur Beurteilung neuer Konzepte und Ideen heranziehen kann, sind die eigenen Kollegen. Sie verfügen über Fachkenntnisse, zum Teil auch über Expertenwissen, haben oft Praxiserfahrungen und können daher wertvolle Ratschläge und Anregungen beisteuern.

Natürlich ist nicht jeder Mitarbeiter der ideale Ansprechpartner für alle Fragen oder Probleme. Es lohnt sich daher, zu überlegen, mit wem man jeweils eine Lernpartnerschaft (auch auf Zeit) eingehen kann. Vielleicht gelingt es sogar, ein „Who is who?“ beim eigenen Bildungsträger anzulegen, das Hinweise gibt, wer im Bedarfsfall mit in Entscheidungsfindungsprozesse einbezogen werden sollte.

## Praxishilfen

**Leitfragen zum Auffinden von Lernpartnern:**

- Wer kennt sich auf welchem Fachgebiet aus?
- Wer verfügt bereits über Erfahrung mit dem Einsatz neuer Lernformen (selbstorganisiertes Lernen, Lernen am Arbeitsplatz, Coaching usw.)?
- Wer hat Erfahrungen mit neuen Lernmedien (eLearning, Blended Learning)?
- Wer hat welche Praxiserfahrung (Berufspraxis)?
- Wer hat Erfahrungen mit dem Firmengeschäft (Bildungsberater)?
- Wer ist kompetent im SGB III-Bereich (Neuordnung in der Arbeitsverwaltung, Bildungsgutscheine, Förderrichtlinien usw.)?

Aber auch:

- Mit wem kann ich gemeinsam Konzepte entwickeln?
- Mit wem kann ich Probleme mit Teilnehmern oder Kunden/Auftraggebern besprechen?

**4. Schritt: Testmarkt**

Die beste Idee, ein noch so schlüssiges Konzept ist nichts wert, wenn dafür kein echter Bedarf vorhanden ist. Bevor daher neue Produkte und Dienstleistungsangebote den letzten Feinschliff erhalten, sollten sie potenziellen Nutzern, Anwendern oder Käufern zur Begutachtung vorgelegt werden. Diese stellen eine Art Testmarkt dar, auf dem die neuen Produkte einer Bewährungsprobe unterzogen werden.

Auch sorgfältige Recherchen und Entwicklungsarbeiten können nicht immer gewährleisten, dass alle Kundenwünsche und Anforderungen berücksichtigt werden. Und oftmals sind sie gar nicht im Detail bekannt. Das frühzeitige Einbinden von Kunden und Auftraggebern in den Entwicklungsprozess sichert also zu einem gewissen Grad, dass nicht am konkreten Bedarf vorbei gearbeitet wird und Investitionen in Arbeitszeit und Geld sich später als vergeblich erweisen.

Besonders wichtig bei neuen Angeboten mit einem hohen Praxisbezug ist die enge Zusammenarbeit mit betrieblichen Experten. Diese können ihr Fachwissen und ihre Erfahrungen aus der Sicht des Anwenders beisteuern und wertvolle Anregungen geben.



### Ein Anwendungsbeispiel

Firma	Kontakt/Position	Präsentation durch	Termin	Beurteilung					
				Konzept	Preis-Leistungs-Verhältnis	Erfolgsaussichten	Geschätztes Marktvolumen	Eigener Bedarf	Sonstiges
Meyer AG	Fr. Bayer/ Leiterin Personalentwicklung	Muster	01.12.2003	gut passend für den eigenen Bedarf	teuer, aber leistungsgerecht	positiv	keine Angabe	3–5 Teilnehmer in den nächsten 3 Jahren	–
Müller GmbH	Müller/ GF	Schüler	06.12.2003	gut, aber keine Alleinstellungsmerkmale	zu teuer	mäßig	regional 10–15 Teilnehmer p.a.	nein	sucht Weiterbildungsmaßnahme in e-Design
Schulze KG	Kugel/ Leiter Personal	Muster	15.12.2003	gut, Wettbewerber aber in Details noch besser	o.k.	positiv, wenn nachgebessert wird	keine Angabe	vorhanden, aber noch nicht quantifizierbar	Budget für Weiterbildungsmaßnahmen wird gekürzt
Schmidt OHG	Fr. Schmidt/ GF	Muster	06.01.2004						

Abbildung 7: Aktivitäten im Rahmen des „Testmarktes“ für den Kurs „EDV-gestützte Personalbuchhaltung“ (Stand: Dez. 2003)

Die Übersicht zeigt, wie die Aktivitäten, die im Rahmen eines „Testmarkts“ durchgeführt werden, geplant und dokumentiert werden können.

Geht es um die Erschließung gänzlich neuer Zielgruppen und Märkte, schafft die Befragung potenzieller Neukunden mehr Sicherheit auf unbekanntem Gebiet. So sollten z. B. bei Überlegungen zu geeigneten Angeboten für die Einlösung von Bildungsgutscheinen neben Vertretern der Arbeitsverwaltung auch Arbeitssuchende, die diese Gutscheine einlösen können, mit in die Befragung eingebunden werden.

Die frühzeitige Integration von potenziellen Auftraggebern oder von Dienststellen, die für die Vergabe finanzieller Mittel verantwortlich sind, in die Entwicklung neuer Angebote hat auch eine strategische Komponente: Durch das Erfragen von Meinungen und das Einarbeiten eventueller Änderungswünsche in das Konzept wird eine gewisse Verbindlichkeit geschaffen, die die spätere Befürwortung, Genehmigung oder den Kauf des Produktes bzw. der Dienstleistung erheblich begünstigen kann.

## Praxishilfen



### **Sicherstellen, dass die Konzeption am festgestellten Bedarf ausgerichtet ist, durch:**

- Berücksichtigen der arbeitsmarktpolitischen Schwerpunktsetzung seitens der Bundesagentur für Arbeit (Bildungsziele).
- Berücksichtigen spezieller Qualifizierungsanforderungen, die sich aus den Gegebenheiten des regionalen bzw. lokalen Arbeitsmarkts ableiten.
- Begutachtung des Konzepts durch die vor Ort zuständigen Arbeitsberater bereits im Stadium der Konzeptentwicklung.
- Befragen von potenziellen Teilnehmern und Nutzern.
- Berücksichtigen der Aussagen von Betrieben über aktuelle und künftige Qualifikationsbedarfe bei den Mitarbeitern.
- Gegenprüfen des entwickelten Konzepts durch repräsentative Firmen.



## **5. Schritt: Entscheidungssystematik**

Bei komplexen Sachverhalten wie der Entscheidung über das Realisieren einer neuen Produktidee empfiehlt sich ein mehrstufiges Entscheidungsverfahren. Entlang des Entwicklungsprozesses kann so immer wieder geprüft werden, ob die Idee weiterverfolgt werden soll, ob Modifikationen vorgenommen werden müssen oder ob das gesamte Projekt besser gestoppt werden sollte.

Einzelne Entwicklungsschritte werden reflektiert, wenn notwendig weitere Informationen eingeholt, die dann in den Gesamtprozess einfließen und eine fundiertere Beurteilung ermöglichen.

In der Praxis hat sich ein Ablaufschema bewährt, anhand dessen in Prüfungs- und Entscheidungssituationen vorgegangen werden kann. Die Stufen im Entscheidungsprozess sind im Einzelnen:

#### In der Praxis bewährtes

#### Ablaufschema



#### Ideenfindung:

Der Bedarf für das neue Produkt oder die Dienstleistung wird im Vorfeld geklärt.

#### Abgleich paralleler Aktivitäten:

Um Doppelarbeit zu vermeiden, ist intern abzugleichen, ob ähnliche Aktivitäten bereits an anderer Stelle desselben Bildungsträgers laufen.

#### Chancenabgleich:

Eine Rahmenkalkulation wird erstellt, auf deren Grundlage eine Wirtschaftlichkeitsprüfung vorgenommen wird, um festzustellen, ob sich das Projekt sowohl für den Bildungsträger als auch für die potenziellen Nachfrager überhaupt rechnen kann.

#### Testmarkt:

Das Konzept wird Auftraggebern und Kooperationspartnern zur Information und Begutachtung vorgelegt.

#### Erstellung/Einreichung:

Ein Angebot wird erstellt und dem Auftraggeber bzw. Kostenträger vorgelegt.

#### Durchführung:

Nach erfolgter Zusage werden Personal und Räumlichkeiten bereitgestellt.

Praxishilfen

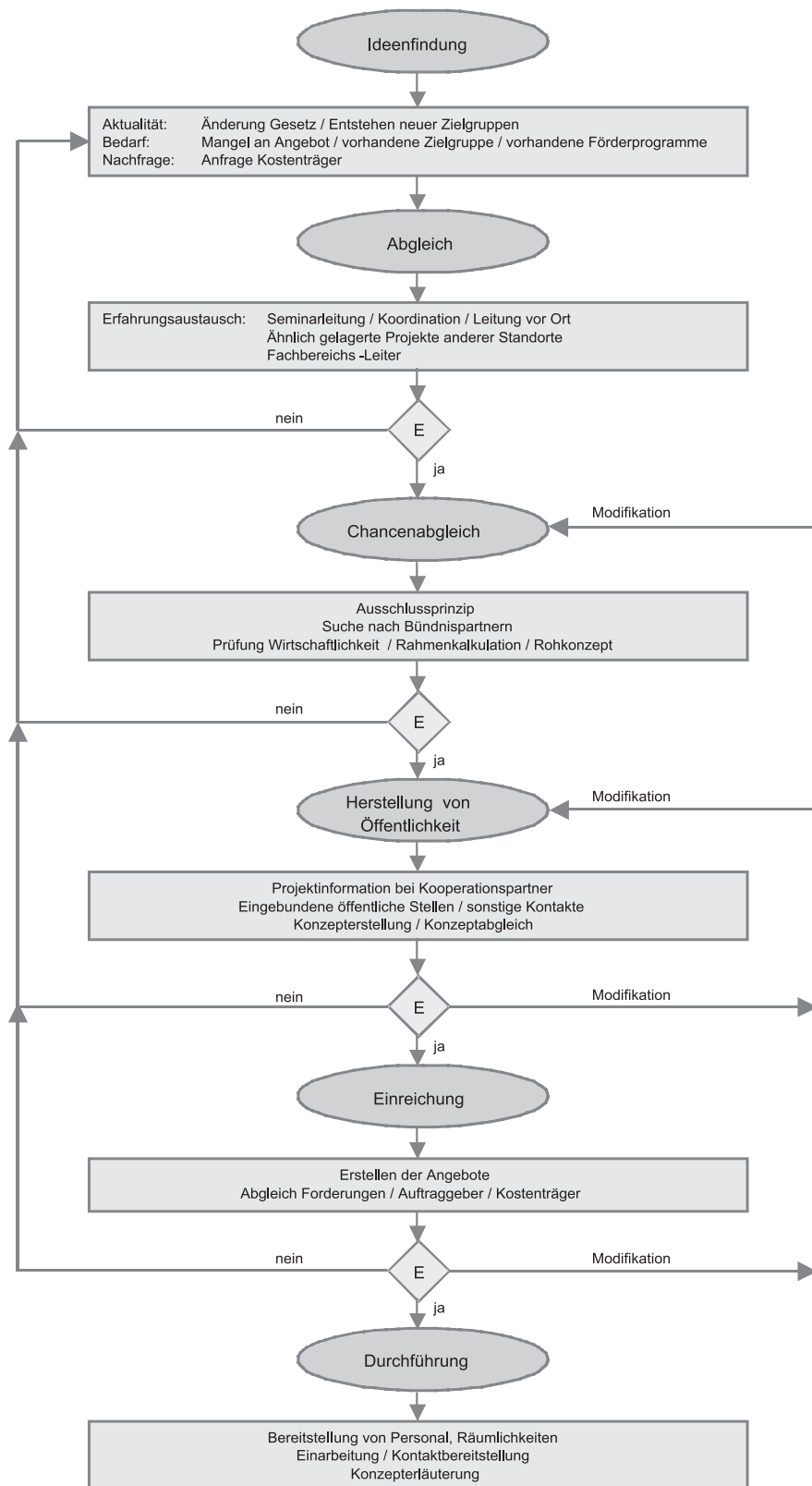


Abbildung 8: Entscheidungsraster

## 6. Schritt: Beurteilungskriterien

Bei der Entwicklung neuer Angebote können vielfältige Aspekte eine Rolle spielen. Vor der Beurteilung der Erfolgsaussichten neuer Ideen und Konzepte und der Entwicklung von Entscheidungskriterien ist es daher notwendig, sich noch einmal Klarheit darüber zu verschaffen, welche Ziele genau erreicht werden sollen.



So macht es einen Unterschied, ob z. B. der Kundenkreis erweitert werden soll – dann genügt es unter Umständen, eine Variante des Angebots zu erstellen. Der Erfolg lässt sich z. B. an der mengenmäßigen Zunahme der Teilnehmer erkennen. Sollen gänzlich neue Zielgruppen für ein Produkt erschlossen werden, bedarf es eventuell stärkerer Modifikationen des Produkts oder der Dienstleistung. Ein Erfolg wäre hier, wenn sich das Angebot in neuen Kundenkreisen etablieren würde.

Anders verhält es sich, wenn Wachstumsgesichtspunkte oder Kapazitätsauslastungen im Vordergrund stehen. Entscheidungskriterien orientieren sich hier an wirtschaftlichen Größen wie Trainerhonoraren, Raumauslastungen usw.

Werden gänzlich andere Ziele verfolgt, z. B. die Erhöhung des Bekanntheitsgrades, der Eintritt in einen bis dato fremden Markt usw., dann muss unter Umständen als Erfolg gewertet werden, was unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten als „Minus-Geschäft“ erscheinen mag. Langfristig kann sich rechnen, was kurzfristig betrachtet einen Verlust darstellt.

Weiter müssen bei der Entscheidung auch Rahmenbedingungen und äußere Umstände berücksichtigt werden. Gibt es Gründe für ein schlechtes Beurteilungsergebnis, die der Projektidee selbst nicht anzulasten sind, z. B. dass aktuell keine qualifizierten Referenten verfügbar waren oder keine passenden Räumlichkeiten zur Verfügung standen? Erst die Berücksichtigung aller Faktoren führt zu einer fundierten Beurteilung von Erfolgsaussichten und verhindert Fehlentscheidungen.

## Kalkulationsbeispiel

Entscheidungsgrundlagen für den Kurs	
<i>EDV-gestützte Personalbuchhaltung</i>	
<b>1. Kalkulation</b>	
Entwicklung	
Personalkosten eigene Mitarbeiter	2.500,--
Personalkosten freie Mitarbeiter	-,-
Anteilige Gemeinkosten (Raumnutzung usw.)	750,--
Materialeinsatz	190,--
Sonstige Kosten	-,-
Summe Entwicklungskosten	<u>3.440,--</u>
Werbung (pro Jahr)	
Personalkosten eigene Mitarbeiter	-,-
Personalkosten freie Mitarbeiter	-,-
Anzeigen	800,--
Werbematerial (Flyer usw.)	1.500,--
Summe Werbekosten	<u>2.300,--</u>
Durchführung (Kosten je Kurs)	
Dozentenonorar	300,--
Hotel- und Raumkosten	-,-
Technik	240,--
Materialeinsatz	25,--
Sonstiges	-,-
Verwaltungskostenumlage	350,--
Gesamtkosten je Kurs	<u>915,--</u>
Erlöse (je Kurs)	
Anzahl Teilnehmer (erwartet)	8
Gebühr je Teilnehmer	125,--
Erlöse je Kurs	<u>1.000,--</u>
Deckungsbeitrag je Kurs	
Erlöse je Kurs	1.000,--
Kosten je Kurs	915,--
Deckungsbeitrag	<u>85,--</u>
Kostendeckung in 2004	
Anzahl Kurse 2004	45
Deckungsbeitrag je Kurs	85,--
Summe DBs in 2004	3.825,--
Werbekosten in 2004	2.300,--
Entwicklungskosten	3.440,--
Kosten(unter)deckung in 2004	<u>- 1.915,--</u>
Kostendeckung in 2005	
Anzahl Kurse 2005	45
Deckungsbeitrag je Kurs	85,--
Summe DBs in 2005	3.825,--
Werbekosten in 2005	2.300,--
Entwicklungskostenrest aus 2004	1.915,--
Kosten(unter)deckung in 2004	<u>-390,--</u>
<b>2. Weitere Entscheidungskriterien</b>	
Bei Unterdeckung im 2. Jahr: Ist Kostendeckung im 3. Jahr zu erwarten?	
<i>Ja, denn die Unterdeckung ist nach dem 2. Jahr nur noch gering</i>	
Welche weiteren, nicht monetären Vorteile werden mit dem Kurs erreicht?	
Erhöhung des Bekanntheitsgrades	
<i>Ja, ist belegt durch Anfragen von Unternehmen, zu denen bisher keine Kontakte</i>	
Erschließung neuer Auftraggeber	
<i>3 neue Auftraggeber, die auch für weitere Kurse gewonnen wurden</i>	
Sonstige:	
<i>keine bekannt</i>	

Abbildung 9: Kalkulationsbeispiel

Das folgende Beispiel zeigt eine Kalkulation, in der neben dem unmittelbaren kaufmännischen Ergebnis auch Nebenwirkungen des Projektes berücksichtigt werden, die für seine Verwirklichung sprechen.

#### Hilfestellung zur Entscheidungsfindung

- Problemaufriss und Bedarfsanalyse
  - Was genau ist das Problem, das gelöst werden soll?
  - Für welchen Bedarf sollen Angebote gefunden werden?
- Zielsetzung
  - Wie will der Bildungsträger die Kundenerwartungen erfüllen?
  - Was will der Bildungsträger damit genau erreichen?
- Erfolgsindikatoren
  - Woran misst sich der Erfolg?
- Praxistest
  - Gibt es schon erste Erfahrungen?
- Entscheidung:
  - Soll das Projekt realisiert werden?

#### Praxishilfen





# Umsetzung in die Praxis

## Vorgehensweise, Rahmenbedingungen und Voraussetzungen

### Pilotprojekt – ein Praxisbeispiel

Das Erkennen und systematische Heranziehen aller zur Verfügung stehenden Informationsquellen, um die Erfolgsaussichten einer neuen Idee fundiert abschätzen und damit die Weiterverfolgung entscheiden zu können, kann für manchen Mitarbeiter zunächst noch ungewohnt sein, wenn er sich mit diesen Fragen nicht bereits vorher beschäftigt hat. Um hier mehr Sicherheit zu gewinnen, ist es hilfreich, die neue Herangehensweise an einem Pilotprojekt einzuüben. Dabei bearbeiten mehrere Mitarbeiter ein Thema gemeinsam. Sie dokumentieren ihr Vorgehen, analysieren und bewerten es und erarbeiten sich so eine Entscheidungssystematik.

#### Pilotprojekt

bei bfz gGmbH

Bei den Beruflichen Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft (bfz) gGmbH, einem Bildungsdienstleister, der flächendeckend in Bayern vertreten ist, wurde das Konzept zur Unterstützung der Mitarbeiter beim Kreieren neuer Produkte und Erschließen neuer Marktsegmente, als Instrument der Personalentwicklung eingesetzt. Zwei bfz-Standorte, Würzburg und Aschaffenburg, die beide ihre Aktivitäten verstärkt auf neue Geschäftsfelder verlagern wollten, nahmen an der Erprobungsphase teil. Es wurde eine standortübergreifende Lerngruppe gebildet.

In den beiden bfz-Standorten wurden unterschiedliche Projekte bearbeitet: Im bfz Würzburg wurde ein Förderkonzept im Rahmen der „Aktion Mensch“ erstellt, die Teilnehmer aus dem bfz Aschaffenburg loteten die Möglichkeiten für ein Angebot „Betriebliche Sozialarbeit“ aus. Das jeweils projekt- und

standortbezogene Vorgehen wurde in der Gesamtgruppe besprochen und bewertet.

### **Projekt „Aktion Mensch“**

Die Idee zum Schaffen einer Anlauf- und Beratungsstelle für Menschen mit Behinderungen außerhalb der dafür „klassischen“ Zuständigkeiten, um Hemmschwellen abzubauen, entstand durch das Studium der veränderten Gesetzeslage und eine kritische Analyse der bisherigen Angebote. Intern wurde abgeglichen, ob bereits ähnliche Projektideen in Bearbeitung sind. Ein Chancenabgleich erfolgte durch Rückkoppelung mit Kooperationspartnern bei öffentlichen Einrichtungen sowie durch eine interne Wirtschaftlichkeitsberechnung. Erst nachdem von dort grünes Licht kam, wurde der Förderer offiziell informiert. Eventuell notwendige Modifikationen konnten an dieser Stelle vorgenommen werden, bevor das Konzept offiziell eingereicht wurde. Nach der Genehmigung des Antrags wurde die Durchführung vorbereitet: Bereitstellung von Personal und Räumlichkeiten.

#### **Erfolgreiche Antragstellung in einem neuen Förderbereich**

Durch die klare Strukturierung der Abläufe (wer ist wann wie einzubinden) wurden Doppelarbeiten und unnötige Warteschleifen vermieden. Die Antragstellung konnte in kürzester Zeit durchgeführt werden, Puffer für eventuelle Modifikationen und Nachbesserungen waren im Zeitplan berücksichtigt. Dadurch erhöhte sich die Planungssicherheit bezüglich des Einsatzes der zur Verfügung stehenden Ressourcen wesentlich.

### **Projekt „Betriebliche Sozialarbeit“**

Bei der Sondierung möglicher neuer Geschäftsfelder wurden Vorerfahrungen berücksichtigt: Eine Befragung potenzieller Kunden (Geschäftsleitung in Klein- und Mittelbetrieben, Betriebsräte usw.) zeigte, dass kein aktueller Bedarf für das Dienstleistungsangebot „betriebliche Sozialarbeit“ gesehen wird. In die Beurteilung der Umsetzbarkeit des Konzepts wurden weitere Experten, Unternehmensberater und offizielle Beratungs-

stellen einbezogen. Aufgrund der mangelnden gesellschaftlichen Akzeptanz des Themas sahen diese ebenfalls eher geringe Chancen für eine Realisierung. Diese Aussagen wurden im internen Führungskreis besprochen mit dem Ergebnis, dass die Umsetzung relativ früh abgebrochen wurde.

Durch die systematische Analyse der möglichen Einsatzfelder und durch das Einbinden potenzieller Kunden und Auftraggeber in die Beurteilung der Erfolgsaussichten konnten Fehlinvestitionen schon in einem frühen Stadium der Produktentwicklung vermieden werden. Der Abbruch erfolgte aufgrund fundierter Erkenntnisse und nicht „aus dem Bauch heraus“.

**Risikominimierung durch fundierte Beurteilung der Erfolgsaussichten**

## Moderierte Sitzungen zur Reflexion und zur Weiterentwicklung

Gerade wenn es darum geht, neue Ideen und Marktmöglichkeiten zu beurteilen, ist der systematische Austausch unter Kollegen zwingend notwendig. In moderierten Sitzungen wurden die gemachten Erfahrungen aufgearbeitet. Die Diskussion mit anderen brachte neue Impulse und trug umgekehrt dazu bei, dass sich die Erkenntnisse auch bei den Kollegen verfestigten. Die Moderation der Sitzungen wurde von einem „Externen“ durchgeführt. Dabei handelte es sich um einen betriebsfremden Bildungsberater handeln. Diese Rolle kann aber auch ein Kollege, der nicht zur Arbeitsgruppe selbst gehört, übernehmen.

**Erfahrungen aus der Praxis**



Dies bestätigen die Aussagen von Teilnehmern am Pilotprojekt des bfz:

- „Die Workshops und die Reflexionsrunden waren für den Fortgang im Projekt hilfreich. Sie waren sozusagen ein Schutz vor zu viel Betriebsblindheit.“
- „Die Terminsetzung von außen (durch die Moderatoren der Workshops) hat zu einer besseren Arbeitsstruktur beigetragen und damit das Vorgehen insgesamt befördert.“

- „Die Reflexion der einzelnen Schritte hat sich ausgezahlt: Die Entscheidungen wurden aufgrund einer gesunden Informationsbasis getroffen, das weitere Vorgehen wurde jeweils reflektiert und begründet.“

## Kreative Prozesse brauchen adäquate Organisationsformen

Ein wichtiges Element des beschriebenen Unterstützungskonzepts ist die Zusammenarbeit von Mitarbeitern unterschiedlicher Abteilungen und Hierarchien, um gemeinsam exemplarische Entscheidungsstrategien für die Weiterverfolgung neuer Produktideen zu erarbeiten.

### Abteilungs-/standortübergreifende Arbeitsgruppen



Durch die abteilungs- oder auch standortübergreifenden Arbeitsgruppen können unterschiedliche Aspekte und Einzelinteressen besser wahrgenommen und in die Gesamtstrategie aufgenommen werden, was auch zu einer größeren Akzeptanz von Verbesserungsvorschlägen – z. B. bezüglich der Arbeits- und Ablauforganisation – beiträgt. Ebenso können Schnittstellenprobleme durch das Einbinden aller Beteiligten schneller und dauerhaft behoben werden.

Im beschriebenen Praxisbeispiel aus dem bfz wurde eine überörtliche Arbeitsgruppe aus Mitarbeitern zweier bfz-Standorte gebildet. Durch diese Konstellation konnte viel Wissen und Erfahrungen über die individuelle Vorgehensweise bei der Ideenentwicklung und -beurteilung, über notwendige Ressourcen und vorhandene Wissensquellen, über förderliche und behindernde Strukturen und Arbeitsabläufe und Entscheidungsprozesse in den Standorten zusammengetragen werden.

### Organisatorische Voraussetzungen

Damit dies greifen kann, müssen die organisatorischen Voraussetzungen beim Bildungsdienstleister selbst gegeben sein: Die Mitarbeiter brauchen Möglichkeiten, über ihren direkten Arbeitsbereich als Seminarleiter, Praktikumsbetreuer oder Firmenkundenberater hinaus miteinander zu kommunizieren.

Existieren bereits fachübergreifende Projektteams, so bieten die Teamsitzungen eine gute Gelegenheit, Informationen zu streuen, die über das eigentliche Sitzungsthema hinausgehen. Aber auch andere Sitzungen oder Treffen lassen sich für den kontinuierlichen Informationsaustausch nutzen: Routinemäßige Teamtreffen oder Fachbereichssitzungen, Qualitätszirkel oder themenspezifische regionale Projektgruppentreffs. Durch den Informations- und Erfahrungsaustausch wird mehr Transparenz auch bezüglich der internen Abläufe geschaffen.



Ein weiterer wichtiger Faktor ist die Unterstützung durch die Führungskräfte. Dies beginnt mit einer offenen Informationspolitik in der Einrichtung, z. B. über anstehende Veränderungen, über die Marktentwicklung und die eigene Position im Markt oder neue Förderrichtlinien und deren Konsequenzen. Es bedeutet aber auch die Beteiligung der Mitarbeiter an für sie relevanten Entscheidungen. Ebenso gehört die Förderung von eigeninitiierten Projekten der Mitarbeiter dazu.

Hier ist ein neues Verständnis von Personalführung und Partizipation bei den Führungskräften verlangt. Es bedarf der Bereitschaft, die Mitarbeiter nicht bloß als Fachexperten für ihr Themenfeld anzusehen, sondern ihre Anregungen und Verbesserungsvorschläge, die über den eigenen Bereich hinausgehen, aufzunehmen und ihnen eine gewisse Entscheidungskompetenz bei der Umsetzung einzuräumen.

#### Neues Führungsverständnis

Praktisch bedeutet dies, Hierarchien zu verflachen, Entscheidungsebenen zu reduzieren, den Mitarbeitern an der Basis mehr Entscheidungsspielräume zuzugestehen.



Im Anforderungsprofil für Bildungsdienstleister verlagert sich der Schwerpunkt vom Erteilen von Unterricht hin zur Bildungsplanung und zur Begleitung von Lernprozessen. Um dem nachzukommen, müssen Bildungsdienstleister die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter auf eine konsequente Kundenorientierung bei aktiver Marktbearbeitung und flexibler Leistungserbringung ausrichten. Dies erfordert eine systematische Per-

#### Zusammenfassung

sonalentwicklung. Mit dem vorliegenden Leitfaden wird ein Programm vorgeschlagen, das gleichzeitig das Potenzial der Mitarbeiter für die Bewältigung dieser Aufgabe nutzt und die Mitarbeitern dabei unterstützt, sich für die anstehenden Aufgaben „fit“ zu machen.

**Der Wandel vom Bildungsträger zum Bildungsdienstleister. Welche Aufgaben stellen sich, welche Veränderungen sind erforderlich, welche Lösungsansätze sind erfolgreich? – Erfahrungen aus erster Hand**

Döring, O.; Mohr, B.

In: BIBB (Hg.): Berufsbildung für eine globale Gesellschaft. Dokumentation des 4. BIBB-Fachkongresses 2002, Berlin/Bonn 2003

**Lernprozesse im Betrieb anregen und begleiten. Leitfaden für Bildungsberater**

Mohr, B.; Krauß, A.

Augsburg/München 2001

**Selbstständig lernen im Betrieb – wie mache ich das?**

Mohr, B.; Krauß, A.

Augsburg/München 2001

**Zukunft der betrieblichen Bildung**

Hg.: Loebe, H.; Severing, E.

Bielefeld 2001

**Neupositionierung von Bildungsträgern als Bildungsdienstleister**

Döring, O.; Mohr, B.

In: QUEM Bulletin, Heft 2 (2001)

**Vom Etatproblem zum Bildungsnotstand – die Krise der  
arbeitsmarktnahen Weiterbildung**

Severing, E.; Döring, O.

In: Grundlagen der Weiterbildung, Jg. 14, Heft 5/2003,  
S. 220–225

---

**Linkliste**

<http://bildungsforschung.bfz.de>

<http://f-bb.de>

<http://bbw.de>

<http://bibb.de>