



## Die lernende Organisation

Überprüfen Sie mindestens zwei der derzeit etablierten Konzepte zur Organisationsentwicklung bezüglich der ihnen innewohnenden Probleme!

### 1. Einleitung

Im Allgemeinen zeigen etablierte Konzepte zur Organisationsentwicklung (in Unternehmen sowie im Bildungswesen) weltweit ein Grundproblem auf: Die Einstellung (Umgang) zum Wandel, zum Veränderungsprozess.

Alle Unternehmen brauchen:

- Mitarbeiter, die in der Lage sind, ein Leben lang zu kommunizieren, zu denken und zu lernen;
- Mitarbeiter, die positive Einstellungen und Verhaltenweisen, Verantwortungsgefühl und Anpassungsfähigkeit zeigen;
- Mitarbeiter, die zur Zusammenarbeit fähig sind.

Daraus folgt:

Pädagogische Führungskräfte, die keine passiven Individuen bei ständigen Richtungs- und Verfahrensänderungen bei staatlichen Maßnahmen sind. Sie können nichtlineare, dynamisch-komplexe Veränderungsprozesse beeinflussen und koordinieren (Bsp.: Lernteams bilden, die sich selbst organisieren) und an ihre Schüler weitergeben (Lernen am Modell).

Schule zu einer lernenden Organisation machen, die nicht nur einzelne Reformen bewältigt (Veränderungsprozess sehr komplex/keine Inkompetenz), sondern den fachlichen Umgang mit Veränderungen als einen normalen Bestandteil ihrer Arbeit ansieht.

Populäre Konzepte im Bildungswesen wurden von *Fullan* in Frage gestellt (Bsp.: Vision, strategische Planung, dezentrales Management, starke Führung, ...)

### Warum Reformbemühungen scheitern:

- Übliche Isolierung der Lehrer wurde nicht aufgehoben
- Keine Zusammenarbeit mit Kollegen
- Top down Reformen
- Ergenzonitis
- Projektitis

### **Schlussfolgerungen aus dem Scheitern der Reformen:**

- Projekte, die aktuell im Rampenlicht stehen, zeigen keinen Wandel (Oberflächliche unzusammenhängende Modewellen)
- Einstellung zum Lehren und Lernen ist schwer zu verändern
- Komplexes Unterfangen (Umschwünge in Schulkultur, Beziehungen der Schule zu anderen Einrichtungen)
- Unvorhergesehene Ereignisse
- Zynismus
- Burnout

### **Erfolgreiche Konzepte:**

Das Konzept der lernenden und sich selbst erneuernden Person und Organisation. Kräfte des Wandels nutzen:

- Eine klare Vorstellung vom Zweck der Veränderungen
- Bemühung um einen organisatorischen und systemischen Wandel
- Effektives Management des laufenden Veränderungsprozesses
- Nutzung zweckgebundener staatlicher Restrukturierungszuschüsse als Ansporn für Veränderungen

Wandel in der Gesellschaft, in Unternehmen, im Bildungswesen stellt eine Herausforderung dar, die gekoppelt ist mit unbedingter Bereitschaft zum lebenslangen Lernen („Problems are our friends“).

## **2. Organisationsentwicklung am Beispiel des Projekts „Betriebliche Gesundheitsförderung in Berufsbildenden Schulen – Entwicklung von Maßnahmen und Strategien“**

Im Folgenden wird Bezug auf ein Konzept zur Organisationsentwicklung genommen, das den Weg zu einer gesunden Schule aufzeigen soll. Dieses Konzept soll Schulen helfen, einen umfassenden auf ihre Verhältnisse zugeschnittenen Entwicklungsprozess zu gestalten, bei dem Arbeits- und Kommunikationsprozesse ebenso wie Organisationsstrukturen auf ihre gesundheitsförderliche Wirkung bzw. ihren gesundheitlichen Belastungswert hin geprüft und ggf. optimiert werden. Dieser Entwicklungsprozess soll auch konkrete Maßnahmen zur Reduzierung spezifischer Belastungen (z.B. durch Lärm) und zur Förderung individueller Ressourcen (z.B. Zeitmanagement oder Entspannung) umfassen.

Hintergrund des Konzepts ist das Projekt „Betriebliche Gesundheitsförderung in Berufsbildenden Schulen – Entwicklung von Maßnahmen und Strategien“, das die Deutsche Angestellten Krankenkasse (DAK), der Gemeindeunfallversicherungsverband Westfalen-Lippe (GUVV W-L) und der Bundesverband der Unfallkassen (BUK) initiiert haben. Die Durchführung und wissenschaftliche Begleitung übernahm das Institut für Psychologie der Universität Lüneburg, die Evaluation das Institut für Gesundheits- und Sozialforschung (IGES).

Das Ziel des Projekts bestand darin, ein Konzept zur Förderung der Gesundheit von Berufsschullehrerinnen und -lehrern zu entwickeln, zu erproben und zu evaluieren.

### **Probleme bezüglich der Evaluation von Interventionsmaßnahmen:**

- Widerstände im Kollegium
- Nicht vorhandene Kompetenzen zur Durchführung der Evaluation

### **Weitere Probleme:**

- Hoher zusätzlicher Zeit- und Energieaufwand für die Lehrer
- Unrealistische Zielsetzungen
- Unstrukturierte Arbeitsschritte
- Keine Dokumentation des Arbeitsprozesses
- Keine Einbindung des Kollegiums
- Kein Informationsaustausch zwischen den verschiedenen Beteiligungsgruppen

## **3. Change-Management**

Planvolle Modelle zum Change Management gibt es viele. Wo liegen nun die Probleme der erfolgreichen Umsetzung? Es ist relativ einfach festzustellen, dass die Unterstützung des Managements der Schlüssel zur Veränderung und zur Innovation ist. Man müsste nun aber einen Schritt weiter gehen und einige Problemblocke identifizieren, wenn der Change Prozess erfolgreich gestaltet werden soll.

### **Probleme im Change-Management**

- Der Welt immer schnelleren Wandels
- Einfluss auf das Unternehmen und alle Personen

### **Wahrnehmungsprobleme**

- Stereotypes
- Zu starke Abgrenzung des Problems
- Informationssättigung
- Kein Lernen von Fehlern,  
Fehler bei der Verwendung  
aller Sinneseingaben

### **Emotionale Probleme**

- Angst vor Neuem
- Unfähigkeit, über etwas nachzudenken
- Keine Identifikation mit der Organisation
- Neigung, Ideen zu bewerten anstatt  
neue zu generieren
- Fehlende Fähigkeit, zweideutige  
Informationen zu verarbeiten und  
zu akzeptieren

### **Kulturelle Probleme**

- Tabus
- Tradition und Veränderung

### **Umgebungshindernisse**

- Mangelnde Unterstützung

- Veränderungen als Gefahr zum eigenen Status
- Mangelnde Akzeptanz von Kritik
- Chefs, die die Antwort kennen und die nicht hören können

### **Kognitive Schwierigkeiten**

- Einsatz der falschen Sprache
- Zu starrer Einsatz von Strategien
- Mangel an vollständigen und korrekten Informationen

## **4. Qualitätsmanagement am Beispiel der Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen (QMS) durch die internationale Normenreihe DIN/EN/ISO 9000ff**

Die ISO 9000ff ist ein Versuch der Normierung von QM durch Standards (Mindestanforderungen) zur Einführung und Anwendung von QMS.

Die internationale Norm entstand ausgehend von der produzierenden Wirtschaft, wurde aber weiterentwickelt und ergänzt. Sie wird nun z.B. auch im Dienstleistungsbereich und der beruflichen Weiterbildung genutzt.

Der Grundgedanke der Zertifizierung von QMS in Unternehmen anstelle der Überprüfung des Produktes, ist die Annahme, dass ein funktionierendes QMS eine hohe Qualität auch der Produkte bewirkt. Das Zertifikat bürgt vor dem Kunden für die Qualität.

### **Die ISO 9000ff gibt die Struktur für den Aufbau eines QMS und dessen Zertifizierung vor:**

- Entwicklung eines Qualitätshandbuches
- 20 Elemente des QM, zu denen Handlungskonzepte erstellt werden müssen
- mehrstufige Audits (nach Vorprüfung des QMS anhand des Qualitätshandbuches)

Ein ausgestelltes Zertifikat gilt - mit jährlicher Überprüfung - drei Jahre, wonach es mittels einer Nachprüfung verlängert werden kann.

### **Wichtige Aspekte:**

- Das QMS umfasst alle das Produkt betreffenden Prozesse und Bereiche (Z.B. Marketing, Entwicklung, Herstellung, Lieferung, Kontrolle).
- Aber die Norm bietet nur Verfahrensrichtlinien, keine inhaltlichen Vorgaben zu Qualitätskriterien
- Es ist eine Interpretation und Anpassung auf das einzelne Unternehmen und dessen Arbeitsfeld notwendig.
- Die ISO 9000ff Norm fordert eine umfassende Datenerhebung und Dokumentation => Formalisierung von Prozessen

### **Vorteile der Norm:**

- Hilfe beim Aufbau eines QMS
- Effizienzsteigerung durch Organisationsstraffung und Prozessoptimierung
- Kostenersparnis
- Vergleichbarkeit für Kunden (Zertifikat und Qualitätshandbuch)
- Wettbewerbsvorteil (gegen Unternehmen ohne Zertifikat)

### **Probleme der Norm:**

- Vielzahl von Gütesiegeln, Zertifikaten und Qualitätsansätzen
- Rein formales Streben nach dem Zertifikat, ohne die positiven Effekte von Qualitätsentwicklungsprozessen zu nutzen
- Zwang zur Normierung bzw. erschwerten Marktzugang (besonders für kleine Unternehmen)
- Sehr schematisch und bürokratisch
- Messung von Qualität in nicht-produzierenden Bereichen
- Problem Weiterbildung: Wechselnde Inhalte und Methoden erschweren die Definition von Qualität und die Vergleichbarkeit von Bildungsangeboten

### **Fazit:**

Die Qualitätsnormen der ISO 9000ff bieten eine Struktur für QM, die aber gefüllt werden muss. Die Zertifizierung ist keine Garantie, dass QM gelingt.

Denn ohne das Erkennen und die Akzeptanz der vorhandenen Probleme, kann keine Verbesserung stattfinden.

### **Literatur:**

1.

*Fullan, Michael:* Die Schule als lernendes Unternehmen. Konzepte für eine neue Kultur in der Pädagogik. Klett-Cotta, Stuttgart, 1999.

2.

*Schumacher, L., Sieland, B., Nieskens, B. & Bräuer, H.:* Lehrergesundheit – Baustein einer gesunden Schule. Impulse für eine gesundheitsfördernde Organisationsentwicklung. (2006), URL: <http://kirke.ub.uni-lueneburg.de/volltexte/2006/343/> (2007-10-17).

3.

*Oliver Recklies:* Hindernisse im Change Management. (2001), URL: <http://www.themanagement.de/Ressources/ChangeManagement.htm> (2007-10-17).

*Fritz Gairing:* Organisationsentwicklung als Lernprozess von Menschen und Systemen. Weinheim 1996

4.

*Feuchthofen, Jörg E. / Severing, Eckart (Hrsg.):* Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung in der Weiterbildung. Luchterhand, Neuwied / Kriftel / Berlin, 1995