

Modul 3

- Selbstanwendung und reflexive Unterstützung
- Lernende Organisation
- die Funktion von Netzwerken als Lernunterstützung



Selbstanwendung

Bildungsdienstleister sind professionelle Unterstützer der Unternehmen bei der Bewältigung der Herausforderungen/Aufgaben:

Fachkräftemangel und Fachkräftesicherung und -entwicklung
(finden, binden, entwickeln)

- Sie sind ebenfalls „Betroffene“: „Wie gehen wir selbst mit unseren Herausforderungen um?“
- Der Umgang mit sich selbst als Vorbild/Ausgangspunkt für die Leistungsentwicklung



?



Bildungsdienstleister als lernende Organisationen

Unterstützte Selbstanwendung

- Unter Bildung mit Bezug zur „lernenden Organisation“ verstehen wir die bewusst gestaltete Unterstützung von „Organisationsentwicklung“ verbunden mit „Kompetenzentwicklung“ und „Professionalisierung“.
- Bildung als Unterstützung organisationalen Lernens von Bildungsdienstleistern bedeutet „Selbstanwendung“ sowie Stärkung und Aufbau von „Selbsthilfestrukturen“.
- Organisationsintern werden Strukturen für eine kontinuierliche Organisations- und Personalentwicklung ausgebildet.
- Organisationsextern werden Netzwerkstrukturen, im konkreten Fall des Projekts Netz_WB die bestehenden Netzwerkstrukturen des Uckermärkischen Regionalverbundes e.V., weiterentwickelt zu Unterstützungsstrukturen für die Organisations- und Personalentwicklung der Mitgliedseinrichtungen.

Reflexive Lernunterstützung – pädagogische Organisationsberatung

Die Unterstützung des organisationalen Lernens von Bildungsdienstleistern sollte als „pädagogische Organisationsberatung“ verstanden werden. Das „pädagogische“ bedeutet:

Zum einen wird Beratung als Unterstützung von Lernprozessen verstanden, und zum anderen werden „pädagogische Organisationen“ beraten, für die Beratung nicht nur die Unterstützung der eigenen Entwicklung bedeutet, sondern auch als Modell für die eigene Leistungsentwicklung dienen.

Formen von Organisationsentwicklung

Begriff	Kennzeichnung	Aktivität
1. basale OE	Beiläufiger Verlauf mit latenter Entwicklungslogik	Sinnverleihendes Nachvollziehen bereits erfolgter Veränderungen
2. strategische OE	Reorganisation als Steuerungsmaßnahme	Vollzug geplanter Veränderungen als Entwicklungssteuerung
3. reflexive OE	Hemmen von unerwünschten, Verstärken von erwünschten Entwicklungsverläufen	Mit-Vollziehen einer übergeordneten Entwicklungsdynamik

Schäffter (1996)

Lernende Organisation (1)

Die Kerndisziplinen der lernenden Organisation (nach P.M. Senge)

- **Personal Mastery:** Die Disziplin der Selbstführung und Persönlichkeitsentwicklung
- **Mental Models:** Kritische Reflexion der inneren Vorstellung vom Wesen der Dinge
- **Shared Visioning:** Synergieeffekte persönlicher Visionen führen zu einer gemeinsamen von allen Organisationsmitgliedern getragenen Vision
- **Team Learning:** Synergien erzeugende „Ausrichtung“ der Kräfte der einzelnen Teammitglieder auf einen Zweck, eine Vision.
- **Systems Thinking** (die fünfte Disziplin): Das „Denken in Systemen“ ermöglicht das Erkennen und Beschreiben von Wirkmechanismen und erwartbarem Verhalten in einer symbolischen, formalen Sprache. Typische Verhaltensmuster (Systemarchetypen) können so erkannt, besprechbar und bearbeitet werden. Systeme können durch Methoden des System Dynamics simuliert und mögliches Verhalten vorhergesagt werden.

(Siehe: P.M. Senge: Die fünfte Disziplin. und https://de.wikipedia.org/wiki/Lernende_Organisation)

Die Gesetze der fünften Disziplin

- die Lösungen von gestern sind die Probleme von heute
- je mehr man sich anstrengt, desto schlimmer wird es
- das Verhalten verbessert sich, bevor es sich verschlechtert
- der bequemste Ausweg erweist sich zumeist als Drehtür
- die Therapie kann schlimmer sein als die Krankheit
- schneller ist langsamer
- Ursache und Wirkung liegen zeitlich und räumlich nicht nahe beieinander
- kleine Veränderungen können eine Riesenwirkung haben – aber die Maßnahmen mit der stärksten Hebelwirkung sind häufig zugleich die auffälligsten.
- Sie können den Kuchen essen und behalten – nur nicht gleichzeitig
- wer einen Elefanten in zwei Hälften teilt, bekommt nicht zwei kleine Elefanten

Strategien- Strategisches Handeln heißt zielgerichtetes Handeln

Welche Ebenen sind für uns für die Ausgestaltung von Netzwerken zur Unterstützung organisationalen Lernens interessant?

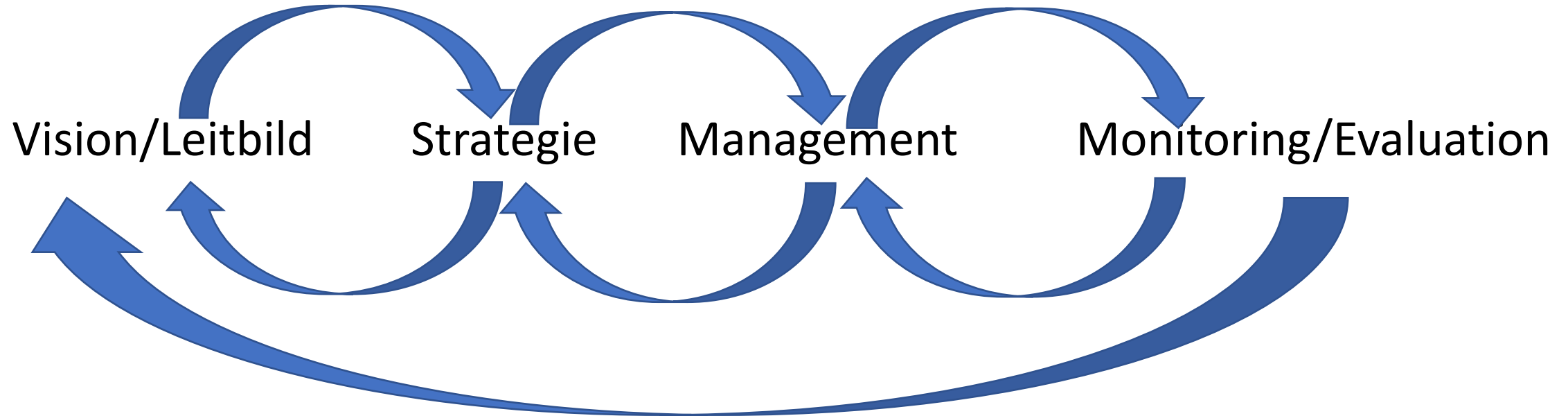
- Organisationsstrategie (Mitglieder des URV, aber auch z.B. Verwaltung, Unternehmen)
- Netzwerkstrategie (URV, aber auch UVUM u.a.)
- Regionale Strategien

Warum Strategien?

- Ermöglichung einer gezielten und effektiven Entwicklung – Grundlage für organisationales/regionales Lernen
- Zusammenhänge verdeutlichen – wertschätzende Kommunikation und zielgerichtete, effektive Zusammenarbeit ermöglichen

Strategie - Verständnis

Wenn wir erkannt haben, dass die Zukunft offen ist, lässt sich eine Strategie immer als Entwurf verstehen, d.h. sie ist ständig zu reflektieren, zu hinterfragen und weiterzuentwickeln.



Vision/Leitbild



...ist die **motivierende**, positiv-formulierte Vorstellung des zu erreichenden Zustandes, gibt eine Richtung vor.

...ist die Umsetzung der Vision, verkörpert den **Auftrag** der Organisation und ist ein Statement, ein Bekenntnis zu bestimmten Werten.

...ist der Motor und die **Antriebskraft**, um bestimmte Ziele zu erreichen. Die Motivation kann unterschiedliche Motive enthalten

...ist ein **längerfristig ausgerichtetes**, planvolles Anstreben eines/mehrerer konkreten/r Ziels/e; ...zeigt auf, auf welche Art ein/die **mittelfristiges** oder **langfristiges** Ziel/e erreicht werden soll.

...umfasst **kurz- oder mittelfristige Maßnahmen**, um eine vorgegebene Strategie umzusetzen; ... ist abgeschlossen, wenn die konkrete Aktion beendet ist. **Schritte in einer bestimmten Entwicklung - Projekte**

Quelle: www.akademie.de/de/wissen/unternehmensvision-entwickeln

Zentralwerte

- Befähigung zu personaler Autonomie

Selbstregulationsfähigkeit als Befähigung des Individuums, das eigene Verhalten, das Verhältnis zur Umwelt, die eigene Biographie und das Leben in der Gemeinschaft selbständig zu planen und zu gestalten.

- Sicherstellung und Weiterentwicklung von Humanressourcen

im Sinne eines quantitativen und qualitativen Arbeitskräftevolumens und als Vermittlung von Kompetenzen, die den Menschen eine ihren Neigungen und Fähigkeiten entsprechende Erwerbsarbeit ermöglichen.

- Gewährleistung gesellschaftlicher Teilhabe und Chancengleichheit

...als Beitrag zur Integration und Inklusion ist Bildung darauf gerichtet, der Benachteiligung durch Herkunft, durch das Geschlecht und durch nationale oder ethnische Zugehörigkeit entgegenzuwirken.

Visionen/Perspektiven

– regionale Bildungsdienstleister (rBDL)

Regionale Bildungsdienstleister

- sind resonanzfähig auf aktuelle und sensibel für kommende Entwicklungs- und Veränderungsprozesse,
- können diese aus einer pädagogischen Perspektive charakterisieren,
- sind in der Lage, Lernanlässe und entsprechend Bildungsbedarfe zu beschreiben, zu entwickeln und
- mit herkömmlichen und innovativen dialogischen und partizipativen Verfahren, entsprechend der Veränderungsprozesse, in der sich ihre Adressat*innen befinden, Bildungsangebote und Bildungsformate zu entwickeln und umzusetzen.
- rBDL verstehen sich selbst immer als Lernende

Regionalstrategien



Soziales
Immobilien/Wohnen
Branchen/Cluster
...

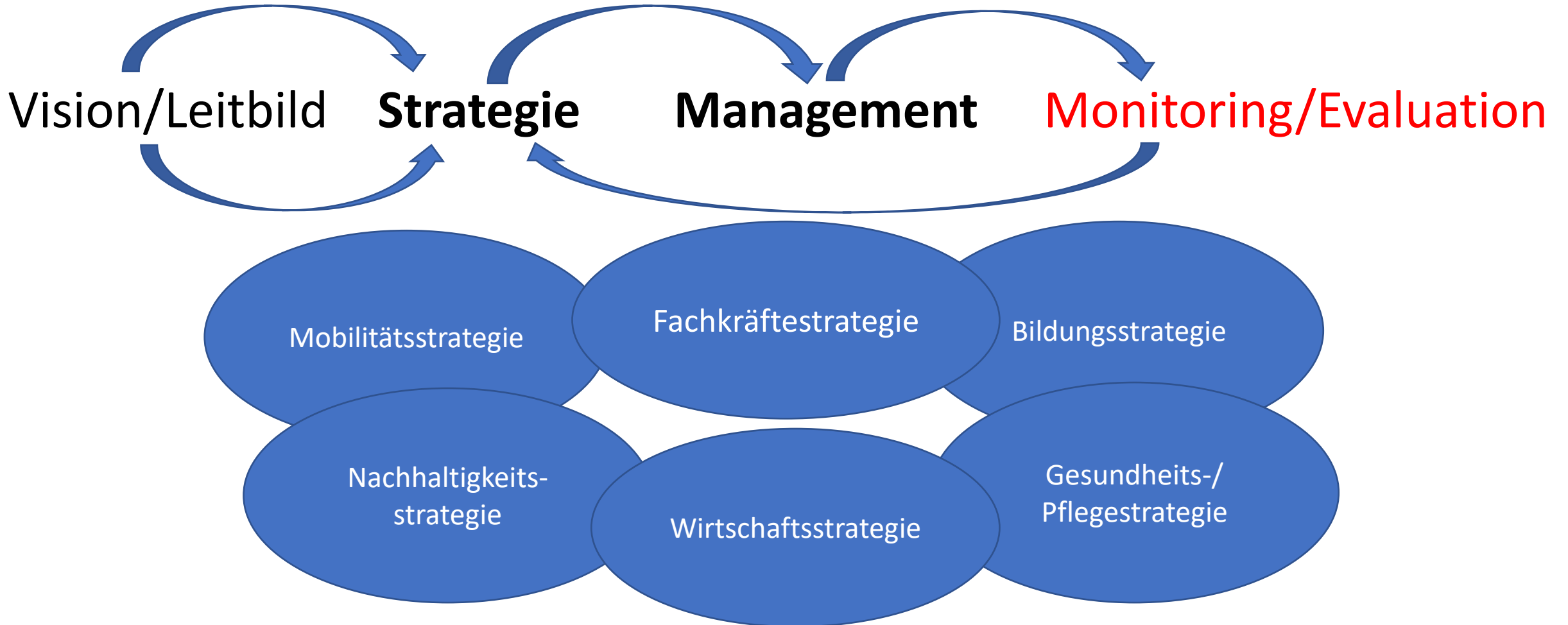
„Förderprogramme“ derzeit:

- Netz_WB, MWAE
Weiterbündnisse,
BMAS, Pflege vor Ort, MSGIV

Kommend:

- Soziale Innovation: MWAE,
Bildungskommunen: BMBF,
BULE, EUKI, Anpassung an
Klimawandel, Nachhaltigkeit
durch Digitalisierung: BMU,
Just Transition Fund (JTF)

Regionale Entwicklungsstrategien



Elemente eines strategischen Handelns

- **Regionale Fachkräftestrategie** - Entwurf in die Zukunft (Landkreis)
 - **Bildungsstrategie** - Anpassung an Veränderung, Umgang mit Veränderung, Prävention – Erschließen von Zukunft - von der Berufsorientierung, über Ausbildung bis Weiterbildung und Lebenslanges Lernen
 - Attraktivität der Arbeit und des Standorts steigern (Halten und Gewinnen)
 - Aktiv Zuwanderung gestalten
 - Umgang mit zunehmenden Fach- und Arbeitskräftemangel – Resilienz durch Vielfalt und Kooperation
- **Regionales Fachkräftemonitoring** (Wirtschaftsförderungen, Verbände)
 - Analyse, Prognose – Kriterien für Evaluation
- **Regionales Fachkräftemanagement** – Koordinierte Zusammenarbeit aller relevanten Akteure wie Netzwerke, Verbände, Kammern, Sozialpartner, Wirtschaftsförderung, Verwaltung, Arbeitsagentur und Jobcenter

Visionen/Perspektiven - Regionale Arbeitsfördergesellschaften

Arbeitsfördergesellschaften verstehen sich als gemeinnützige Dienstleister für Kommunen und regionale Unternehmen im Bereich der Entwicklung und Pflege regionaler Infrastrukturen, des Schutzes von Natur und Umwelt sowie für die Verbesserung der Daseinsvorsorge.

Sie verstehen sich als professionelle Schöpfer sinnvoller, sinnstiftender und perspektivreicher Arbeit für die Kompetenzentwicklung von Menschen, die ausgegrenzt sind von „herkömmlicher“ Erwerbsarbeit und die soziale Unterstützung benötigen.

Um diesen wieder ein Leben in Selbstbestimmung zu ermöglichen, werden ökonomisch tragfähige soziale Unternehmen in der Regel als Genossenschaft gegründet.

Perspektiven der Arbeitsfördergesellschaften

Schöpfung von perspektivreicher und anerkannter Arbeit
Sozialpädagogische Unterstützung von Langzeitarbeitslosen



Visionen/Perspektiven – rBDL und AFG gemeinsam

- Die regionalen Bildungsdienstleister und die regionalen Arbeitsfördergesellschaften (AFG) verstehen sich als aktive Gestalter und Akteure einer regionalen Bildungslandschaft.
- Sie arbeiten dazu in unterschiedlichen Funktionen auf Augenhöhe zusammen:
 - AFG sind im Hinblick auf die Adressatengruppe Langzeitarbeitsloser durch ihre personenbezogenen Betreuungs-, Beratungs- und Coaching-Dienstleistungen im Dialog und können somit Lernanlässe klären, über die Beschäftigung Perspektiven entwickeln und damit Anschlüsse an Bildung oder/und Erwerbsarbeit generieren.
 - Für diese Übergängen schaffen sie gemeinsam mit den rBDL und anderen Akteuren und Netzwerken entsprechende Strukturen (Sozialbetriebe und Arbeitgeberzusammenschlüsse (Arbeitgeberkooperationen) zur Integration und Qualifizierung.

URV - ein Netzwerk zur Unterstützung des Lernens

URV - Funktionen 1

I. Funktionen nach innen

a) URV als Unterstützungsstruktur für das Lernen der Mitgliedsorganisationen

- Gemeinsame Bildung (Personalentwicklung)
- Gemeinsam Lernen – kollegiale Beratung (Organisationsentwicklung)

Anmerkung: Ziel: Pädagogische Professionalisierung, Lernende Organisationen, Möglichkeit zu einer strategischen Organisationsentwicklung

b) URV als Initiator, Organisator und Koordinator von Kooperationen

- Gemeinsame Angebotsentwicklung
- Gemeinsame Ressourcennutzung
- Kooperative Personalentwicklung/-management
- Weiterentwicklung des URV

URV - Funktionen 2 und 3

II. Funktionen nach außen

- a) **Lobby, Vertretung – gemeinsame Akquisition, Mitgestaltung von Rahmenbedingungen**
- b) **Öffentlichkeitsarbeit / Webseite**

III. Funktionen in der Region (und im Land BB)

- a) **Weiterentwicklung des URV als regionaler Initiator und Akteur**
 - (Weiter-) Entwicklung von regionalen Strategien
- b) **Durchführung regionaler Projekte**
- c) **Strukturen für innovative Bedarfsentwicklung, dialogische Angebotsentwicklung und reflexive Bildungsformate**
- d) **Umsetzung von regionalen Managementfunktionen /-aufgaben**