

Elfriede M. EDERER¹ (Graz)

Pädagogische Begleitung eines Change Management Prozesses²

Zusammenfassung

Zielsetzung dieses Beitrags ist die Darstellung eines Seminarmoduls im Rahmen eines Change Management Prozesses in einer gemeinwirtschaftlichen Interessensvertretung. Bestandteile des Moduls sind eine Veränderung bzw. Stärkung erstens der Produktkompetenz, zweitens der kommunikativen bzw. Verkaufskompetenz mit dem Ziel einer verstärkten KundInnenorientierung und drittens der innerbetrieblichen Umsetzungskompetenz in Form verstärkter MitarbeiterInnenorientierung. Dabei gilt es, einen Lernkulturwandel zu initiieren bzw. zu begleiten, der gekennzeichnet ist durch kooperatives und selbstorganisiertes Lernen im Sinne einer lernenden Organisation. Querverbindungen zu Prozessen im Rahmen der aktuellen Universitätsreform werden gezogen und die Auswirkungen für die universitäre Lehre im Fach Erziehungswissenschaften werden thematisiert. Sollen doch ErziehungswissenschaftlerInnen in Zukunft verstärkt in der Lage sein Veränderungs- und Lernprozesse bei Individuen, Gruppen sowie auf der Ebene der Systemorganisation zu initiieren, unterstützen, steuern, begleiten und kontrollieren.

Schlüsselwörter

Change Management Prozess, Seminar design, Neue Lernformen, Qualifikationen von ErziehungswissenschaftlerInnen

Facilitating a Change Management Process through Pedagogical Support

Abstract

This paper aims at presenting a module for seminars within the framework of a change management process in a non-profit interest group. The module is geared towards a change in or improvement of, firstly, product competence, secondly, of

¹ e-Mail: elfriede.ederer@uni-graz.at

² Dieser Beitrag ist eine ausführlichere Darstellung der Posterpräsentation "Change Management in einer Interessenvertretung – pädagogisch begleitet" (EDERER, STROBL-ZÖCHBAUER & LÖWENSTEIN 2002) und des Beitrags in den Proceedings (EDERER 2004) der „Internationalen bildungswissenschaftliche Tagung und 2. Jahrestagung der Österreichischen Gesellschaft für Forschung und Entwicklung im Bildungswesen“ in Zusammenarbeit von Universität Klagenfurt, Institut für Erziehungswissenschaft und Bildungsforschung, Interdisziplinärem Institut für Forschung und Fortbildung, Pädagogischer Akademie des Bundes in Kärnten, Pädagogischem Institut und Zentrum für Schulentwicklung vom 19. bis 21. September 2002 in Klagenfurt, Österreich.

communication and sales competence directed at improved client services, and thirdly, of increased competence regarding the realisation of changes within the company in the form of increased team orientation. This process includes initiating and facilitating changes in the learning culture, which are characterised by co-operative and responsible self-organized learning in the sense of a learning organisation. The focus of the discussion will be on current development in university policy and on consequences for university curricula for educational studies. After all, future educators should be enabled to initiate, support, guide and control change and learning processes in individuals, groups and on the system organisation level.

Keywords

Change Management Process, Seminar Design, New Learning Models, Qualifications for Educational Scientists

Zielsetzung des Beitrages

Im Zentrum der vorliegenden Arbeit steht die Darstellung eines Seminarmoduls im Rahmen eines Change Management Prozesses in einer gemeinwirtschaftlichen Interessensvertretung und die dabei zum Einsatz gekommenen Lernformen und pädagogischen Maßnahmen. Querverbindungen zu Prozessen im Rahmen der aktuellen Universitätsreform werden gezogen. Darüber hinaus wird auf die Anforderungen eingegangen, die für die Übernahme von derartigen Arbeitsaufträgen durch ErziehungswissenschaftlerInnen nötig sind, und auf die Qualifikationen, auf die eine zukünftige Ausbildung von ErziehungswissenschaftlerInnen abzielen sollte, wenn sie eine Ausweitung des Berufsprofils ermöglichen will.

1 Einleitung

Maßnahmen zur Verbesserung der Qualität der Leistungen haben in den letzten Jahren viele Bereiche der öffentlichen Dienste erfasst, indem privatwirtschaftliche Unternehmensstrukturen und -praktiken auf den öffentlichen Sektor übertragen werden. Die in der Privatwirtschaft entwickelten Reorganisationsmaßnahmen stellen für den öffentlichen Bereich eine besondere Herausforderung dar, denn die dort entwickelten und erprobten Modelle, Instrumente und Prozesse sind oft nur eingeschränkt übertragbar (New Public Management – NPM).

Es geht um die Einführung anreizorientierter Unternehmensstrukturen und Konzepte des betriebswirtschaftlichen Managements in die öffentliche Verwaltung, aber auch in Bildungsorganisationen, mit dem Ziel einer wirkungsorientierten Verwaltungsführung, letztlich, um den Prozess von der "Behörde zum Dienstleistungsunternehmen". Zentraler Ansatz von NPM ist der Wechsel von einer Input- zu einer Output-Orientierung. Unternehmerisches Denken und Handeln sollen gelernt werden. Die Merkmale solcher Prozesse sind die Einbeziehung der MitarbeiterInnen auf allen Ebenen der Organisation, Zielvereinbarungen und Zielvorgaben, Schaffung von Kostenbewusstsein, umfassende Qualitäts- und Prozesskontrollen, mit besonderem Gewicht auf MitarbeiterInnenzufriedenheit sowie -motivation und der Beseitigung von potentiellen Akzeptanzhindernissen

und Ängsten seitens der MitarbeiterInnen, konsequente KundInnenorientierung und dann in weiterer Folge KundInnenzufriedenheit.

Im Rahmen solcher Change Management Projekte ist es wichtig, den MitarbeiterInnen gegenüber hohe Überzeugungsarbeit zu leisten, um interne Widerstände abzubauen, die Sensibilität der Führungskräfte für Auswirkungen von Change-Projekten aus MitarbeiterInnen- und KundInnensicht ist zu fördern und eine Kultur für Projekt- und Maßnahmenevaluation zu entwickeln, indem Methoden aus dem Wissensmanagement zur Anwendung kommen und Lernprozess in der Organisation selbst ins Rollen gebracht werden sollen.

2 Um welches Unternehmen handelt es sich?

Das Unternehmen, welches das im Folgenden beschriebene Modul als Teil eines Change Prozesses durchläuft, ist die *Außenwirtschaft Österreich (AWO)*. Die AWO mit ihrem weltweiten Netz der Außenhandelsstellen ist als Teil der Wirtschaftskammer Österreich³ der größte Serviceanbieter im Exportbereich.

Die AWO eröffnet der österreichischen Wirtschaft Geschäftschancen im Ausland und gewinnt neue Unternehmen für das internationale Geschäft: Sie informiert die Kunden über die Exportmärkte, präsentiert österreichische Unternehmen im Ausland, vermittelt Geschäftspartner, berät von der Anbahnung bis zur Abwicklung von Geschäften und hilft bei der Lösung von Problemen. Die Tätigkeit der AWO ist als Teil einer gemeinwirtschaftlichen Interessensvertretung nicht auf Gewinn ausgerichtet und weitgehend kostenlos.

3 Zielsetzung der Veränderung

Das im Rahmen dieses Beitrags im Mittelpunkt stehende Modul ist ein Teil des Reformprozesses der Österreichischen Wirtschaftskammer (WK-Reform), der von mehreren renommierten Unternehmensberatungsfirmen der Wirtschaftskammer vorgeschlagen wurde. Im Zuge dieser WK-Reform soll als Subprojekt die *Reform der Außenwirtschaft Österreich (AWO-Reform)*, das *AWO-Programm*, als Teil der Wirtschaftskammer-Reform (WK-Reform) *implementiert* werden. Im Zuge der Umsetzung dieses Programms soll für bestimmte Leistungen, die individuell und ausschließlich im Interesse einer Firma erbracht werden, künftig ein Kostenbeitrag eingehoben werden, den es im Rahmen des Change Prozesses zur Einführung des neuen Programms (AWO Programm) den österreichischen Firmen gegenüber zu vertreten gilt. Um dieses Programm umsetzen zu können, wurden die MitarbeiterInnen der Außenhandelsstellen mit dem neuen und ausgeweiteten Dienstleistungskatalog und den für österreichische Firmen zu verrechnenden und nicht zu verrechnenden Leistungen bekannt gemacht, sowie für den Umgang mit den Kunden, denen sie die neuen Dienstleistungen anbieten müssen, geschult. Die für das Modul relevanten Inhalte dieser Reform spiegeln sich in

³ <http://portal.wko.at/>

- den *Präsentationsunterlagen über die Ergebnisse der WK-Reform* und der *AWO-Reform (AWO-Programm)*,
- dem dazu entwickelten *Produktkatalog*⁴ mit Produktbeschreibungen und den für die KundInnen (die österreichische Firmen, die Export Support von der AWO in Anspruch nehmen) zu verrechnenden und nicht zu verrechnenden Leistungen, sowie
- dem für die Umsetzung der Leistungsverrechnung unterstützenden *Sales Manual (Verkaufshandbuch)* und
- einem für den Umgang mit den KundInnen erstellten *Argumentarium* zur Erklärung des Warums der Leistungsverrechnung.

4 Die neun Phasen in der Konzeption und Durchführung des Moduls zur Unterstützung des Veränderungsprozesses

1. *Implementierung einer Steuerungsgruppe in der AWO* wie es im Rahmen von Organisationsentwicklungsprojekten üblich ist und *Nominierung einer Projektleitung*⁵ im *Hernstein International Management Institute*, das mit dem Projektmodul betraut wurde.
2. Schriftliche Darstellung der Reform der Außenwirtschaftsorganisation (AWO-Reform), des AWO-Programms, an alle Handelsdelegierten und stellvertretenden Handelsdelegierten der AWO im Aus- und im Inland.
3. Befragung dieser Zielgruppe via Email nach den benötigten Unterstützungsmassnahmen zur Erleichterung der Umsetzung des Programms und der damit verbundenen Veränderungen.
4. Beschluss auf Grund der Befragungsergebnisse, dass die Einführung der Neuerungen von Schulungen und Informationsveranstaltungen begleitet werden soll, in deren Rahmen alle Handelsdelegierten und stellvertretenden Handelsdelegierten der AWO im Aus- und im Inland eine auf ihre speziellen Bedürfnisse zugeschnittene Unterstützung für die Umsetzung der Veränderung erhalten.
5. Zur Ermöglichung und Begleitung dieses Veränderungsprozesses wurden vom Projektleiter gemeinsam mit der Steuerungsgruppe in der AWO drei Schwer-

⁴ Dieser Produktkatalog wird nicht nur als Basis einer Kosten- und Leistungsrechnung herangezogen, sondern in weiterer Folge für Zielvereinbarungen und zum Aufbau von Kennzahlensystemen (Balanced Score Card).

⁵ Diese Aufgabe wurde von Frau Dr. Katharina Fischer-Ledenice, der Leiterin des *Hernstein International Management Institute* (http://www.hernstein.at/institut/f_institut.html), übertragen an Herrn Mag. Alexander Löwenstein, Trainer und Berater des *Hernstein International Management Institute* sowie Koautor des unter Fußnote 2 erwähnten Posterbeitrags "Change Management in einer Interessenvertretung – pädagogisch begleitet" (EDERER, STROBL-ZÖCHBAUER & LÖWENSTEIN 2002).

punkte zur Förderung von Kompetenzen gesetzt, die sich in einem dreitägigen Seminar-Design⁶ widerspiegeln. Dieses Design wurde im Rahmen von zwei Pilotseminaren vom TrainerInnenteam, das sich aus den AutorInnen des unter Fußnote 1 erwähnten Posterbeitrags "Change Management in einer Interessenvertretung – pädagogisch begleitet" (EDERER, STROBL-ZÖCHBAUER & LÖWENSTEIN 2002) zusammensetzte, erprobt und von der Steuerungsgruppe evaluiert.

6. Die folgenden Schwerpunkte galten für die insgesamt 12 Seminare, an denen – auf Gruppen zu maximal 13 TeilnehmerInnen aufgeteilt – die 144 Handelsdelegierten und stellvertretenden Handelsdelegierten aus dem Innen- und Außendienst teilnahmen:

Erhöhung der Produktkompetenz

Auseinandersetzung, Identifikation, Ausloten des individuellen Ermessens-, Handlungs- und Entscheidungsspielraumes im Umgang mit den neu einzuführenden Produkten (siehe dazu den Produktkatalog mit den neu eingeführten Verrechnungssätzen), um diese optimal auf die Bedürfnisse der KundInnen, auf die Marktsituation und Wettbewerbsbedingungen abzustimmen, Identifikation von Best Practices und Referenzprojekten, Erklärung der Abwicklung und Abläufe bei der Verrechnung der Produkte mit dem Ziel der Identifikation, Generierung und gemeinsamen Konstruktion von Wissen.

Ausweitung der kommunikativen Fertigkeiten und Fähigkeiten, der Verkaufs- sowie Marketingkompetenz

mit dem Ziel einer verstärkten Orientierung an den Bedürfnissen der KundInnen bei gleichzeitigem effektiven Transport und Umsetzung der Neuerungen, die sich aus der Reform ergeben:

Problemlösefähigkeit, Flexibilität, zielorientiertes Handeln, Unterstützung der Überzeugungsarbeit an den direkten Schnittstellen zu den KundInnen, Führen von Preisverhandlungen und imagefördernden Verkaufsgesprächen zur Stärkung der Marke im Face to Face Kontakt, per Telefon, Fax und elektronische Medien, Einwandbehandlung, professionelle Angebotsformulierung, Umgang mit Reklamationen und unzufriedenen KundInnen, Reflektieren von Gesprächsszenarien aus der Praxis, Förderung der Imagepflege, Verstärkung des After Sales Service,

⁶ Mit der Programmerstellung für dieses Seminar-Design wurde Frau Dr. Karin Strobl-Zöchbauer, ebenfalls Koautorin des unter Fußnote 2 erwähnten Posterbeitrags "Change Management in einer Interessenvertretung – pädagogisch begleitet" (EDERER, STROBL-ZÖCHBAUER & LÖWENSTEIN 2002), als Trainerin des Hernstein International Management Institute betraut.

Sicherung der Transfer- und Umsetzungskompetenz in den Arbeitsgruppen der SeminarteilnehmerInnen vor Ort

Informationsweitergabe an die MitarbeiterInnen in Bezug auf die Reform und die damit verbundenen Veränderungen, MitarbeiterInnenorientierung, Übermittlung der positiven Aspekte der AWO an die MitarbeiterInnen in den Außenhandelsstellen zur Stärkung von zukunftsorientiertem und effizientem Handeln, Führungs- und Vernetzungskompetenz, Schaffung von personalen und technischen Wissensnetzwerken für den Austausch von Verkaufserfahrungen (Communities of Practice), in denen individuelles und organisationales Wissen transparent, nutzbar und austauschbar gemacht werden soll, wie etwas durch Best-Practice-Sharing aber auch Lessons Learned.

7. Im Seminar design spiegeln sich diese Bereiche in gesonderten *Arbeitsschwerpunkten, für die jeweils ein Tag in Anspruch genommen wird.*

Die dafür formulierten Ziele sind:

- *Information über und Auseinandersetzung mit den durch die WK-Reform bedingten Veränderungen für die Außenhandelsstellen (Strukturelle Maßnahmen, Personalplanung, Finanzierung, verändertes Leistungsangebot, ...)*
 - *Aneignung und Kultivierung einer Marketinghaltung mit dem Ziel einer aktiven Marktausrichtung auf dem Hintergrund des Verständnisses der Produkte und*
 - *Erwerb von dafür nötigen kommunikativen Fertigkeiten und Fähigkeiten als Unterstützung für die Vermarktung der teils neuen Produkte (Bedarfs-erhebung, Beratungsverkaufsgespräch, telefonische Informationseinholung, ...)*
 - *Bewusstsein schaffen, dass die erworbenen Fähigkeiten nach innen, an die eigenen MitarbeiterInnen, weitergegeben werden und individuelles selbst-organisiertes und selbstgesteuertes Lehren und Lernen auf organisationaler Basis möglich wird.*
8. *Rücktransport von für die AWO wichtigen Informationen aus den einzelnen Seminaren durch einen für jedes Seminar nominierten Rapporteur, um aktuelle Entwicklungen und Vorschläge möglichst rasch und unmittelbar in die Institution im Sinne des Wissensmanagements zurückfließen zu lassen und so Lernen im Sinne einer lernenden Organisation zu unterstützen.*
 9. *Evaluation der Schulungsmaßnahmen, nachdem alle Beteiligten durch das Seminar modul gegangen sind: Damit sollen Fortschritte kommuniziert und Veränderungen sowie deren Auswirkungen sichtbar gemacht werden, die dann Basis für einen nächsten systemisch-zirkulären Prozess sind, der über das hier im Mittelpunkt stehende Modul hinausgeht.*

5 Lernformen zur Erreichung der komplexen Zielsetzung

Präsentation der AWO-Reform

und des daraus resultierenden AWO-Programms (Produkte und Verkauf dieser) durch eine Führungskraft der AWO und Mitglied der Steuerungsgruppe, um auf das Informationsbedürfnis der TeilnehmerInnen zu reagieren, alle TeilnehmerInnen auf denselben Informationsstand zu bringen und Missverständnisse abzubauen;

Persönliche Auseinandersetzung

(auch unter Hereinnahme von Elementen des Story Telling) und Gruppenreflexion auf der inhaltlichen als auch emotionalen Ebene in Hinblick auf die Auswirkungen der Reform auf sich selbst und auf die MitarbeiterInnen vor Ort zur Erhöhung der Selbst- und Fremdwahrnehmungsfähigkeit mit dem Ziel einer neuen KundInnen-sicht (dazu u. a. Abb. 1);

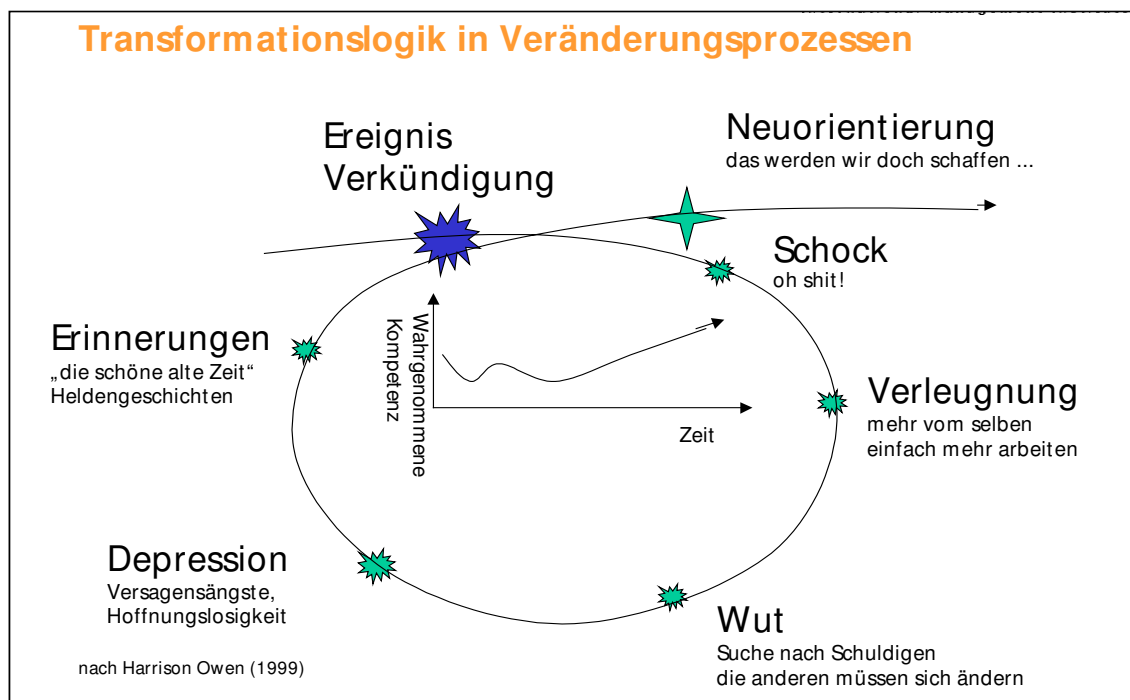


Abb. 1: Transformationslogik in Veränderungsprozessen. Aus STROBL-ZÖCHBAUER, LÖWENSTEIN & EDERER 2001, Arbeitsblätter zum Change Management Prozess der Außenwirtschaft Österreich (AWO). Wien: Hernstein Institut.

Simulationsverfahren – Übungen, Fallstudien, Rollenspiele, Präsentationen

zur praxisnahen Fallbehandlung und zur Einübung angemessener Handlungs- und Interventionsstrategien;

Szenariotechnik

als Methode zum Generieren von zukunftsrelevantem Wissen, in der die Auseinandersetzung mit dem bestmöglichen Szenario, dem schlechtest möglichen Szenario oder eines Trendszenarios durch die Berücksichtigung verschiedener Perspektiven und Entwicklungsrichtlinien eines Problemfeldes eine umfassende Betrachtungsweise bzw. mehrdimensionale Lösungsansätze ermöglicht;

Impulsvorträge und Studium von Literatur

zur Vertiefung des theoretischen Wissens in Hinblick auf kommunikative Aspekte bei der Umsetzung der Reform und zur Sensibilisierung für Gesetzmäßigkeiten von Veränderungsprozessen (dazu u.a. Abb. 2) und deren Konsequenzen für die eigenen Führungsaufgaben;



Abb. 2: Veränderungskurve zum Lernen von Menschen und Organisationen. Aus: STROBL-ZÖCHBAUER, LÖWENSTEIN & EDERER 2001, Arbeitsblätter zum Change Management Prozess der Außenwirtschaft Österreich (AWO). Wien: Hernstein Institut.

Maßnahmenentwicklung für die Umsetzung der Reform vor Ort

gemeinsam mit den MitarbeiterInnen (dazu u. a. Abb. 3);

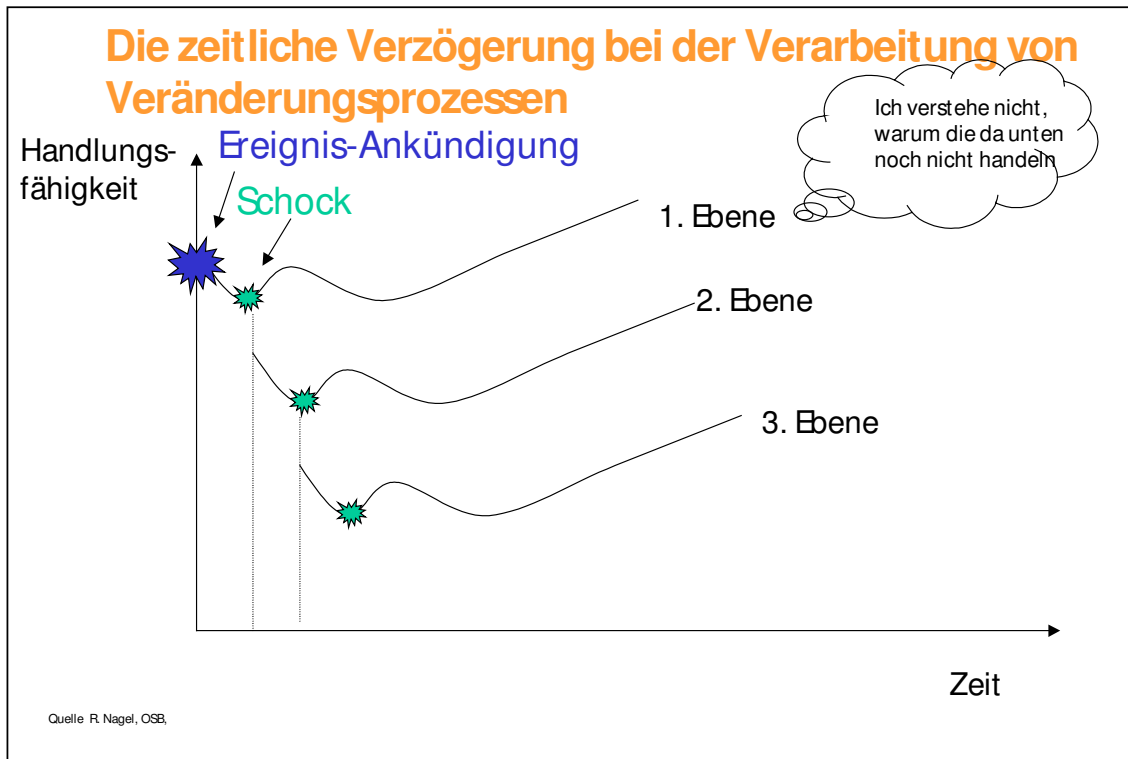


Abb. 3: Die zeitliche Verzögerung bei der Verarbeitung von Veränderungsprozessen. Aus: STROBL-ZÖCHBAUER, LÖWENSTEIN & EDERER 2001, Arbeitsblätter zum Change Management Prozess der Außenwirtschaft Österreich (AWO). Wien: Hernstein Institut.

Aufbau von Netzwerken unter den TeilnehmerInnen

mit dem Ziel gegenseitiger Unterstützung durch Peer learning und Förderung von Feed back Prozessen in Lernnetzwerken und Umsetzungsgemeinschaften;

Installation von Rückkoppelungsprozessen in die Organisation selbst

zur Etablierung der Wechselwirkung zwischen individuellem und organisationalem Lernen durch einen organisierten Transport der individuellen Erfahrungen während des Seminars (Rapporteur), aber auch nach dem Seminar aus den Außenhandelsstellen zurück in die AWO (dazu u. a. Abb. 4).

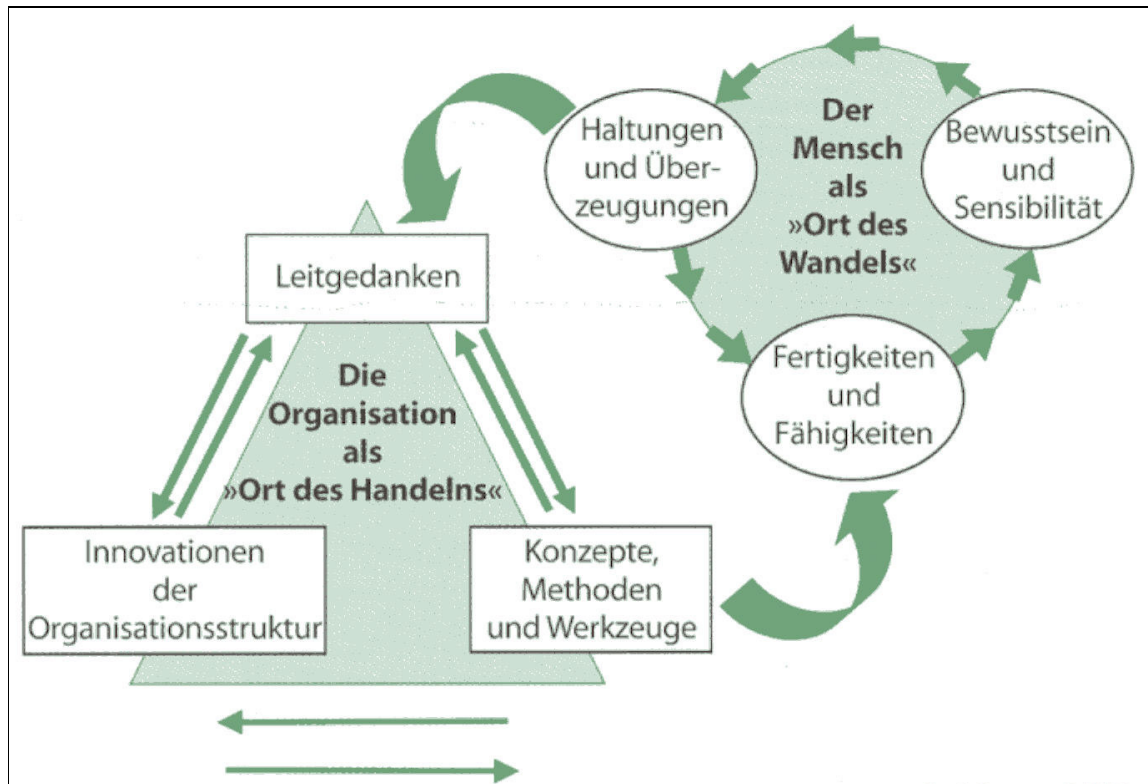


Abb. 4: Verbindung des individuellen mit dem organisationalen Lernzyklus. Aus: STROBL-ZÖCHBAUER, LÖWENSTEIN & EDERER 2001, Arbeitsblätter zum Change Management Prozess der Außenwirtschaft Österreich (AWO). Wien: Herstein Institut.

6 Transfer der Erfahrungen aus diesem Prozess für das Change Management an der Universität und das Studium Erziehungswissenschaften

Querverbindungen zu Prozessen im Rahmen der *aktuellen Universitätsreform* können gezogen werden und die Bedeutung der von den ProzessbegleiterInnen erbrachten *Kompetenzen für die universitäre Ausbildung von ErziehungswissenschaftlerInnen* sollen diskutiert werden.

6.1 Interessenvertretungen und Universitäten

Zweifelsohne ist es von Interesse, Querverbindungen zwischen dem Change Management in einer Interessenvertretung und dem Change Management an Universitäten zu ziehen. Das hier vorgestellte Seminarmodul bietet für alle am Veränderungsprozess Beteiligten ausreichend Gelegenheit sowohl für emotional persönliche, als auch sachlich inhaltliche Auseinandersetzung. Die Herstellung von Veränderungsbereitschaft ist ein sensibler und sorgfältig zu gestaltender Prozess, der durch Kommunikation, Information und Transparenz über Dringlichkeit, Beweggründe, Chancen und Risiken gefördert wird. Es stellt sich die Frage, wie weit solche Prozesse im Rahmen des Change Management an Universitäten nicht zu kurz gekommen sind. Auch könnten z.B. durch eine Differenzierung der Gebühren – ebenso wie dies im Rahmen des Change Managements an einer Interessenvertretung besprochen wurde – die unterschiedlichen Kosten einzelner Studiengänge (Produkte) berücksichtigt und auf diese Weise das Kostenbewusstsein gefördert sowie das Nachfrageverhalten beeinflusst werden.

Veränderungsprozesse an Universitäten werden aber durch eine Reihe besonderer Gegebenheiten gegenüber Veränderungsprozessen in Wirtschaft und im sonstigen öffentlichen Bereich deutlich erschwert: Insbesondere sind dies die abgestufte Mitbestimmung des Personals, aber auch der KundInnen (StudentInnen, Wirtschaft und Verwaltung) bei Fragen der Organisation und der Produkte (Studienpläne) und die Notwendigkeit, wesentliche Veränderungsprozesse in die staatliche Gesetzgebung einzubetten. Daher würde eine nähere Behandlung dieser Thematik den Rahmen dieser Präsentation sprengen.

6.2 Bedarf an erziehungswissenschaftlich qualifizierten UniversitätsabsolventInnen

Das Change Management hat aber noch einen zweiten universitären Berührungspunkt. Es ist festzustellen, dass sich in den letzten Jahren die Nachfrage nach erziehungswissenschaftlich qualifizierten UniversitätsabsolventInnen nachhaltig geändert hat. Mit arbeitsorganisatorischen und personellen Rahmenbedingungen, die unter dem Druck von tief greifenden Reorganisationsprozessen nicht nur in der Wirtschaft, sondern auch in Non-Profit-Organisationen, sozialen Institutionen wie Schulen, Universitäten, Wohlfahrtsverbänden und deren Einrichtungen Platz ge-

griffen haben, gehen zahlreiche neue Arbeitsformen und Aufgabenstellungen einher, die eine Erweiterung von Qualifikationsanforderungen notwendig machen. Teamorganisation, Gruppenarbeit, Qualitätszirkel und Projektmanagement sowie die Einführung von interner und externer KundInnenorientierung machen sogenannte Soft Skills, gepaart mit sozialwissenschaftlichem und psychologischem Know-how zu einer elementaren Voraussetzung für berufliche erfolgreiches Agieren von ErziehungswissenschaftlerInnen.

Parallel zu dieser Entwicklung ist nicht nur der Bedarf an Weiterbildung der MitarbeiterInnen im Unternehmen sprunghaft angestiegen, sondern ebenso stark der Bedarf an Fachleuten, die in der Lage sind, die Veränderungs- und Lernprozesse bei Individuen, Gruppen sowie auf der Ebene der Systemorganisation zu initiieren, zu unterstützen, zu steuern, zu begleiten und zu kontrollieren. Das Spektrum der sich damit verbindenden Aufgaben reicht von Organisationsentwicklung, Teamentwicklung und Projektcoaching bis hin zu neuen Formen der Personalauswahl, -entwicklung und -führung, von der prozessgesteuerten Bedarfsermittlung und Planung von Weiterbildungsmaßnahmen bis hin zur Systemmonitoring bzw. der Kontrolle von intendierten Entwicklungsprozessen.

Wenngleich bei der praktischen Durchführung von Beratungs- und Weiterbildungsaufgaben ErziehungswissenschaftlerInnen mittlerweile einen erheblichen Marktanteil haben, so gilt es auf diesem Hintergrund, den Anschluss der Erziehungswissenschaft bei einer verstärkten Übernahme der sich in den Institutionen und Unternehmen stellenden Aufgaben zu finden und das Wissens- und Kompetenzspektrum in den neuen Studienplänen in geeignete Ausbildungsbausteine zu übersetzen und dabei nicht nur die Lernbedürfnisse von Individuen, sondern auch den speziellen Lernbedarf von Organisationseinheiten ins Zentrum der Aufmerksamkeit zu stellen.

Nicht nur für die Individuen gewinnen kontinuierliche Lernprozesse an Bedeutung. Auch die Organisationen stehen vor der Herausforderung, sich immer wieder neuen Anforderungen anzupassen und ihre institutionelle Struktur und Kultur zu profilieren und zu verändern.

Für die Lehrenden ändert sich in Hinblick auf die Zunahme selbstorganisierten Lernens das traditionelle Rollenverständnis. Neben die Vermittlungsaufgabe tritt verstärkt die Funktion, Lernprozesse zu organisieren. Nicht Lehrende als WissensvermittlerInnen sind in erster Linie gefragt, sondern BetreuerInnen von individuell auszuhandelnden Lernprozessen, die als Beraterinnen die Auswahl von Lernangeboten und die Entscheidungen über einzuschlagende Lernwege begleiten.