

## Vorwort

Die Einrichtungen der Weiterbildung stehen in einem Wandlungsprozeß, der durch die Anforderungen des neuen Weiterbildungsgesetzes ausgelöst wird. Aber nicht nur: dazu kommen die Diskussion um Qualitätssicherung und -entwicklung und die rasanten Veränderungen des „Bildungsmarktes“. Gerade die Kleinsteinerichtungen sind gefordert, ihre Arbeit qualitativ den neuen Förderschwerpunkten anzupassen und die organisatorischen Strukturen in größere Einheiten zu überführen.

Das Projekt Potenzialanalyse liefert den beteiligten Einrichtungen ein Instrument, qualitative und organisatorische Aspekte in den Blick zu nehmen. Das Instrument der Selbsteinschätzung aufgrund eines vorgegebenen Fragebogens in vierzehn zentralen Feldern - von Führung bis Controlling - und der Vergleich mit anderen Einrichtungen liefern wichtige Aufschlüsse und Impulse für die weitere Arbeit. Der Maßnahmenkatalog, der sich aus der Analyse ergibt, enthält konkrete Schritte für die künftige Planung und bietet Grundlagen für Träger und Einrichtungsleitung, Prioritäten zu klären, Stärken deutlich herauszuarbeiten, brachliegende Potenziale zu entdecken und zu entwickeln. Die Einrichtungen, die bisher schon eine qualitativ hochstehende Weiterbildungsarbeit leisten, erkennen über diese Methode, wo noch personelle und materielle Ressourcen zur Verfügung stehen, wo ihr jeweiliges Entwicklungspotenzial liegt.

Das Projekt Potenzialanalyse ordnet sich ein in die durch das Evaluationsgutachten der öffentlich geförderten Weiterbildung aufgeworfenen Fragestellungen. Die Bildungswerke der Arbeiterwohlfahrt haben sich in ihren bisherigen Innovationsprojekten schon mit Qualitätsaspekten der Weiterbildung und organisatorischen Fragestellungen auseinandergesetzt. Das Projekt Potenzialanalyse führt beide Fragestellungen zusammen und überträgt das in der Industrie entwickelte Instrumentarium auf den Weiterbildungsbereich - ein Instrumentarium, welches in seiner grundsätzlichen Handhabbarkeit auch von großen Einrichtungen der Weiterbildung angewandt werden kann.

Der Bezirksverband Niederrhein der AWO mit 17 Bildungswerken - davon allein 10 Kleinsteinerichtungen - in seinem Gebiet sieht die Bildungsarbeit als einen zentralen Schwerpunkt seiner Arbeit an. Die Strukturen zu schaffen, um die Weiterbildungs- und Familienbildungswerke zukunftsfähig zu machen, haben den Niederrhein veranlaßt, die Träger-schaft für dieses Projekt zu übernehmen. Es knüpft an an das von der LAG Familien- und Weiterbildung der AWO NRW in 1998 getragene und vom Helene-Simon-Bildungswerk der AWO BV Mittelrhein organisierte Projekt zur optimalen Betriebsgröße von Weiterbildungseinrichtungen. Für die finanzielle Unterstützung des Projektes durch das Ministerium für Schule, Weiterbildung und Wissenschaft des Landes NRW und die Begleitung des Projektes durch das Landesinstitut für Schule und Weiterbildung in Soest sind wir sehr dankbar. Den fachlichen Part als externer Berater hat Heinz Eickmeier übernommen, der mit seinen Vorstellungen von moderner Weiterbildung sehr anregende Diskussionen ausgelöst hat. Nicht zuletzt gebührt den Einrichtungen Dank, die sich zur Verfügung gestellt und durch ihre Offenheit zum Erfolg des Projektes beigetragen haben.

Paul Saatkamp

Vorsitzender des Bezirksverbandes Niederrhein e.V.

## 1. Einleitung

Das Vorläuferprojekt "Optimale Betriebsgröße" endete u.a. mit der Feststellung, dass keine generellen Strategien erkennbar sind, die auf alle vorhandenen Einrichtungen des Weiterbildungssektors übertragbar sind, um den durch die Reform des Weiterbildungsgesetzes angestrebten Ziele "mehr Qualität, mehr Effizienz, mehr Effektivität" zu verwirklichen.

Gesucht werden nun individuelle Lösungen, die im Einzelfall prüfen, unter welchen Voraussetzungen eine Kooperation oder eine Zusammenlegung von Bildungseinrichtungen bzw. von Teilbereichen sinnvoll erscheint.

Der Ansatzpunkt für die Analyse von kooperationswilligen Betrieben muß somit logischerweise bei der Analyse des eigenen Betriebes anfangen. Als denkbare "standardisiertes" Verfahren, das die Vorgehensweise bei dieser Selbstanalyse übertragbar und damit verallgemeinerbar macht, ist die Potenzialanalyse.

Um die Bedingungen, die durch die Novellierung des Weiterbildungsgesetzes an Kleinsteinerichtungen gestellt werden, sinnvoll erfüllen zu können, müssen qualitative Kriterien für die geplanten Zusammenschlüsse bzw. Kooperationen gefunden werden. Diese Kriterien können sich nicht ausschließlich an betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen orientieren. Bereits im Projekt "Optimale Betriebsgröße" sind weitere Parameter beschrieben worden, die vor der Kooperation oder der Zusammenlegung von Bildungswerken zu bearbeiten sind, um eine Entscheidungsgrundlage für die Sinnhaftigkeit zu finden.

Fragen nach der Analyse und Beschreibung des eigenen Leistungsangebotes, nach betriebswirtschaftlicher Standardisierung, nach geeigneten und übertragbaren Dokumentationsformen für die Ergebnisse der Arbeit und die systematische Suche nach Veränderungspotenzialen und Ergänzungswünschen sind vorab zu leisten.

Ferner wirft die Novellierung des WbG Fragen nach der effektiven Gestaltung des Wirksamkeitsdialoges auf, die sich auf die verschiedenen Formen der Zusammenarbeit und einer wirksamen Gestaltung der eigenen weiteren Qualitätsentwicklung beziehen.

Die in diesem Projekt durchgeführte Potenzialanalyse versucht, diese Fragestellungen zusammen zu führen und eine Arbeitsvorgehensweise zu beschreiben, die auf alle interessierten Bildungswerke übertragbar ist.

Die Ergebnisse der durchgeführten Analyse sind geeignet, einerseits die Informationsgrundlagen über den eigenen Betrieb zu optimieren und damit eine Datenbasis zu schaffen, die als Grundlage für die eigene Entscheidungsfindung dienen und darüber hinaus Orientierungspunkte für die zukünftigen wirtschaftlichen Entscheidungen schaffen.

Problematisch hat sich bei diesem Projekt herausgestellt, daß die eigentlichen Entscheidungsträger (nämlich die jeweiligen Geschäftsführer) in das Projekt nicht eingebunden waren. So wird ein zusätzlicher Ergebnistransfer von den Leiterinnen und Leitern des beteiligten Bildungswerke an die jeweiligen Entscheidungsträger notwendig. Für ein ähnliches Projekt müßte überlegt werden, die Entscheidungsträger unmittelbarer in die Projektentwicklung mit einzubinden.

Um die im WbG vorgegebene Übergangszeit (ab dem 01.01.2000 fünf Jahre) zu nutzen, kann eine systematische Durchführung von Potenzialanalysen dazu dienen, die Voraussetzungen zu schaffen, um die notwendigen Anpassungsleistungen zu vollbringen. Außerdem kann mit Hilfe der Potenzialanalysen die Verbindung zu der geleisteten Arbeit in den Qualitätszirkeln gehalten werden. Die Potenzialanalyse, die als Instrument aus dem Qualitätsmanagement nach dem EFQM entwickelt

wurde, unterstützt auch intern den kontinuierlichen Verbesserungsprozeß, so dass eine permanente Qualitätsentwicklung gewährleistet werden kann.

Die hier vorgestellte Form der Potenzialanalyse kann mit leichten Überarbeitungen darüber hinaus genauso problemlos in ein Qualitätsmanagementsystem nach ISO 9000 ff integriert werden, so daß sie unabhängig von der gewählten Qualitätssystematik bzw. der gewählten Dokumentationsform einsetzbar ist. Sie dient als Instrument dazu, die Zukunftsfähigkeit der beteiligten Bildungswerke zu entwickeln und zu sichern.

## 2. Ausgangsthesen

Mit der Novellierung des Weiterbildungsgesetzes (WbG) kommen auf die Kleinsteinrichtungen im Weiterbildungsbereich einige gravierende Veränderungen zu. Der Gesetzgeber hat zur Um- oder Neustrukturierung eine Übergangsfrist eingeräumt, die am 31.12.2004 ausläuft.

Eine inhaltliche und strukturelle Überarbeitung bzw. Neugestaltung des gesamten Leistungsangebotes im Sinne der geänderten Förderschwerpunkte wird notwendig werden (§ 11 WbG).

Die Suche nach Kooperationspartnern, neuen strategischen und inhaltlichen Verbindungen oder Fusionspartnern wird unumgänglich (§ 15 WbG) .

Verwaltungsabläufe müssen vereinheitlicht werden, die Einrichtungen sollen sich am Wirksamkeitsdialog beteiligen.

Für die Gestaltung von Arbeitsabläufen müssen Standards entwickelt oder verabredet werden. Die EDV und die Software sind anzugleichen.

Um den Erfordernissen des neuen WbG gerecht zu werden, müssen Veränderungsstrategien entwickelt und abgestimmt werden.

Nach außen werden sich aus Sicht der Kundinnen und Kunden vor allem die notwendige Programmstraffung bzw. eine mögliche Programmerweiterung bemerkbar machen. Neue Marketingkonzepte und Marketinginstrumente sind zu entwickeln und einzusetzen.

Außenwirksam sind ebenfalls Veränderungen, die darauf zielen, neue Kooperationspartner für die Durchführung bzw. die Co-Finanzierung von Angeboten zu finden.

Nach innen gerichtete Veränderungsmaßnahmen sind für die Kundinnen und Kunden nicht so offensichtlich von Bedeutung, betreffen in vielen Fällen aber die Arbeitsweisen und Aufgabengestaltungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Um interne Wachstums- und Innovationsprozesse in Gang zu setzen, müssen Veränderungsprozesse in vier Bereichen ansetzen:

- Finanzielle Potenziale entwickeln
- Kundenperspektive entwickeln
- Interne Potenziale fördern
- Lern- & Entwicklungspotenziale entwickeln.

Finanzielle Potenziale werden entwickelt, wenn Veränderungsmaßnahmen greifen, die darauf zielen, Umsatzwachstum zu erzielen, Marktanteile zu vergrößern, vollkostendeckende Kalkulationen für die Veranstaltungen einzuführen, die betriebliche Kostenstruktur zu optimieren, die verschiedenen Ertragsquellen zu streuen (Einnahmen aus verschiedenen Tätigkeitsfeldern) etc.

Um die Kundenperspektive zu entwickeln, sind Schritte nötig, die dazu dienen, die vorhandenen Kundengruppen zu beschreiben, die Kundenwünsche systematisch zu erfassen und auszuwerten, die Kundenzufriedenheit zu erfassen und auszuwerten, die Kundentreue zu bewerten und durch weitere Maßnahmen den "Kunden zum Mittelpunkt des Bildungswerkes" zu machen.

Die internen Potenzial zu fördern heißt, eine

regelmäßige Überprüfung und Verbesserung aller betrieblichen Arbeitsabläufe vorzunehmen (Einführung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses). Arbeitsabläufe und Prozesse sind so zu gestalten, daß eine “Produktivitätssteigerung” möglich wird. Dazu gehört auch, daß Anregungen aus dem Bereich “Qualitätsmanagement” aufgegriffen und angewandt werden.

Interne Lern- & Entwicklungspotenziale werden vornehmlich dadurch ausgebaut, daß das Leitbild des Bildungswerkes (neu) formuliert wird. Die eigene und die Lernbereitschaft aller Mitarbeiter sind systematisch zu fördern. Möglichst viele der Mitarbeiter sind systematisch und regelmäßig am “kontinuierlichen Verbesserungsprozeß” zu beteiligen, um für die Innovationsförderung ein möglichst großes Potential an menschlichem Ideenreichtum auszuschöpfen.

## 2.1 Hindernisse

Die bisher erwähnten Veränderungsstrategien sind im wesentlichen nicht neu – allerdings sprechen einige Hinderungsgründe dagegen, diese Strategien schnell und unproblematisch in die Tat umzusetzen.

So ist z.B. die Bedeutung eines formulierten und individuellen “Leitbildes” für das Bildungswerk oft nicht klar.

Mittelfristige “strategische Zielsetzungen” werden nicht formuliert und/oder nach innen und außen transportiert.

Die HPMs sind teilweise oft noch als “bessere Verwaltungskraft” im Bildungswerk tätig.

Es fehlt oft die Zeit und/oder die Erfahrung oder die Möglichkeit, um überwiegend als “ManagerIn” tätig zu sein.

Die Entscheidungsträger sind in vielen Zusammenhängen nicht gleichzeitig auch die Leiter der Bildungswerke – oder: den Leitungen der Bildungswerke fehlt strategischer Entscheidungsspielraum bzw. die nötige Entscheidungskompetenz.

Es sind in den Bildungswerken oft viele gute Ideen vorhanden, aber sie werden nicht sy-

stematisch dokumentiert. So gehen gute Ideen wieder verloren bzw. müssen immer wieder “neu erfunden werden”.

## 3. Bestandsanalyse

Die im Rahmen des Projektes durchgeführte Bestandsanalyse hat ergeben, daß in den meisten Bildungswerken bereits einiges an Veränderungsmaßnahmen durchgeführt wird. Allerdings ist die Einsatzkonsequenz und die Umsetzungstiefe von Einrichtung zu Einrichtung unterschiedlich ausgeprägt.

### 3.1 Maßnahmen, die oft schon umgesetzt werden

Um einen kurzen Überblick über einige Maßnahmen zu geben, auf die wir immer wieder gestoßen sind, hier eine kurze stichpunktartige Auflistung:

- \* Entwicklung der finanziellen Potenziale:
  - ↳ eigene Umsatzstatistiken
- \* interne Potenziale verbessern:
  - ↳ Ansätze zur systematischen Referentenauswahl
  - ↳ Ansätze zu standardisierten Arbeitsabläufen
- \* Kundenperspektive entwickeln:
  - ↳ einfache Kundenbefragung
- \* Lern- & Entwicklungspotenziale entwickeln:
  - ↳ teilweise Mitarbeit in Qualitätszirkeln
  - ↳ teilweise eigene Fortbildungen

### 3.2 Maßnahmen für die Zukunft

Um in Zukunft wettbewerbsfähiger am Markt agieren zu können und die Vorgaben des neuen WbG besser umsetzen zu können, sind mehr Maßnahmen in folgenden Bereichen notwendig:

- **Entwicklung der finanziellen Potenziale:**
    - ↪ Systematischer Ausbau des Controllings im Bildungswerk
    - ↪ Strategische Planung auch mit finanziellen Zielsetzungen
    - ↪ Systematische Erschließung neuer Ertragsquellen ...
  - **Kundenperspektive entwickeln:**
    - ↪ Systematischer Kundengruppenbeschreibungen
    - ↪ systematische Auswertung von Kundenbefragungen
    - ↪ Kundenorientierung im Angebotsprozeß verbessern ...
  - **Interne Potenziale verbessern:**
    - ↪ Potenzialanalyse einführen
    - ↪ Erkenntnisse aus systematischen Mitarbeiterbefragungen dagegensstellen
    - ↪ Einführung eines “kontinuierlichen Verbesserungsprozesses” (KVP)
    - ↪ Qualitätsmanagement ...
  - **Lern- & Entwicklungspotenziale entwickeln:**
    - ↪ Management-Fortbildungen
    - ↪ Qualifizierung aller Mitarbeiter
    - ↪ Einbindung der Mitarbeiter in den KVP
    - ↪ Systematischer Lern- & Erfahrungsaustausch
    - ↪ Lernen von anderen (Benchmarking)
    - ...
- ↪ Einschätzung der Entwicklung des Bildungswerkes aus Sicht der MitarbeiterInnen
  - **Die strukturierte Kundenbefragung**
    - ↪ Interviews
    - ↪ Kundenbefragung
    - ↪ Moderiertes Kundengespräch
  - **Die Potenzialauswertung**
    - ↪ Zusammenführung der Einzelergebnisse
    - ↪ Auswertung (durch einen externen Fachberater)
  - **Benchmarking**
    - ↪ Systematisches Lernen von anderen (auch branchenfremde Lösungen)
    - ↪ Systematisches Entwickeln von Standards und “besten Lösungen”.

## 4. Die Potenzialanalyse

### 4.1 Ziele

Zielsetzung bei der Durchführung der Potenzialanalyse innerhalb des Projektes war es, eine systematische Analyse aller relevanten Geschäftsbereiche und Geschäftsprozesse eines Kleinstbildungswerkes durchzuführen.

In diesem Zusammenhang ist die Potenzialanalyse als eine systematische Stärken-Schwächen-Analyse des Bildungswerkes zu interpretieren, deren Ergebnisse die Grundlagen für interne Weiterentwicklungen liefern bzw. als Vergleichsbasis mit anderen Bildungswerken verwendbar sind. Eine derartige Vergleichsbasis stellt eine geeignete Grundlage für denkbare Kooperations- und Fusionsmodelle mit anderen Bildungswerken dar und ist darüber hinaus in der Lage potenzielle Synergieeffekte zu lokalisieren.

Die Ergebnisse der Potenzialanalyse stellen in diesem Zusammenhang eine hilfreiche Ausgangsbasis für anschließende Verhandlungen dar.

Unabhängig ob schon bestehende oder geplante Kooperationen/Fusionen der Be-

## 3.3 Neue Instrumente

Daraus resultieren neue Instrumente der Betriebsführung und der betrieblichen Zukunftsentwicklung in Bildungswerken:

- **die Potenzialanalyse**
  - ↪ eigene Einschätzung zur Entwicklung im Bildungswerk
  - ↪ Vergleich mit den Durchschnittswerten anderer Bildungswerke
- **Die strukturierte Mitarbeiterbefragung**

trachtung unterzogen werden, sind Fragen von Stärkenüberschneidungen sowie Fragen von Stärken-Schwächen-Ergänzungen unter den Bildungswerken beantwortbar bzw. leichter erkennbar.

Desweiteren bilden die Ergebnisse der Potenzialanalyse auch die Basis für die interne Weiterentwicklung bzw. für die Ausschöpfung bisher ungenutzter Potenziale im Bildungswerk (auch unabhängig von bestehenden/geplanten Kooperationen/Fusionen).

Somit ergeben sich wichtige Ansatzpunkte für die inhaltliche und konzeptionelle Um- und Neugestaltung des Leistungsangebotes sowie des organisatorischen Rahmens. Gerade vor dem Hintergrund der Novellierung des WbG und der damit verbundenen dringend notwendigen Initiierung eines Umorientierungsprozess für Kleinstbildungswerke soll die Potenzialanalyse sowie der sich daran anschließende Maßnahmenkatalog wichtige Impulse und Verbesserungsmöglichkeiten für die Zukunft liefern und die Überlebensfähigkeit von Kleinstbildungswerken sichern helfen.

## **4.2 Aufbau**

### **4.2.1 Die Analyse-Befragung**

Ausgangspunkt und Hauptbestandteil der Potenzialanalyse war die Beantwortung des Fragebogens zur Potenzialanalyse durch die leitenden HPM's der am Projekt beteiligten Bildungswerke.

Anzumerken ist in diesem Zusammenhang, dass die in diesem Projekt verwendete thematische Gliederung der Potenzialanalyse sehr stark an die Systematik des Qualitätsmanagementsystems der European Foundation for Quality Management (EFQM) angelehnt ist<sup>1</sup>.

Mit Hilfe des verwendeten Fragebogens sollten alle wichtigen Teilbereiche eines klei-

nen Bildungswerkes durchleuchtet und analysiert werden.

Der Fragebogen zur Potenzialanalyse ist inhaltlich in folgende Themenkomplexe gegliedert:

- Führung
- Strategie & Planung
- Corporate Identity & Design
- Preispolitik
- Leistungsangebot
- Mitarbeiterorientierung
- Ressourcen
- Standortpotenzial
- Geschäftsstellenausstattung
- Geschäftsstellen-Außengestaltung
- Prozesse
- Werbung & Öffentlichkeitsarbeit
- Logistik
- Kundenorientierung
- Gesellschaftliche Verantwortung
- Geschäftsergebnisse
- Controlling

Im Teilbereich **Führung** sollte insgesamt der Führungsprozess innerhalb des Bildungswerkes durchleuchtet werden.

Erfragt wurde u.a., ob generelle Zielsetzungen im Bildungswerk existieren und wie Kommunikationsprozesse im Bildungswerk zwischen Leitung und MitarbeiterInnen/ReferentInnen stattfinden.

Im Teilbereich **Strategie & Planung** wurden strategische Ausrichtung und das damit verbundene Planungsverhalten des Bildungswerkes analysiert.

Inhalt des Themenkomplexes **Corporate Identity & Design** waren u.a. Fragen nach formulierten Leitlinien des Bildungswerkes, nach dem Image bei den KundInnen, der Attraktivität der Namensgebung der Einrichtung sowie wesentliche Bestandteile der visuellen Darstellung.

Thema des Kapitels **Preispolitik** waren Fragen nach Preisfindung und –gestaltung so-

wie nach der Stellung von Qualitätsaspekten im Rahmen der preislichen Gestaltung der Leistungsangebote.

Innerhalb des Bereiches **Leistungsangebot** wurden Fragen zu der Gestaltung des Leistungsangebotes des Bildungswerkes gestellt: wird das Leistungsangebot den Bedürfnissen der TeilnehmerInnen entsprechend angepaßt und modifiziert?; hat das Leistungsangebot eine zufriedenstellende Breite und Tiefe?; existieren Stärkenprofile im Bildungswerk?; sind die Kundenwünsche mit den Stärken des Bildungswerkes abgeglichen worden?

Der Bereich **Mitarbeiterorientierung** analysierte den Umgang mit den NPMs und den Verwaltungskräften im Bildungswerk. Wie gelingt es der Leitung des Bildungswerkes das Potenzial der MitarbeiterInnen für eine kontinuierliche Verbesserung im Bildungswerk freizusetzen und zu nutzen.

Innerhalb des Punktes **Ressourcen** war das Management sowie die Ausnutzung und Erhaltung von Ressourcen (Finanzen, Informationen, Zeit) Inhalt der Betrachtung. Existiert eine ausreichende finanzielle, technische sowie organisatorische Unterstützung des Bildungswerkes durch den AWO-Träger? Wie effektiv werden die vorhandenen Ressourcen zur Unterstützung von Strategie und Planung eingesetzt?

Innerhalb des Komplexes **Standortpotenzial** wurden Fragen zum Einzugsgebiet, den Mitbewerbern, zur demografischen Zusammensetzung des Kundenkreises, der Infrastruktur der Veranstaltungsorte sowie deren Bekanntheitsgrad innerhalb der Bevölkerung gestellt.

Thema des Punktes **Geschäftsstellen-ausstattung** war die räumliche Gestaltung und Ausstattung der Geschäftsstelle sowie die zufriedenstellende Ausstattung mit Arbeitsmitteln und –hilfen.

Die **Geschäftsstellen-Außengestaltung** befasste sich inhaltlich mit der Außen-

gestaltung der Geschäftsstelle (Gestaltung des Zugangs- und Eingangsbereiches, der Außenfassade etc.).

Innerhalb des Abschnittes **Prozesse** wurde untersucht, wie das Management aller wertschöpfenden Aktivitäten (=Prozesse) im Bildungswerk durchgeführt wird. Wie werden im Bildungswerk Prozesse erkannt, bewertet und gegebenenfalls revidiert, um eine kontinuierliche Verbesserung der Abläufe im Bildungswerk sicherzustellen.

Der Punkt **Werbung & Öffentlichkeitsarbeit** untersuchte, ob und welche Werbe- und PR-Maßnahmen durch das Bildungswerk stattgefunden haben.

Thema des Teilbereiches **Logistik** war die Ausstattung, die Erreichbarkeit und der Bekanntheitsgrad der Veranstaltungsorte.

Der Abschnitt **Kundenorientierung** untersuchte die Fragestellung, ob eine erfolgreiche Erfüllung der Erwartungen und der Ansprüche der Kunden stattfindet. Welche Schritte unternimmt das Bildungswerk, um die Bedürfnisse der KundInnen zu ermitteln und letztendlich ein hohes Zufriedenheitsniveau bei den TeilnehmerInnen mit dem Bildungswerk zu erreichen.

Der Themenblock **Gesellschaftliche Verantwortung/Image** untersuchte das Ansehen des Bildungswerkes in der Gesellschaft insgesamt. Existieren in diesem Zusammenhang Ansätze des Bildungswerkes zu den Themen Lebensqualität, Umweltschutz und Erhaltung globaler Ressourcen? Inwiefern sieht sich das Bildungswerk in der Lage, der erfolgreichen Erfüllung der Ansprüche und Erwartungen der Gesellschaft insgesamt nachzukommen?

Der 9. Abschnitt des Fragebogens befasste sich mit den **Geschäftsergebnissen** des Bildungswerkes. Von zentraler Bedeutung war hier die Frage, was das Bildungswerk in Bezug auf seine geplanten Leistungen erreicht hat und welche Methoden zur Er-

mittlung des Ergebnisses eingesetzt werden (in welcher Form hat die Dokumentation des Ergebnisses stattgefunden).

Der letzte Teilbereich des Fragebogens zur Potenzialanalyse untersuchte **Inhalt und Aufbau des durchgeführten Controllings** im Bildungswerk. Findet eine Überprüfung zwischen geplanten und tatsächlich realisierten Ergebnissen statt?

Ziel des gewählten Aufbaues ist es, eine möglichst genaue Erfassung des Geschehens innerhalb aller wichtigen Teilbereiche eines Bildungswerkes vorzunehmen.

#### **4.2.2 Methodische Vorgehensweise**

Durch die Beantwortung des Fragebogens zur Potenzialanalyse (basierend auf der Selbsteinschätzung der ProjektteilnehmerInnen) werden die individuellen Eindrücke und Wahrnehmungen der HPM ein Hauptbestandteil der Gesamtanalyse.

Allerdings ist anzumerken, dass sich die hieraus ergebenden Einschätzungen z.T. nicht unerheblich von dem Betrachtungsergebnis des Beraterteams abweichen können.

Aus diesem Grund hat es sich als sehr sinnvoll erwiesen, die Auswertung des Fragebogens zur Potenzialanalyse um weitere Analysebausteine zu erweitern.

Zu diesem Zweck wurde eine Standortbesichtigung durch die Berater vor Ort durchgeführt, um unabhängig von der „reinen“ Potenzialanalyse bestehende Schwachstellen bzw. positive Aspekte des Bildungswerkes von unabhängiger und außenstehender Seite zu lokalisieren und wertfrei beurteilen zu können.

Zudem wurde eine Analyse der Tätigkeitsprofile der HPM und der Verwaltungskräfte

vorgenommen, um signifikante Abweichungen vom Projektdurchschnitt zu dokumentieren.

Darüber hinaus wurde mit den TeilnehmerInnen des Projektes ein Betriebsvergleich durchgeführt, um die wirtschaftliche Basis der Bildungswerke zu untersuchen.

Ein Kernstück dieses Betriebsvergleiches bildete die Generierung wichtiger Kennzahlen für Kleinstbildungswerke (z.B. Umsatz je TeilnehmerIn, durchschnittliche Fixkosten je Veranstaltung etc.).

Den Abschluss der durchgeführten Einzelanalysen bildete eine Stärken-/Schwächenanalyse mit einem sich anschließenden Maßnahmenkatalog, welcher dem Bildungswerk zur Umsetzung empfohlen wird.

#### **4.3 Auswertungsformen**

Die Auswertung der Potenzialanalyse besteht im Detail aus:

- einer statistischen Auswertung des auf der Selbsteinschätzung der TeilnehmerInnen basierenden Fragebogens, welcher sich in folgende Teilelemente gliedert:
  - a. einer Durchschnittsbetrachtung aller am Projekt beteiligten Bildungswerke,
  - b. einer Einzelauswertung des betreffenden Bildungswerkes mit den jeweils erreichten Quoten pro Bereich,
  - c. einem Vergleich der Einzelwerte des Bildungswerkes mit den Durchschnittswerten,
  - d. einem Vergleich mit dem jeweils „Besten“ pro Bereich (in Form eines Ranking),
- einer Analyse der Tätigkeitsprofile der HPM sowie der Verwaltungskräfte
- einem Betriebsvergleich mit Kennzahlenanalyse
- sowie einer statistischen Auswertung

gemeinsamer Tendenzen aller Bildungswerke.

Die Durchschnittsbetrachtung besteht aus einer statistischen Auswertung der jeweils erreichten Quoten pro abgefragtem Themenkomplex (z.B. Führung) im Durchschnitt aller teilnehmenden Bildungswerke. Zusätzlich werden neben den durchschnittlich realisierten Quoten auch die ungenutzten Potenziale aller Bildungswerke erfasst und grafisch ausgewertet.

Die Einzelauswertung besteht aus einer statistischen Auswertung der jeweils erreichten Quoten pro abgefragtem Themenkomplex (z.B. Führung) des betreffenden Bildungswerkes. Darüber hinaus wird auch in dieser Auswertung das bisher noch ungenutzte Potenzial des Bildungswerkes im jeweiligen Teilbereich erfasst und grafisch dargestellt.

Zudem werden die Durchschnittswerte aller Bildungswerke in die jeweilige Einzelgrafik integriert, um bestehende Abweichungen vom Projektdurchschnitt zu visualisieren.

In einer anschließenden Auswertung wird ein Vergleich mit dem jeweils „Besten“ pro Themenkomplex (z.B. Geschäftsstellenausstattung) in Form eines Ranking durchgeführt, um den LeiterInnen der jeweiligen Bildungswerke die Einordnung des eigenen Leistungsniveaus im Vergleich zu den anderen ProjektteilnehmerInnen zu ermöglichen.

Im Anschluss wird das Tätigkeitsprofil der HPM und der Verwaltungskräfte analysiert und aufgeschlüsselt.

Zu diesem Zweck war von den HPM und den Verwaltungskräften ein Fragebogen auszufüllen, in dem detailliert die gesamten Tätigkeiten pro Woche in absoluten Stundenwerten erfasst wurden.

In der sich anschließenden statistischen Auswertung des Datenmaterials wurden die Werte der betreffenden HPM bzw. der

Verwaltungskraft mit den Durchschnittswerten aller HPM bzw. Verwaltungskräfte verglichen, um bestehende Abweichungen lokalisieren zu können. Die Abweichungen vom Durchschnitt aller HPM bzw. aller Verwaltungskräfte werden zum einen absolut (in Std.) und zum anderen prozentual angegeben (Bsp.: Zuschussverwaltung: Durchschnitt aller leitenden HPM: 1,05 Std. (=2,85 %) der wöchentlichen Arbeitszeit; HPM XY: 2,5 Std. (=6,49 %) der wöchentlichen Arbeitszeit; festgestellte Abweichung: 1,45 Std. (=3,64 %).

Anhand des so entstandenen Tätigkeitsprofils lassen sich gravierende positive wie auch negative Abweichungen vom Durchschnitt aller Beschäftigten erkennen.

Einen weiteren Hauptbestandteil der im Projekt durchgeführten Potenzialanalyse bildete der Betriebsvergleich mit einer sich anschließenden Kennzahlenanalyse.

Zu diesem Zweck war von den TeilnehmerInnen des Projektes ein Fragebogen auszufüllen, in dem sie Umsätze und Kosten, in wichtige Bestandteile gegliedert, für die Jahre 1997 und 1998 angaben. Desweiteren wurden ergänzende Informationen bezüglich der Mitarbeiter (Anzahl der HPM, NPM, Ehrenamtler, etc.), der TeilnehmerTage und der Unterrichtsstunden (Anzahl der stattgefundenen und ausgefallenen Unterrichtsstunden) sowie der TeilnehmerInnen (Anzahl) und Veranstaltungen (Anzahl) erhoben.

Im sich anschließenden Betriebsvergleich<sup>2</sup> wurde das Zahlenmaterial in seine Umsatz- und Kostenbestandteile weiter untergliedert (absolut als auch prozentual) und mit dem jeweiligen Vorjahreswert verglichen (in %). Signifikante Abweichungen wurden hierbei deutlich gekennzeichnet.

Die folgende Kennzahlenanalyse war in die Bestandteile Personenkennziffern (z.B. Umsatz je TeilnehmerIn, Umsatz je HPM), Kostenkennziffern (Kosten je Teilnehmertag,

durchschnittliche fixe und variable Kosten je Veranstaltung) und Veranstaltungskennziffern (Werbekosten je Veranstaltung, Verhältnis ausgefallener Unterrichtsstunden zum Gesamtangebot) unterteilt.

Darüber hinaus wurde aus der Summe der Einzelbetriebsvergleiche Durchschnittswerte aller am Projekt teilnehmenden Bildungswerke (WBW und FBW) generiert (Durchschnittsbetriebsvergleich), um so den TeilnehmerInnen eine Vergleichsmöglichkeit mit dem durchschnittlichen Zahlenwerk liefern zu können.

Des Weiteren wurden jeweils eine durchschnittliche Auswertung für Familienbildungswerke sowie eine durchschnittliche Auswertung für Weiterbildungswerke generiert, um den für beide Bildungswerktypen unterschiedlichen Hauptcharakteristika gerecht zu werden.

In einer abschließenden Analyse wurde im Rahmen der Identifizierung gemeinsamer Tendenzen aller Bildungswerke Gemeinsamkeiten in positiver wie auch negativer Hinsicht bei allen Bildungswerken gesucht. In diesem Zusammenhang werden diejenigen gemeinsamen Aspekte der jeweiligen Bereiche der Potenzialanalyse aufgeführt, deren Häufigkeit des Auftretens bei allen Bildungswerken oberhalb einer Quote von 50 % liegt.

Anschließend wurden die identifizierten Gemeinsamkeiten grafisch ausgewertet. Ergänzt wurde die Auswertung der Potenzialanalyse durch eine Standortbesichtigung der Berater vor Ort, so dass unabhängig von der Potenzialanalyse bestehende Schwachstellen bzw. positive Aspekte des Bildungswerkes von unabhängiger Seite wertfrei beurteilt werden können. Dies hat sich insbesondere deshalb als sinnvolle Maßnahme erwiesen, da die in den Auswertung der reinen Potenzialanalyse (Fragebogen zur Selbsteinschätzung) Bewertungen einfließen, die auf der subjektiven Einschätzung der leitenden HPM des betreffenden Bildungswerkes basieren und von unabhängiger Seite durchaus anders

bewertet werden können.

## 4.4 Maßnahmenplanung

Nach erfolgter Auswertung der einzelnen Analysebausteine (Pkt. 1.3) galt es, entsprechende Maßnahmen für die einzelnen Bildungswerke zu planen und zu initiieren. Zu diesem Zweck wurde individuell für jedes Bildungswerk ein Maßnahmenkatalog erstellt, welcher sich aus folgenden Bausteinen zusammensetzte:

- A. Positive Analyse-Aspekte:
  - ↪ Potenzialanalyse (basierend auf der Selbsteinschätzung der TeilnehmerInnen)
  - ↪ Tätigkeitsprofil
  - ↪ Ergebnisse der Standortbesichtigung
  - ↪ Betriebsvergleich
- B. Negative Analyse-Aspekte (Schwachstellenanalyse):
  - ↪ Potenzialanalyse (basierend auf der Selbsteinschätzung der TeilnehmerInnen)
  - ↪ Tätigkeitsprofil
  - ↪ Ergebnisse der Standortbesichtigung
  - ↪ Betriebsvergleich
- C. Empfohlene Maßnahmen:
  - ↪ Potenzialanalyse (basierend auf der Selbsteinschätzung der TeilnehmerInnen)
  - ↪ Tätigkeitsprofil
  - ↪ Ergebnisse der Standortbesichtigung
  - ↪ Betriebsvergleich

In Pkt. A des Maßnahmenkataloges wurden alle positiven Aspekte der Analyse des jeweiligen Bildungswerkes subsumiert. Diese umfassten die positiven Aspekte der Potenzialanalyse, des Tätigkeitsprofils, der Ergebnisse der Standortbesichtigung sowie des Betriebsvergleiches.

Unter positive Aspekte der Potenzialanalyse wurden diejenigen Fragestellungen der einzelnen Teilbereiche subsumiert, die eine Wertung von 5 oder 6 Punkten (trifft überwiegend zu/trifft vollständig zu) erhielten. Für die Ermittlung positiver Aspekte des Tätigkeitsprofils musste das zeitliche Aufkommen der verschiedenen Tätigkeiten einer individuellen Betrachtung unterzogen werden.

In dieser Hinsicht sind Tätigkeitsbereiche zu lokalisieren, deren zeitliches Aufkommen dann als positiv zu charakterisieren ist, wenn es signifikant unter dem jeweiligen Durchschnittswert liegt (z.B. Programmheftgestaltung: Durchschnittswert aller BW: 2,45 Std./Woche, Wert BW XY: 1 Std./Woche). Andere Tätigkeitsbereiche hingegen sind dann als positiv zu beurteilen, wenn ihr zeitliches Aufkommen deutlich über dem jeweiligen Durchschnittswert liegt (z.B. Controlling: Durchschnittswert aller BW: 1,36 Std./Woche, Wert BW XY: 3,5 Std./Woche).

Unter positive Ergebnissen der Standortbesichtigung sind jene Aspekte zu werten, die bei der Besichtigung des Bildungswerkes vor Ort durch die Berater besonders positiv auffielen.

Positive Aspekte des Betriebsvergleiches waren z.B. das signifikante Unterschreiten von Kostengrößen und –kennziffern oder das Unterschreiten von Unterrichtsausfallquoten.

Punkt B des Maßnahmenkataloges bildete die Negativanalyse in Form einer Schwachstellenanalyse, die sich analog der Positivanalyse aus den gleichen Bestandteilen zusammensetzte.

Unter negativen Aspekten der Potenzialanalyse wurden diejenigen Fragestellung der einzelnen Oberpunkte zusammengefasst, die eine Wertung von 1 oder 2 Punkten (trifft gar nicht zu/trifft kaum zu) bzw. in einigen Fällen auch 3 Punkte

(trifft zum Teil zu) erhielten.

Für die negativen Aspekte des Tätigkeitsprofils, der Standortbesichtigung sowie des Betriebsvergleiches gilt analog entsprechendes aus der Positivanalyse.

Die Schwachstellenanalyse bildete die Basis für den im Anschluss zu erstellenden eigentlichen Maßnahmenkatalog.

Der Maßnahmenkatalog basierte auf den wichtigsten Negativkriterien (Beschreibung des betroffenen Bereiches und der Schwachstelle) aus Punkt B und beschreibt erste umsetzbare Lösungsmöglichkeiten für die beschriebene Schwachstelle.

Hieraus ergeben sich für die LeiterInnen der Kleinstbildungswerke erste Hinweismöglichkeiten für durchzuführende Verbesserungsmaßnahmen im Bildungswerk.

Anzumerken ist hierbei, dass es sich bei den empfohlenen Maßnahmen um erste einfache Problemlösungen handelt, bei komplexeren Sachverhalten jedoch eine intensivere Betrachtung und Analyse des Problemereiches notwendig ist.

Der Maßnahmenkatalog soll insgesamt betrachtet eine Hilfestellung für die HPM's liefern, erste Schritte zur Schaffung eines Qualitätsmanagements in Kleinstbildungswerken einführen zu können.

<sup>1</sup> Es ist hierbei darauf hinzuweisen, dass die Potenzialanalyse nicht ausschließlich auf das Qualitätsmanagementsystem nach EFQM ausgerichtet ist. Eine Übertragung der Potenzialanalyse auf Qualitätsmanagementsysteme nach ISO 9000 ff ist problemlos möglich und befindet sich gegenwärtig im Entwicklungsstadium.

<sup>2</sup> Vgl. Landesgemeinschaft Familienbildung und Weiterbildung der Arbeiterwohlfahrt NRW: Bericht zum Projekt "Optimale Betriebsgröße von Weiterbildungseinrichtungen", Köln 1999, S. 9 ff.

## 5. Projektverlauf

Abgesehen von einem Vorbereitungstreffen in Essen fanden insgesamt drei gemeinsame Treffen aller Projektteilnehmer in Haan statt.

Inhalt dieser Treffen war zum einen die Koordinierung der weiteren Schritte für den Projektverlauf, zum anderen wurden die von Beraterseite durchgeführten Analysen mit den ProjektteilnehmerInnen besprochen und erläutert.

Desweiteren sollte den ProjektteilnehmerInnen ausreichend Raum für den persönlichen Gedanken- und Erfahrungsaustausch zu den durch die Analyse angeregten Fragen und Themen gegeben werden.

Ideen wurden diskutiert und Maßnahmenplanungen vorbereitet, wie z.B. identifizierte ungenutzte Potenziale für ein qualitativ hochwertiges Angebot der Bildungswerke genutzt werden können.

Der größere Teil der Projektarbeit fand in den einzelnen beteiligten Betrieben statt:

### 1. Schritt:

↳ Selbstbewertung der Einrichtung anhand der vorbereiteten Fragebogen

### 2. Schritt:

↳ Auswertung der Fragebögen – Ergebnisse als Einzelauswertungen an die Einrichtungen; Aktualisierung des Betriebsvergleiches

### 3. Schritt:

↳ Analyse vor Ort durch die Berater – Ergebnisse im Maßnahmenkatalog dokumentiert

### 4. Schritt:

↳ Entwicklung von Einzelmaßnahmen für die beteiligten Einrichtungen

### 5. Schritt:

↳ Entwicklung von individuellen Umsetzungsplanungen

Die Kombination von Einzelarbeit und Gruppenarbeit mit Erfahrung- und Ideenaustausch hat

sich als sehr fruchtbar erwiesen.

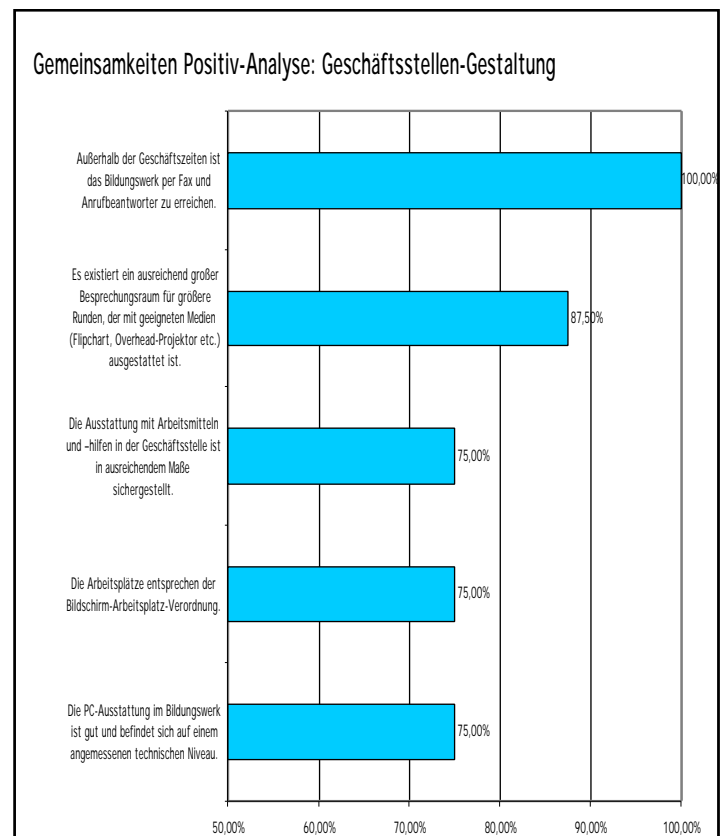
## 6. Exemplarische Ergebnisse

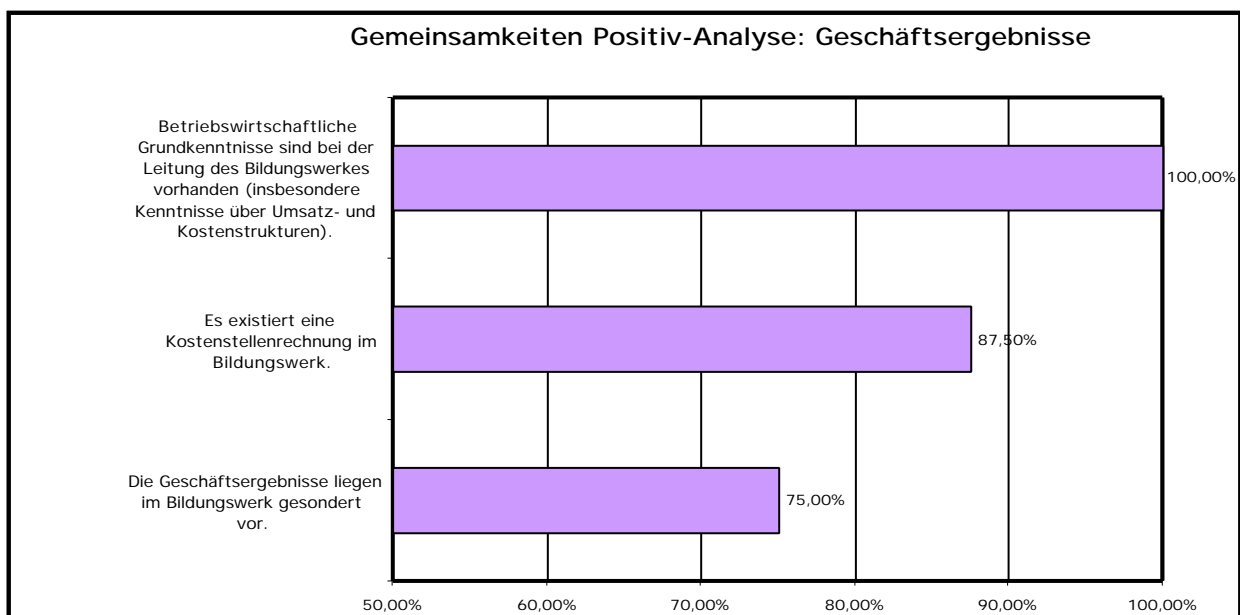
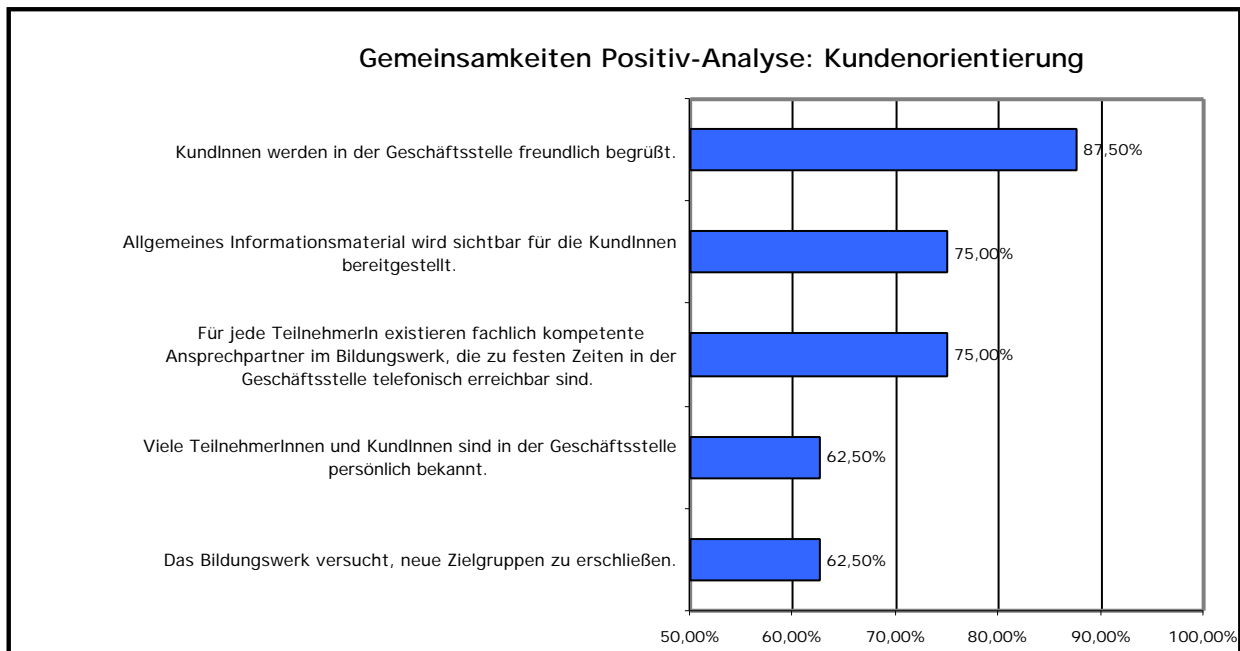
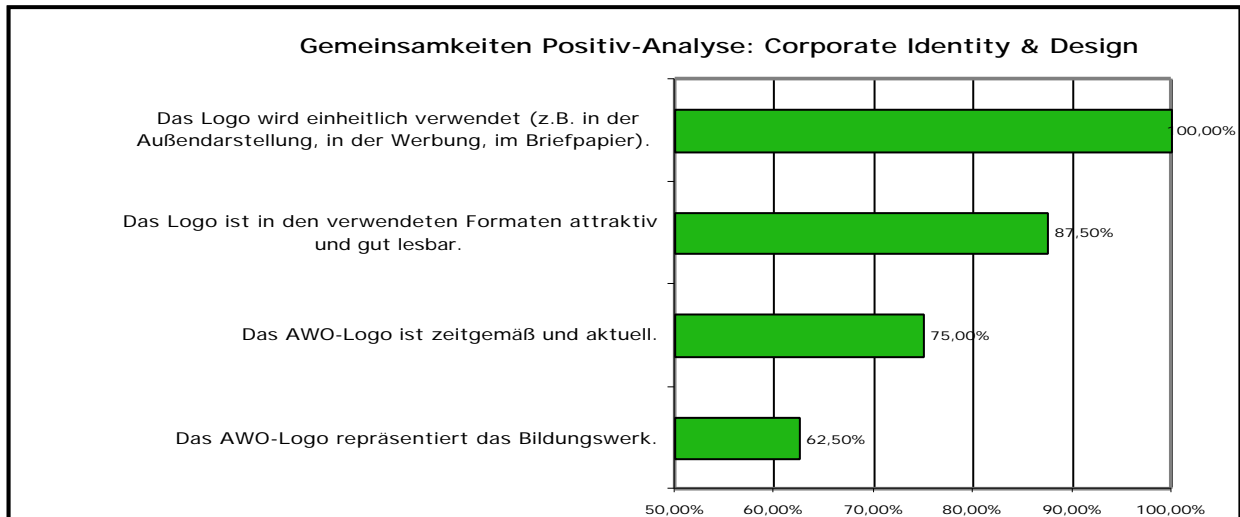
Im Rahmen der Potenzialanalyse wurden neben den Einzelergebnissen auch Trends und Gemeinsamkeiten gesucht, die den Teilnehmern als Anhaltspunkt dienen können, in wie weit sich ihre eigenen Ergebnisse in einem Trend widerspiegeln oder wo ihre Ergebnisse als Einzelergebnisse die Besonderheiten des eigenen Betriebes ausdrücken.

Neben ausführlichen schriftlichen Dokumentationen wurden der Übersicht halber auch einige Einzelpunkte grafisch ausgewertet.

Es wurden Aufstellungen und Vergleiche erstellt, die sowohl die positiven als auch die negativen Gemeinsamkeiten zusammenstellten.

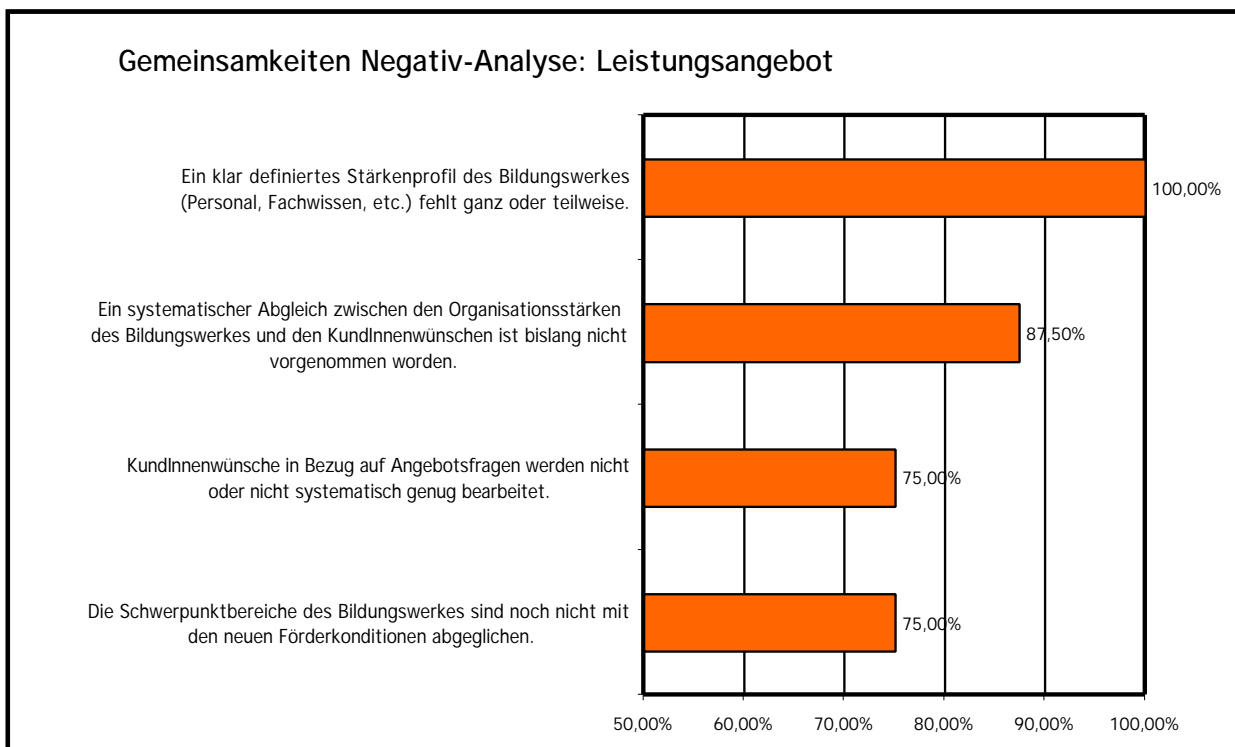
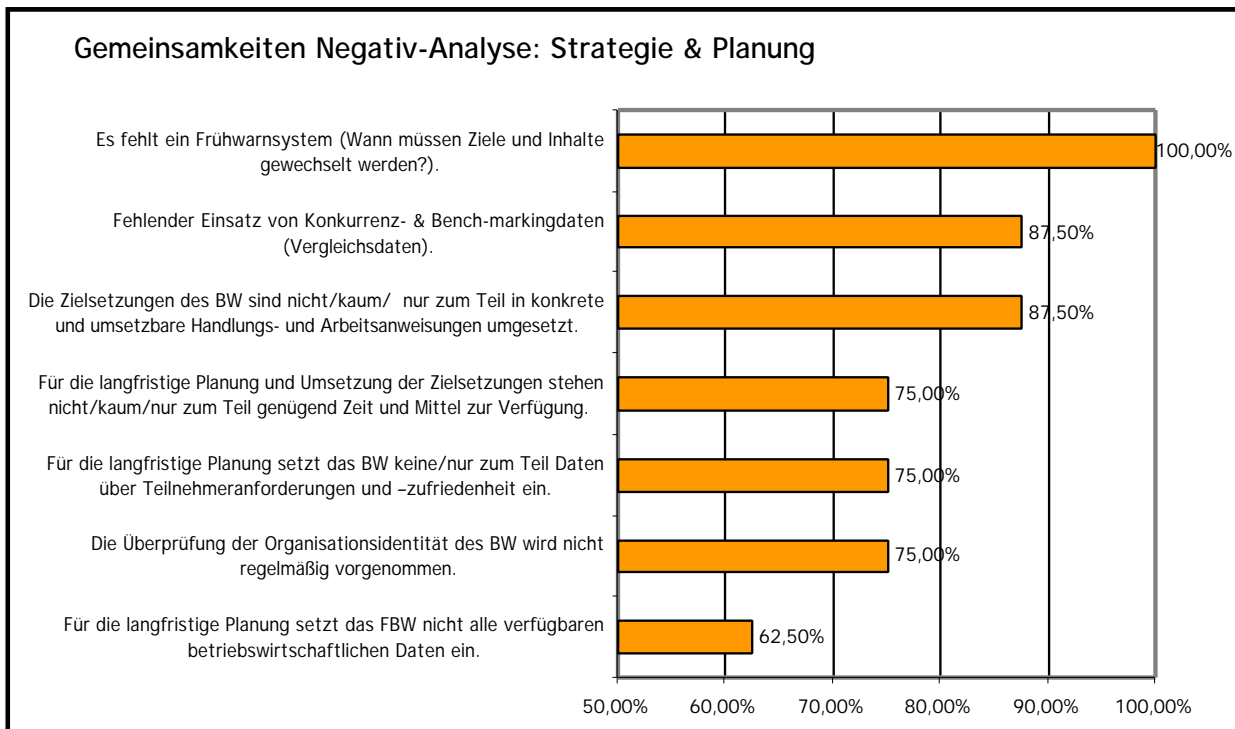
Hier einige Beispiele für eine grafische Aufbereitung aus der Positiv-Analyse:



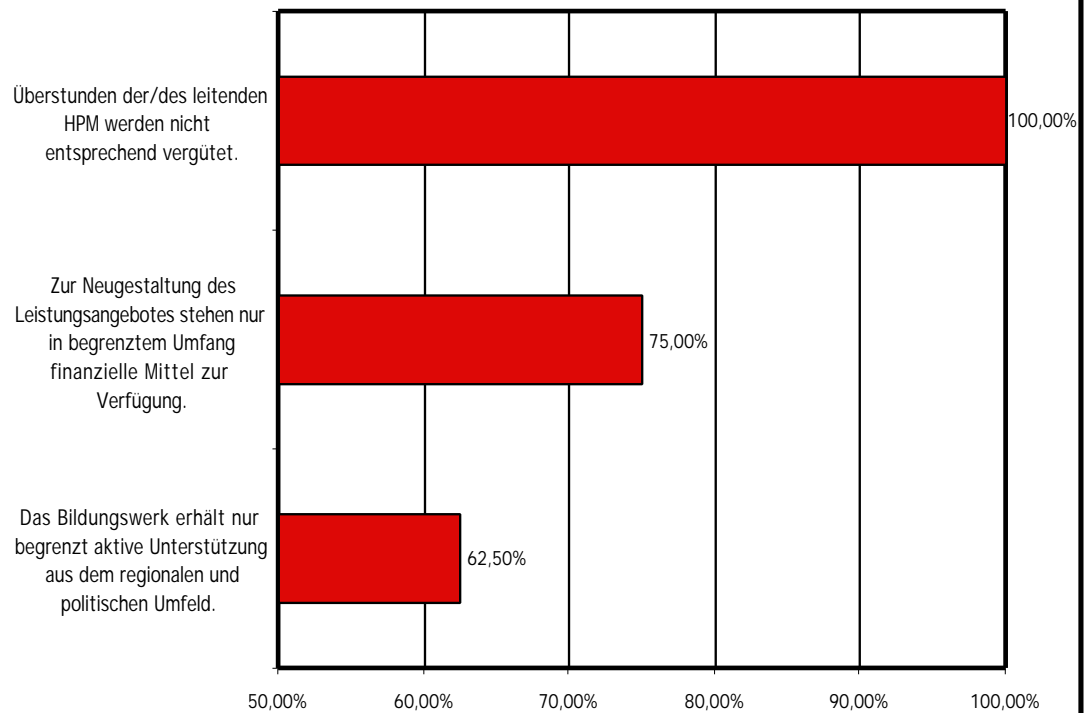


Genauso haben sich in der Schwachstellenanalyse einige Punkte gezeigt, die symptomatisch bei vielen beteiligten Bildungswerken aufgetreten sind, so dass auch hier davon gesprochen werden muß, daß es sich hier um strukturelle Mängel handelt, die nicht auf individuelle Gegebenheiten zurückzuführen sind.

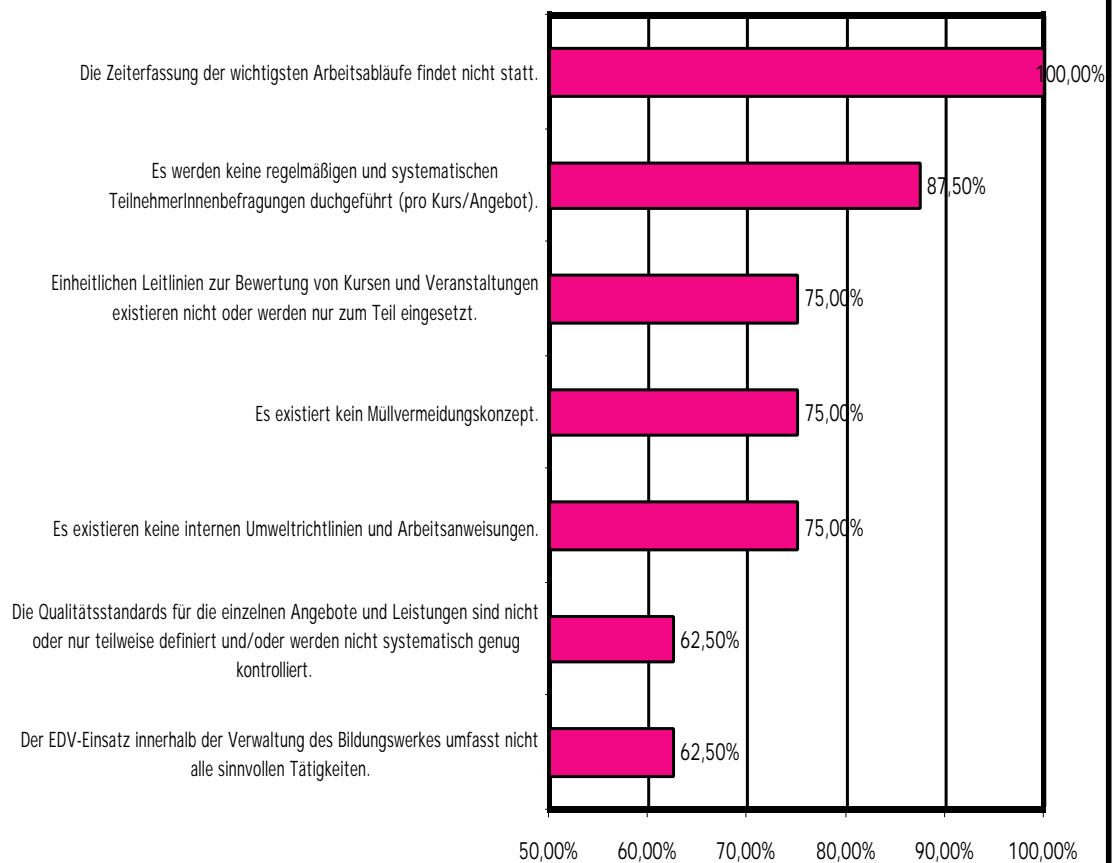
Auch hier wieder einige Beispiel in grafischer Aufbereitung:



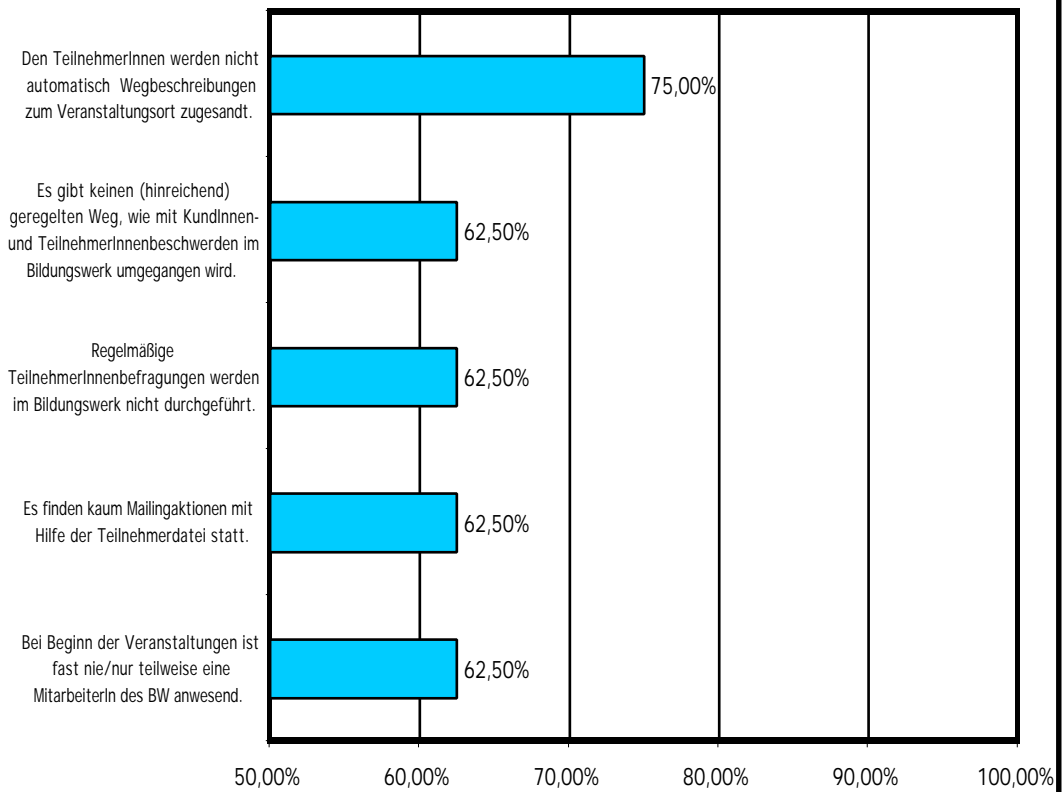
### Gemeinsamkeiten Negativ-Analyse: Ressourcen



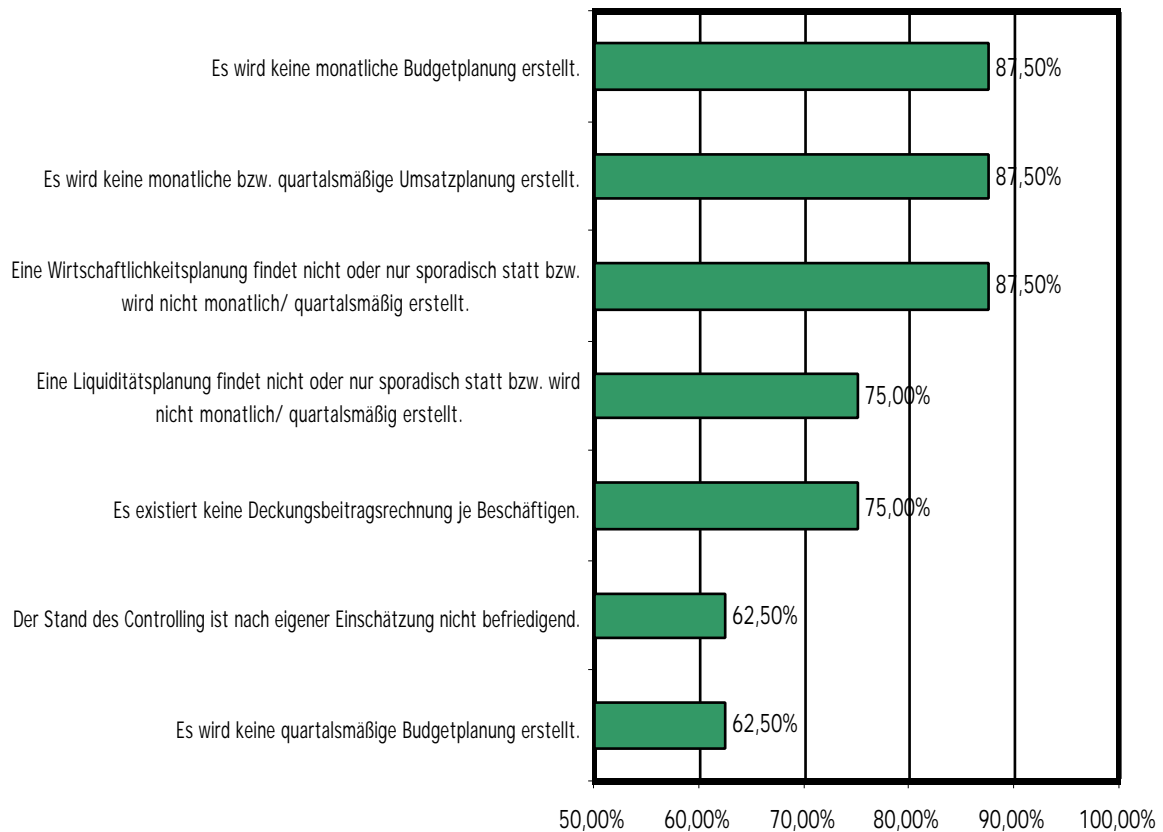
### Gemeinsamkeiten Negativ-Analyse: Prozesse



### Gemeinsamkeiten Negativ-Analyse: Kundenorientierung



### Gemeinsamkeiten Negativ-Analyse: Controlling



## 7. Konsequenzen für die Zukunft

Jedes der beteiligten Bildungswerke hat für sich selbst auf der Grundlage der Erfahrungen aus dem Projekt „Potenzialanalyse“ und unter Zuhilfenahme des erstellten ersten Maßnahmenkataloges eigene Maßnahmenplanungen erstellt und beginnt mit der Umsetzung.

Darüber hinaus haben sich die AWO-Bildungswerke, die in der LAG Familienbildung NRW zusammengeschlossen sind, zu folgender Zielsetzung verpflichtet:

- bis spätestens Ende 2002 die inhaltlichen Vorgaben des § 11 WBG umgesetzt zu haben und
- bis spätestens Ende 2003 die zukünftigen Organisationsformen geklärt zu haben.

Ferner sollen aus dem Kreis der am Projekt „Potenzialanalyse“ Beteiligten für die Zukunft Instrumentarien an alle weiteren Einrichtungen angeboten werden, die dazu beitragen, den Umgestaltungsprozeß zu beginnen, zu begleiten und zu unterstützen. Hierzu steht nach den bisher durchgeführten Projekten vom QM-Zirkel bis zur Potenzialanalyse ein breiter und praxiserprobter Werkzeugkasten zur Verfügung.

Die vorhandenen Instrumentarien sind auch für größere Einrichtungen einsetzbar. Sie begleiten und fördern alle Organisationsentwicklungs- und Qualitätsmanagemententwicklungsprozesse.

## 8. Erfahrungsberichte aus beteiligten Bildungswerken

Einige Teilnehmer haben zum Ende der Projektzeit einige Unterlagen zur Verfügung gestellt, die verdeutlichen können, welche Schritte aus der Projektarbeit heraus dort für die nächste Zukunft eingeleitet worden sind.

Die Einrichtungen planen Maßnahmen in folgenden Bereichen:

- Systematische Aufarbeitung der Fragebereiche: Wo liegen die zentralen Fragestellungen für meine Einrichtung – kurz-, mittel- und langfristig?
- Diskussion des zu erstellenden Leitbildes der Einrichtung mit Dozentinnen und Dozenten, Kunden und Entscheidungsträgern
- Diskussion und Festlegung der empfohlenen Prioritäten mit Entscheidungsträgern (Vorgesetzte, Vorstand)
- Diskussion um Zukunftsoptionen mit Entscheidungsträgern auf Basis der Potenzialanalyse – eine Debatte, die angesichts des neuen Weiterbildungsgesetzes über die Zukunft des Bildungswerkes entscheidet
- Diskussion über die Zusammenführung der Programmhefte ab 2001, die bisher die Bereiche berufliche Bildung und allgemeine Weiterbildung getrennt haben
- Konkrete Maßnahmen: Beschreibung der Kernprozesse, Aufbau eines Controlling-Systems, Erarbeiten von Checklisten (Einstellung Referenten, Raumanforderungen, Nachbereitungsgespräch mit Referentinnen und Referenten), intensivere Erfassung der Konkurrenz und Beobachtung des Weiterbildungsmarktes über die Erfassung von Programmen hinaus, verstärkte Durchführung von Mailing-Aktionen, Aufbau von langfristigen Fortbildungen, Angleichung der Schwerpunktbereiche an die neuen Förderkonditionen des WBG (das soll bis spätestens 2003 abgeschlossen sein) bei gleichzeitiger Beteiligung am Wirksamkeitsdialog, Aufbau eines Qualitätsmanagement-Systems für das Bildungswerk
- Einflußnehmen auf die Wahrnehmung/Darstellung des Bildungswerkes in der Geschäftsstelle des Bildungswerkes
- Wegbeschreibungen sollen ins Internet gestellt werden

## Projektbericht „Potenzialanalyse“

- Prozesse wie z.B. Mitarbeiterorientierung, Beteiligung der NPM's an der Ideenfindung, Verbesserungsvorschlagswesen und Einführung von Zielvereinbarungsgesprächen
- Konfliktklärung und Beschwerdemanagement
- Außendarstellung (Haus, Räume, Außengestaltung) und Selbstmarketing (Briefbögen, Visitenkarten, DIN A6 Handzettel)
- Verbesserte Pressearbeit
- Kundenorientierung mit den Schwerpunkten: Zielgruppen eingrenzen, Erfahrungen dokumentieren, Kundendatei aufbauen.

## **9. Anlagen**

### **9.1 Fragebogen**

Der Fragebogen zur Potenzialanalyse umfaßt insgesamt ca. 60 Seiten.

Diesen Komplettbogen hier zu dokumentieren würde den Rahmen der Veröffentlichung sprengen.

Dieser Fragebogen kann beim Bezirksverband der AWO Niederrhein e.V., Willy-Könen-Bildungswerk in Essen, Frau Marlies Rogge-Apolte oder bei eickmeier consult, Herr Heinz Eickmeier bezogen werden.

Der Aufbau sieht folgendermaßen aus:

Potenzialanalyse	
Erhebung relevanter Teilnehmerdaten zur Ermittlung des Wachstumspotentials.	
Der Fragebogen besteht aus folgenden Teilen	
Nr. 1	Stammdaten
Nr. 2	Erfassungsbögen zum Betriebsvergleich
Nr. 3	Stammdaten MitarbeiterInnen
Nr. 4	Mitarbeitertätigkeitsprofile
Nr. 5	Führung
Nr. 6	Führungsstil
Nr. 7	Strategie + Planung
Nr. 8	Corporate Identity - Corporate Design
Nr. 9	Standortpotential
Nr. 10	Geschäftsstellen-Außengestaltung
Nr. 11	Werbung und Öffentlichkeitsdarstellung
Nr. 12	Preispolitik
Nr. 13	Mitarbeiterorientierung
Nr. 14	Ressourcen
Nr. 15	Kundenorientierung
Nr. 16	Gesellschaftliche Verantwortung / Image
Nr. 17	Geschäftsergebnisse
Nr. 18	Controlling
Nr. 19	Logistik
Nr. 20	Leistungsangebot
Nr. 21	Prozesse
Nr. 22	Geschäftsstellen-Gestaltung

Anhand eines kurzen Beispielauszuges soll hier der Aufbau der Einzelfragen dokumentiert werden:

<b>Prozesse</b>		Skalierung:	①	②	③	④	⑤	⑥
Name der Einrichtung:	Nr.		① trifft gar nicht zu	② trifft kaum zu	③ trifft zum Teil zu	④ trifft weitgehend zu	⑤ trifft überwiegend zu	⑥ trifft vollständig zu
Es findet eine regelmäßige Umweltprüfung für unsere Geschäftsstelle statt.			①	②	③	④	⑤	⑥
Wir fertigen eine Ökobilanz an.			①	②	③	④	⑤	⑥
Wir erstellen eine Umwelterklärung.			①	②	③	④	⑤	⑥
Wir handeln nach internen Umweltrichtlinien und Arbeitsanweisungen.			①	②	③	④	⑤	⑥
Es existiert ein allen bekanntes Müllvermeidungskonzept.			①	②	③	④	⑤	⑥
Neue Seminar- und Veranstaltungskonzepte werden vor der Durchführung im Haus geprüft.			①	②	③	④	⑤	⑥
Wir setzen Qualitätsstandards für die einzelnen Angebote und Leistungen fest.			①	②	③	④	⑤	⑥
Wir überprüfen regelmäßig das Erreichen dieser Qualitätsstandards.			①	②	③	④	⑤	⑥
Wir führen hierzu regelmäßige und systematische Teilnehmer- Innenbefragungen durch (pro Kurs/Angebot)			①	②	③	④	⑤	⑥
Wir führen hierzu regelmäßige und systematische ReferentInnenbefragungen durch (pro Kurs/Angebot)			①	②	③	④	⑤	⑥
TeilnehmerInnenbefragungen werden systematisch ausgewertet.			①	②	③	④	⑤	⑥
ReferentInnenbefragungen werden systematisch ausgewertet.			①	②	③	④	⑤	⑥
Das Ergebnis der Auswertungen nutzen wir für ein kontinuierliches Streben nach Verbesserungsmöglichkeiten.			①	②	③	④	⑤	⑥
Wir setzen eine einheitliche Leitlinie für die Bewertung von Kursen und Veranstaltungen ein.			①	②	③	④	⑤	⑥
Wir suchen regelmäßig nach Veranstaltungen und Kursen, die noch höhere Qualitätsstandards erfüllen.			①	②	③	④	⑤	⑥
Bei uns findet eine regelmäßige Zeiterfassung der wichtigen Arbeitsabläufe statt (Bitte geben Sie hierzu auf einem separaten Blatt die ausgewählten Arbeitsabläufe sowie deren zeitlichen Umfang an.).			①	②	③	④	⑤	⑥
Beschwerden und KundInnenwünsche führen bei uns zu Veränderungsprozessen.			①	②	③	④	⑤	⑥
Für KundInnen- bzw. TeilnehmerInnenwünsche gibt es einen kontinuierlichen Bearbeitungsprozeß.			①	②	③	④	⑤	⑥
In unserem Bildungswerk existiert der Arbeitsprozeß "Neue Angebote entwickeln".			①	②	③	④	⑤	⑥
Wir erledigen unsere Urlaubsplanung mit dem PC.			①	②	③	④	⑤	⑥
Wir erledigen unsere Personaleinsatzplanung mit dem PC.			①	②	③	④	⑤	⑥
Wir erledigen unsere Seminarverwaltung mit dem PC.			①	②	③	④	⑤	⑥
Wir erledigen unser Controlling mit dem PC.			①	②	③	④	⑤	⑥
Wir erledigen unsere Buchhaltung mit dem PC.			①	②	③	④	⑤	⑥
Wie erledigen unsere Budgetierung und Planung mit dem PC.			①	②	③	④	⑤	⑥

## 9.2 Musterauswertungen

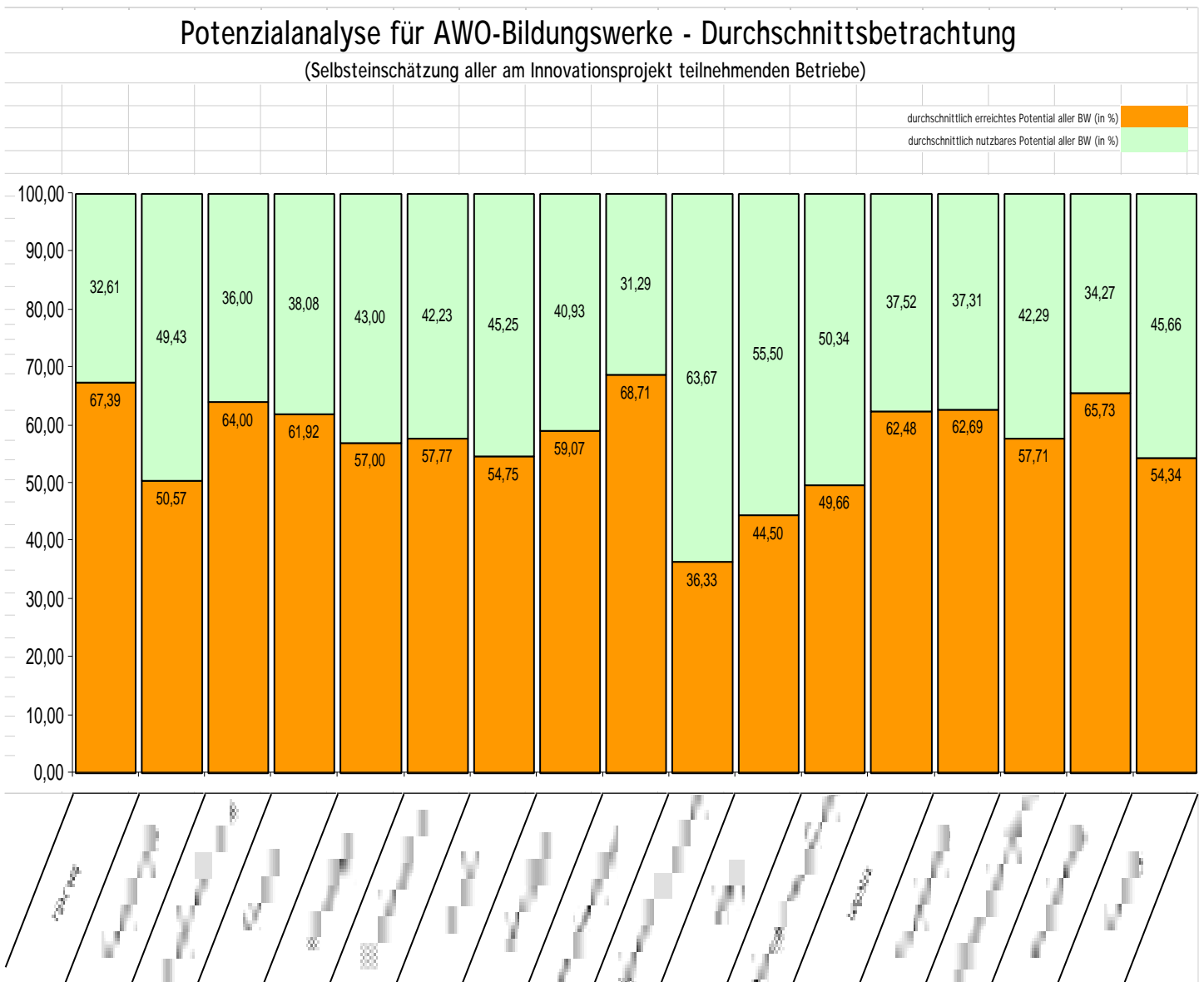
Im Folgenden werden wir einige Musterauswertungen vorstellen, um zu veranschaulichen, welche Materialien den Teilnehmern zur Verfügung gestellt wurden.

Um die Anonymität der Daten der teilnehmenden Betriebe zu gewährleisten, haben wir für die Veröffentlichung Grafiken zusammengestellt, die aus verschiedensten Einrichtungen zusammengetragen wurden. Darüberhinaus sind bei einigen Auswertungen nicht die Endergebnisse, sondern Zwischenauswertungen eingestellt worden.

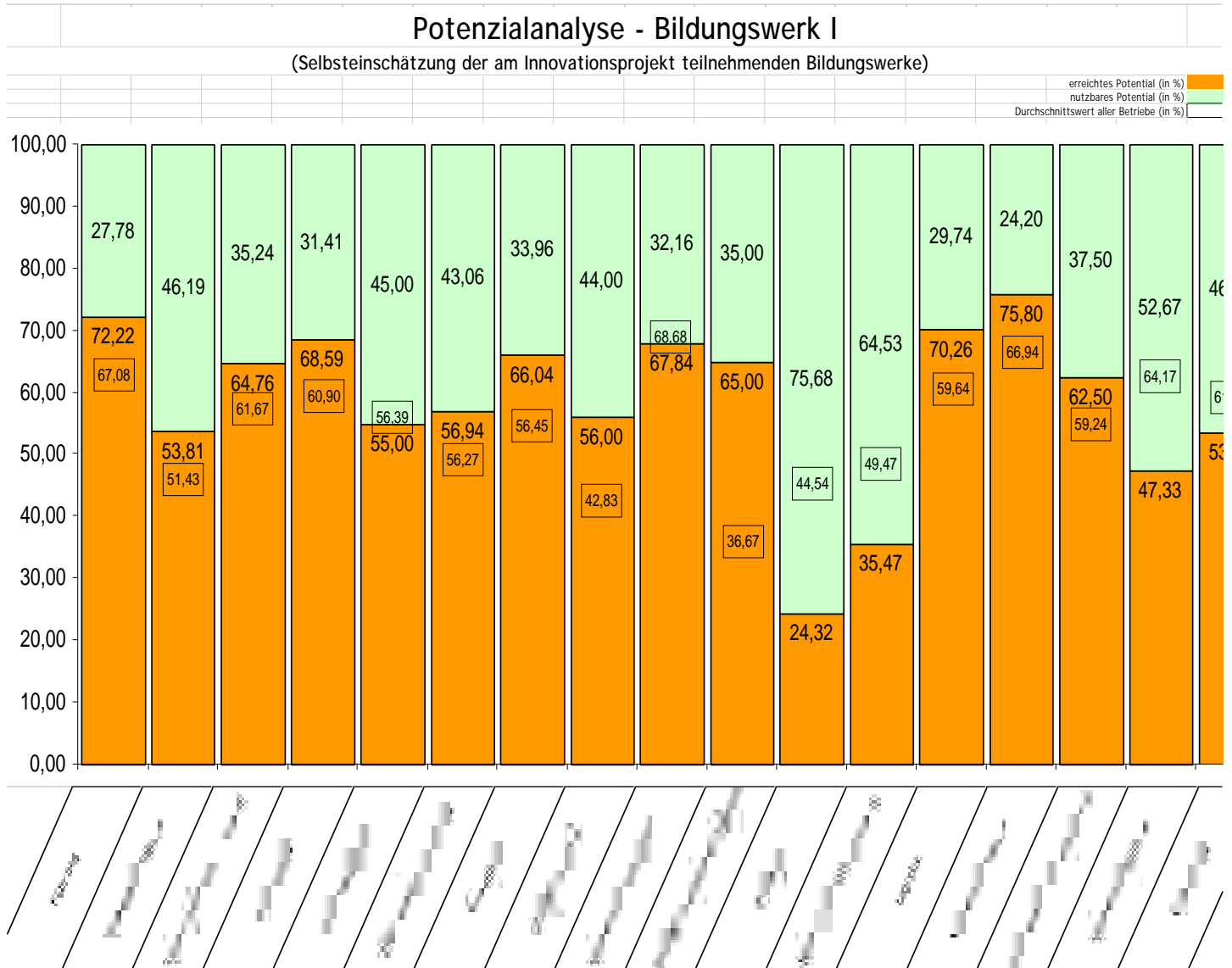
**Wichtig: aus diesen Daten kann keine Rückverfolgbarkeit zu einzelnen Einrichtungen hergestellt werden!**

**Auch können die veröffentlichten Werte nicht als verbindliche Abschlußwerte angesehen werden!**

Um seine eigenen Werte mit denen des Durchschnitts aller anderen am Projekt beteiligten Betriebe vergleichen zu können, stand am Anfang immer eine Betrachtung der erreichten Durchschnittswerte:



Die Auswertung der durch die Befragung erreichten eigenen Werte sah folgendermaßen aus:



## Projektbericht „Potenzialanalyse“

Für die einzelnen MitarbeiterInnen wurden individuelle Tätigkeitsprofile erstellt, die mit Vergleichszahlen ausgestattet waren:

### Tätigkeitsprofil HPM 4

	HPM 4 (Std.)	in % der Gesamtarbeitszeit	Durchschnitt (Std.) aller HPM	Durchschnitt (Std.) aller HPM in %	Abweichung vom Durchschnitt in Std.	Abweichung vom Durchschnitt in %
Kursdurchführung	1	2,60%	0,31	0,82%	0,69	1,78%
Programmentwicklung	3	7,79%	2,88	7,52%	0,13	0,28%
Neue Angebote erarbeiten	4	10,39%	3,13	8,17%	0,88	2,22%
Programmheftgestaltung	4	10,39%	4,13	10,78%	-0,13	-0,39%
Seminarvorbereitung	0	0,00%	2,20	5,75%	-2,20	-5,75%
Seminarnachbereitung	1,5	3,90%	2,25	5,88%	-0,75	-1,99%
Seminarabrechnung	3	7,79%	1,63	4,25%	1,38	3,54%
Buchhaltung	3	7,79%	1,75	4,58%	1,25	3,22%
Zuschußverwaltung	0	0,00%	0,94	2,45%	-0,94	-2,45%
Controlling	4	10,39%	1,94	5,07%	2,06	5,32%
Seminar-Marketing	4	10,39%	1,94	5,07%	2,06	5,32%
Allgemeine Verwaltung	3	7,79%	2,20	5,75%	0,80	2,04%
Interne Besprechungen	2	5,19%	2,63	6,86%	-0,63	-1,67%
Dienstreisen	3	7,79%	3,08	8,04%	-0,08	-0,25%
Eigene Fortbildungen	0	0,00%	0,63	1,63%	-0,63	-1,63%
Kundenbetreuung	3	7,79%	5,08	13,27%	-2,08	-5,48%
<b>Summe</b>	<b>38,5</b>	<b>100,00%</b>	<b>38,25</b>	<b>100,00%</b>		

Um den Überblick zu gewährleisten, eine andere Darstellungsform:

### Analyse der Tätigkeitsprofile der HPM

	HPM 1 (Std.)	HPM 2 (Std.)	HPM 3 (Std.)	HPM 4 (Std.)	Durchschnitt (Std.) aller HPM
Kursdurchführung	0	0,25	0	1	0,31
Programmentwicklung	3	3	2,5	3	2,88
Neue Angebote erarbeiten	3	3	2,5	4	3,13
Programmheftgestaltung	0	10	2,5	4	4,13
Seminarvorbereitung	3,3	3	2,5	0	2,20
Seminarnachbereitung	3	2	2,5	1,5	2,25
Seminarabrechnung	0	1	2,5	3	1,63
Buchhaltung	1	0,5	2,5	3	1,75
Zuschußverwaltung	1	0,25	2,5	0	0,94
Controlling	1	0,25	2,5	4	1,94
Seminar-Marketing	1	0,25	2,5	4	1,94
Allgemeine Verwaltung	2,3	1	2,5	3	2,20
Interne Besprechungen	3	3	2,5	2	2,63
Dienstreisen	4,3	5	0	3	3,08
Eigene Fortbildungen	1	1	0,5	0	0,63
Kundenbetreuung	4,3	5	8	3	5,08
<b>Summe</b>	<b>37,5</b>	<b>38,5</b>	<b>38,5</b>	<b>38,5</b>	<b>38,25</b>

Zu den einzelnen Fragenkomplexen und Einzelfragen wurden detaillierte Aus- und Bewertungen vorgenommen. Hier ein kurzer Auszug als Beispiel:

## A. Positive Analyse-Aspekte

Betroffener Bereich	Positive Aspekte
<b>I. Potentialanalyse (basierend auf der Selbsteinschätzung der Teilnehmer)<sup>10</sup></b>	
Führung	<i>Die Zielsetzungen des Bildungswerkes sind allen MitarbeiterInnen bekannt<sup>11</sup>.</i>
	Der HPM zeichnet sich durch Beharrlichkeit bei der Erledigung anstehender Aufgaben aus.
	Der leitende HPM ist bestrebt, eine angenehme Arbeitsatmosphäre im Bildungswerk zu gewährleisten.
	Der HPM ist bestrebt, eine Vorbildfunktion im Bildungswerk wahrzunehmen.
	In Konfliktfällen versucht der HPM einen von allen Beteiligten mitgetragenen Konsens herbeizuführen.
	Der HPM zeichnet sich durch einen kooperativen Arbeitsstil aus.
Strategie & Planung	Aus den Zielsetzungen des Bildungswerkes lassen sich die Zielgruppen des BW bestimmen.
	Arbeitsfelder und Personalstellen passen zu den erarbeiteten Zielsetzungen im Bildungswerk.
Corporate Identity & Design	Das AWO-Logo ist zeitgemäß und aktuell.
	Das Logo ist attraktiv und gut lesbar <sup>12</sup> .

<sup>10</sup> Es muss darauf hingewiesen werden, dass die aus der Potentialanalyse herausgearbeiteten positiven Aspekte des betreffenden Bildungswerkes auf der Selbsteinschätzung der jeweiligen leitenden HPMs basieren. Abweichende Einschätzungen der Berater sind in diesem Fall kursiv gekennzeichnet und mit einer Fußnote versehen.

<sup>11</sup> Allerdings muss hinterfragt werden, ob tatsächlich allen MitarbeiterInnen die Zielsetzungen des Bildungswerkes bekannt sind. Somit müssten auch allen NPM's in den Seniorenzentren die Zielsetzungen eindeutig bekannt sein.

Auch für die negativ aufgefallenen Punkte wurden Einzelauswertungen und Bewertungen vorgenommen. Auch hier wieder auszugsweise ein Beispiel:

## B. Negative Analyse-Aspekte (Schwachstellenanalyse)

Betroffener Bereich	Beschreibung der Schwachstelle
<b>I. Potentialanalyse (basierend auf der Selbsteinschätzung der Teilnehmer)<sup>1</sup></b>	
Führung	Die Kritikbereitschaft gegenüber den ReferentInnen ist zu gering.
Strategie & Planung	Die Zielsetzungen des BW sind nur zum Teil in konkrete und umsetzbare Handlungs- und Arbeitsanweisungen umgesetzt.
	Es fehlt ein Frühwarnsystem (Wann müssen Ziele und Inhalte gewechselt werden?).
	Für die langfristige Planung und Umsetzung der Zielsetzungen stehen kaum genügend Zeit und Mittel zur Verfügung.
	Für die langfristige Planung setzt das BW nicht alle verfügbaren betriebswirtschaftlichen Daten ein.
	Für die langfristige Planung setzt das BW keine Daten über Teilnehmeranforderungen und –zufriedenheit ein.
	Fehlender Einsatz von Konkurrenz- & Benchmarkingdaten (Vergleichsdaten) für die langfristige Planung.
	Die Überprüfung der Wirkung der Organisationsidentität wird kaum durchgeführt.
Corporate Identity & Design	Eine klare, überzeugende Leitlinie des Bildungswerkes existiert nur teilweise.
	Der Name des Bildungswerkes erscheint nicht mehr zeitgemäß und aktuell.
Preispolitik	Größeren Teilnehmergruppen werden keine Rabatte angeboten.

<sup>1</sup> Es muss darauf hingewiesen werden, dass die aus der Potentialanalyse herausgearbeiteten negativen Aspekte des betreffenden Bildungswerkes auf der Selbsteinschätzung der jeweiligen leitenden HPMs basieren. Abweichende Einschätzungen der Berater sind in diesem Fall kursiv gekennzeichnet und mit einer Fußnote versehen.

Geschäftsstellen- Gestaltung	Die Geschäftsstelle ist nicht kindergerecht.
	Die Geschäftsstelle ist nur teilweise behindertengerecht.
	Das Bildungswerk besitzt keinen Internetzugang und keine Email-Adresse.
Geschäftsstellen- Außengestaltung	Die Außendarstellung des BW ist schlecht (der Name des BW ist nicht deutlich an der Außenfassade sichtbar).
	Der Eingangsbereich des Bildungswerkes ist nicht behindertengerecht gestaltet.
Prozesse	Es existiert kein Müllvermeidungskonzept.
	Es existieren keine internen Umweltrichtlinien und Arbeitsanweisungen.
	Es werden nur teilweise regelmäßige und systematische TeilnehmerInnenbefragungen durchgeführt (pro Kurs/Angebot).
	Es werden kaum regelmäßige und systematische ReferentInnenbefragungen durchgeführt (pro Kurs/Angebot).
	Durchgeführte TeilnehmerInnenbefragungen werden nicht systematisch ausgewertet.
	Durchgeführte ReferentInnenbefragungen werden nicht systematisch ausgewertet.
	Die Ergebnisse durchgeführter TeilnehmerInnen-/ReferentInnenbefragungen werden nicht für kontinuierliche Verbesserungsmöglichkeiten genutzt.
	Die Zeiterfassung der wichtigsten Arbeitsabläufe findet nicht statt.
	Beschwerden und KundInnenwünsche führen nur teilweise zu Veränderungsprozessen.
	Für KundInnen- bzw. TeilnehmerInnenwünsche gibt es keinen kontinuierlichen Bearbeitungsprozess.
	Der EDV-Einsatz innerhalb der Verwaltung des Bildungswerkes umfasst nicht alle sinnvollen Tätigkeiten.

### C. Empfohlene Maßnahmen

Betroffener Bereich	Beschreibung der Schwachstelle	Empfohlene Maßnahme	Priorität der Maßnahme (A,B,C)
---------------------	--------------------------------	---------------------	--------------------------------

#### I. Maßnahmen, die aus der Potentialanalyse resultieren

Führung	Die Kritikbereitschaft gegenüber den ReferentInnen ist zu gering.	Berechtigte Kritik an den ReferentInnen äußern z.B. in regelmäßigen Auswertungs-/Zielvereinbarungsgesprächen.	C
	Die Kontrolle der Einhaltung von Regeln bei den RefentInnen ist nicht intensiv genug.	Kontrolle der ReferentInnen erhöhen z.B. durch regelmäßige Besuche/Stichprobenbesuche oder in regelmäßigen TeilnehmerInnenbefragungen systematisch mitabfragen.	C
Strategie & Planung	Fehlendes Frühwarnsystem	<p>Aufbau eines geeigneten Frühwarnsystem, welches anzeigt, wann bestimmte Ziele und Inhalte gewechselt werden müssen. Hierzu kann mit der Generierung einiger Kennzahlen in den einzelnen Unterrichtsbereichen begonnen werden z.B.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsatz je Veranstaltung (Kurs Nr. 1, 2, 3, ..., n),</li> <li>• Kosten je Veranstaltung (Kurs Nr. 1, 2, 3, ..., n),</li> <li>• Umsatz je erteilter Unterrichtsstunde (Kurs Nr. 1, 2, 3, ..., n),</li> <li>• Kosten- &amp; Ertragsverlauf für Einzelveranstaltungen über mehrere Zyklen,</li> <li>• Kosten je erteilter Unterrichtsstunde (Kurs Nr. 1, 2, 3, ..., n),</li> <li>• durchschnittliche TeilnehmerInnenzahl je Veranstaltung (Kurs Nr. 1, 2, 3, ..., n),</li> <li>• durchschnittliche TeilnehmerInnenzahl je Veranstaltungsgruppe/-komplex (z.B. Veranstaltungsgruppe A [=Angebote für Senioren], Veranstaltungsgruppe B [=Veranstaltungen für die berufliche Weiterbildung], etc.).</li> </ul>	A

Prozesse	Es existieren keine einheitlichen Leitlinien zur Bewertung von Kursen und Veranstaltungen.	Formulierung interner einheitlicher Bewertungsleitlinien von Kursen und Veranstaltungen.	B
	Eine Zeiterfassung der wichtigsten Arbeitsabläufe findet nicht statt.	Erfassung der wichtigsten Arbeitsabläufe (z.B. Vor- und Nachbereitung von Veranstaltungsräumen, Programmheftgestaltung, Seminarabrechnung pro Kurs, Zuschußverwaltung etc.)	B
	Es existieren keine internen Umweltrichtlinien (inkl. eines Müllvermeidungskonzeptes).	Erarbeitung von Umweltrichtlinien für das BW.	C

<b>Kundenorientierung</b>	Eine systematische Befragung der TeilnehmerInnen nach Alter, Ausbildung und ausgeübtem Beruf findet nicht statt.	Aufnahme der Fragen in die TeilnehmerInnenbefragung.	<b>C</b>
	Es existiert keine detaillierte Kunden- bzw. Teilnehmerdatei.	Der Aufbau einer Kunden-/Teilnehmerdatei ist gerade vor dem Hintergrund rückläufiger TeilnehmerInnenzahlen besonders wichtig.	<b>A</b>
	Es finden keine Mailingaktionen mit Hilfe einer Kundendatei statt.	Durchführung von Mailingaktionen.	<b>A</b>
	Es finden keine Sonderaktionen mit Hilfe einer Kundendatei statt.	Durchführung von Sonderaktionen (welche?).	<b>C</b>
	Den TeilnehmerInnen werden nicht automatisch Wegbeschreibungen zum Veranstaltungsort sowie Anmeldebescheinigungen zugesendet.	Zusendung der erforderlichen Materialien.	<b>A</b>
	KundInnen werden nur teilweise auf andere bzw. ergänzende Angebote hingewiesen.	KundInnen sollten systematisch auf andere bzw. ergänzende Angebote des Bildungswerkes bzw. der AWO hingewiesen werden.	<b>B</b>

<b>Controlling</b>	Es wird keine monatliche bzw. quartalsmäßige Budgetplanung erstellt.	Erstellung einer monatlichen und quartalsmäßigen Budgetplanung.	<b>B</b>
	Es existiert keine Liquiditätsplanung.	Erstellung einer monatlichen und quartalsmäßigen Liquiditätsplanung.	<b>B</b>
	Es existiert keine Deckungsbeitragsrechnung je Beschäftigten	Einführung einer Deckungsbeitragsrechnung je Beschäftigten und je Veranstaltung (Einzelveranstaltungskalkulation).	<b>B</b>
	Es wird keine monatliche bzw. quartalsmäßige Umsatzplanung erstellt.	Erstellung einer monatlichen und quartalsmäßigen Umsatzplanung.	<b>B</b>
	Es wird keine monatliche bzw. quartalsmäßige Wirtschaftlichkeitsplanung erstellt.	Erstellung einer monatlichen und quartalsmäßigen Wirtschaftlichkeitsplanung.	<b>B</b>

## II. Maßnahmen, die aus der Tätigkeitsanalyse resultieren

Keine Maßnahmen

## III. Ergebnisse der Standortbesichtigung

Die Geschäftsstelle ist schwer zu finden – Die Außendarstellung ist mangelhaft.	Abhilfe verspricht der Umzug in die neue Geschäftsstelle 2001. Allerdings sollte in der Zwischenzeit die gegenwärtige Außendarstellung des BW verbessert werden.	<b>B</b>
Es werden im BW zwei unterschiedliche Programmhefte herausgegeben.	Gestaltung eines einheitlichen Programmheftes.	<b>B</b>

## IV. Betriebsvergleich

Die Positionen Abschreibungen (AfA) und Reparatur/ Instandhaltung sind nicht im Betriebsvergleich aufgeführt.	Ermittlung des AfA-Wertes sowie der Kosten für Reparaturen/Instandhaltungen.	<b>B</b>
---	--	----------

## A. Negative Analyse-Aspekte (Schwachstellenanalyse) – Feststellbare gemeinsame Tendenzen aller Bildungswerke

Betroffener Bereich	Beschreibung der Schwachstelle
Strategie & Planung	Es fehlt ein Frühwarnsystem (Wann müssen Ziele und Inhalte gewechselt werden?) (100 % aller BW).
	Fehlender Einsatz von Konkurrenz- & Benchmarkingdaten (Vergleichsdaten) (87,5 % aller BW).
	Die Zielsetzungen des BW sind nicht/kaum/nur zum Teil in konkrete und umsetzbare Handlungs- und Arbeitsanweisungen umgesetzt (87,5 % aller BW).
	Für die langfristige Planung und Umsetzung der Zielsetzungen stehen nicht/kaum/nur zum Teil genügend Zeit und Mittel zur Verfügung (75 % aller BW).
	Für die langfristige Planung setzt das BW keine/nur zum Teil Daten über Teilnehmeranforderungen und –zufriedenheit ein (75 % aller BW).
	Die Überprüfung der Organisationsidentität des BW wird nicht regelmäßig vorgenommen (75 % aller BW).
	Für die langfristige Planung setzt das FBW nicht alle verfügbaren betriebswirtschaftlichen Daten ein (62,5 % aller BW).
Leistungsangebot	Ein klar definiertes Stärkenprofil des Bildungswerkes (Personal, Fachwissen, etc.) fehlt ganz oder teilweise (100 % aller BW).
	Ein systematischer Abgleich zwischen den Organisationsstärken des Bildungswerkes und den KundInnenwünschen ist bislang nicht vorgenommen worden (87,5 % aller BW).
	KundInnenwünsche in Bezug auf Angebotsfragen werden nicht oder nicht systematisch genug bearbeitet (75 % aller BW).
	Die Schwerpunktbereiche des Bildungswerkes sind noch nicht mit den neuen Förderkonditionen abgeglichen (75 % aller BW).

## B. Positive Analyse-Aspekte – Feststellbare gemeinsame Tendenzen aller Bildungswerke

Betroffener Bereich	Positive Aspekte
Preispolitik	Die Preise des Bildungswerkes sind einfach und klar zu erkennen (62,5 % aller BW).
	Das Qualitätsniveau der durchgeführten Kurse und Seminare hat einen hohen Stellenwert (62,5 % aller BW).
Mitarbeiterorientierung	Vor jeder Neueinstellung werden intensiv vorbereitete Einstellungsgespräche mit den NPMs geführt (75 % aller BW).
Kundenorientierung	KundInnen werden in der Geschäftsstelle freundlich begrüßt (87,5 % aller BW).
	Allgemeines Informationsmaterial wird sichtbar für die KundInnen bereitgestellt (75 % aller BW).
	Für jede TeilnehmerIn existieren fachlich kompetente Ansprechpartner im Bildungswerk, die zu festen Zeiten in der Geschäftsstelle telefonisch erreichbar sind (75 % aller BW).
	Viele TeilnehmerInnen und KundInnen sind in der Geschäftsstelle persönlich bekannt (62,5 % aller BW).
	Das Bildungswerk versucht, neue Zielgruppen zu erschließen (62,5 % aller BW).
Geschäftsergebnisse	Betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse sind bei der Leitung des Bildungswerkes vorhanden (insbesondere Kenntnisse über Umsatz- und Kostenstrukturen) (100 % aller BW).
	Es existiert eine Kostenstellenrechnung im Bildungswerk (87,5 % aller BW).
	Die Geschäftsergebnisse liegen im Bildungswerk gesondert vor (75 % aller BW).