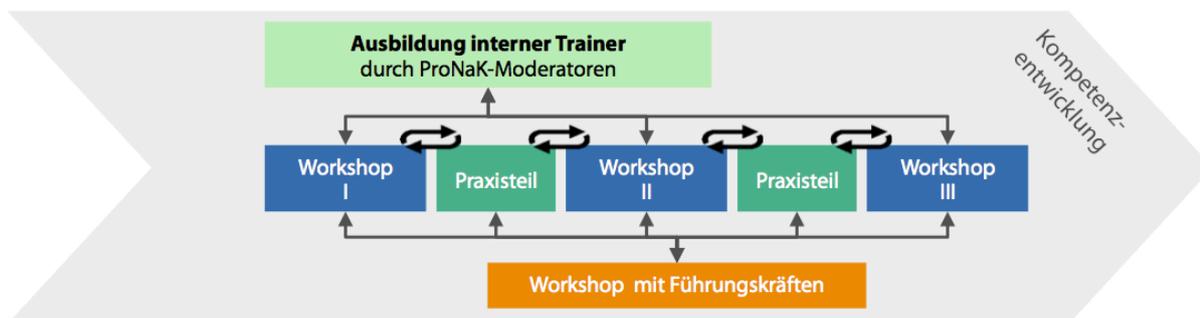


# Führungskräfte-Workshop

Handreichung | Erprobungsversion 1.0

## Bedeutung des Führungskräfte-Workshops für das ProNaK-Konzept

Der Führungskräfte-Workshop bildet die notwendige Ergänzung des Workshop-Konzepts für Beschäftigte. Hier werden zum einen das Konzept und der erfahrungsgeleitete Ansatz vermittelt. Zum anderen geht es um die Fragen, wie Führungskräfte ihre Mitarbeitenden unterstützen können und wie der ProNaK-Ansatz in bereits bestehende Formate und Strukturen integriert werden kann.



Dem Führungskräfte-Workshop kommen in diesem Kontext also drei Funktionen zu:

- 1** Die Führungskräfte aller direkt und indirekt beteiligten Unternehmensbereiche sollen über den ProNaK-Ansatz, dessen Besonderheit und Ablauf informiert werden. Die Herstellung von Transparenz stellt das notwendige Vertrauen der Führungsebene in den Prozess sicher.
- 2** Die Führungskräfte werden für ihre Rolle im Prozess sensibilisiert. Die Workshops mit den Mitarbeiter/innen können nur dann ihr Potenzial voll entfalten, wenn von den Führungskräften die notwendigen zeitlichen und personellen Ressourcen eingeräumt werden. Zudem sind Freiräume für Praxisprojekte zu schaffen, und die Führungskräfte müssen zeitnah Rückmeldung zu den Zwischenergebnissen der einzelnen Workshops geben. Die Führungskräfte nehmen hier gegenüber der Pilotgruppe auch die Rolle von Reflexions- und Dialogpartnern ein, indem sie deren Expertise zur Arbeitssituation und ihr Erfahrungswissen sehen und würdigen.
- 3** Im Rahmen des Workshops soll eine Vereinbarung zur Gewährleistung der notwendigen Rahmenbedingungen getroffen sowie die Integration des ProNaK-Ansatzes in bestehende Organisationsstrukturen diskutiert werden.

## Themenbereiche des Führungskräfte-Workshops

Im Detail beinhaltet der Führungskräfte-Workshop die folgenden Themenbereiche:

- Vertiefung zum Ansatz des erfahrungsgeliteten Arbeitens und Lernens. Herstellung eines gemeinsamen Grundverständnisses sowie eines Bezugs zur eigenen Erfahrung.
- Worin liegt die Besonderheit des ProNaK-Ansatzes, gerade auch in Abgrenzung zu gängigen Qualifizierungsansätzen?
- Was kann ProNaK leisten und wo liegen die Grenzen des Ansatzes?
- Welche Rahmenbedingungen müssen von Seiten der Führungsebene geschaffen werden, um die Potenziale des ProNaK-Ansatzes zu verwirklichen?
- Wie sehen die konkreten Schritte im eigenen Unternehmen aus und wie kann eine langfristige Integration in bestehende Organisationsstrukturen erfolgen?

## Rahmen des Führungskräfte-Workshops

- Teilnehmer/innen
- Führungskräfte der direkt beteiligten Bereiche
  - Führungskräfte der indirekt beteiligten Bereiche  
(Bspw. Planungsabteilung)
  - Verantwortliche der Personalentwicklung  
(Im Hinblick auf eine Integration des Ansatzes im Unternehmen)
  - Verantwortliche für Ressourceneffizienz
  - Mitglied der Mitarbeitervertretung  
(Zur Wahrung von Informations- und Beteiligungspflichten)

*Es sollten alle relevanten Entscheidungsträger anwesend sein, um verbindliche Absprachen zu den erforderlichen Rahmenbedingungen treffen zu können.*

Zeitraumen ca. 3 Stunden

Zeitpunkt Zwischen dem ersten und zweiten Workshop mit den Produktionsmitarbeiter/innen  
*Damit erste Erfahrungen aus den Praxisprojekten der Mitarbeiter-Workshops in die Diskussion eingebracht werden können.*

## Methodischer Aufbau des Führungskräfte-Workshops

### Welche Ziele?

Der Führungskräfte-Workshop nimmt im ProNaK-Ansatz eine Doppelrolle ein. Hier soll über den Ansatz und das Konzept informiert werden. Ohne das Commitment der Führungskräfte kann der Prozess nicht gelingen, denn nur sie können die erforderlichen Rahmenbedingungen schaffen und die Beschäftigten in dem Prozess unterstützen. Hinzu kommt: Den Führungskräften muss ihre Rolle als „Sparringspartner“ für die Workshopteilnehmer/innen verdeutlicht werden: Sie müssen vermitteln können, welche Kriterien und Kennzahlen, d. h. welche Argumentationsmuster im Unternehmen für die Umsetzung einer Idee entscheidend sind.

### Worauf kommt es an?

Der übergeordnete Gedanke des Führungskräfte-Workshops ist es, neben der Vermittlung von Informationen, sich auf ein gemeinsames Bild von Idee, Konzept und Umsetzung zu verständigen. Auf Basis dessen müssen zusammen mit den Führungskräften die notwendigen Rahmenbedingungen und das weitere Vorgehen diskutiert werden.

Die Coaches nehmen eine Doppelfunktion ein: Einerseits strukturieren und unterstützen sie den Workshop. Andererseits stehen sie den Führungskräften als Expert/innen zu den Themenfeldern Mitarbeitermotivation, Führung und Kompetenzentwicklung zur Seite. Wichtig ist dabei, den Führungskräften einen „Austausch unter Experten“ mit den Coaches zu ermöglichen. Diese geteilte Expertise und die damit einhergehende gegenseitige Anerkennung sind charakteristisch für den Gedanken des Führungskräfte-Workshops.

Für den Erfolg der Kompetenzentwicklung ist die Einbindung der Führungskräfte und ihrer Expertise ein zentraler Hebel. Führungskräfte sind die relevanten Akteure, wenn es darum geht, die Möglichkeiten der eigenen Organisation auszuloten und notwendige Anpassungen vorzunehmen.

### Umsetzung?

Für die Ziele des Führungskräfte-Workshops bietet es sich an, methodisch zwischen mehreren Ansätzen zu wechseln. Storytelling ist ein erfolgreicher Ansatz für die Darstellung des bisherigen Ablaufs. Diskussionsrunden sind immer dann notwendig, wenn die Expertise der Führungskräfte einbezogen werden soll. Dieser Methodeneinsatz ist nachfolgend anhand einer beispielhaften Agenda kurz skizziert:

## Agenda für Führungskräfteworkshop

1. Was ist Erfahrungsgelitetes Arbeiten und Lernen (Grundverständnis schaffen)
  - 1.1. Herausarbeiten des Unterschieds von objektivierendem und subjektivierendem Handeln  
*Besprechung der vier Dimensionen des Erfahrungsgeliteten Arbeitens und Lernens anhand anschaulicher Beispiele aus der betrieblichen Praxis und Erarbeitung der Verknüpfung zu eigenen (Arbeits-)Erfahrungen der Führungskräfte. Suche nach Beispielen aus der eigenen Arbeitspraxis oder der von Mitarbeiter/innen, in der sich entsprechende Handlungs- und Vorgehensweisen beobachten lassen.*
  - 1.2. Storytelling zum Entwicklungskontext und zur Anwendung in ProNaK  
*Wie findet die Verschränkung von subjektivierendem und objektivierendem Handeln durch den Ansatz des Erfahrungsgeliteten Arbeitens und Lernens konkret Anwendung im ProNaK-Ansatz?  
Wodurch unterscheidet sich ProNaK hier von gängigen Qualifizierungsmaßnahmen?*
2. Worin liegen die Potenziale von ProNaK?
  - 2.1. Input zu den Handlungsebenen der Mitarbeiter/innen  
*Welche technischen Ansätze gibt es zur Optimierung der Ressourceneffizienz?  
Welche Handlungsspielräume haben Mitarbeiter/innen?  
Auf welchen Handlungsebenen können Optimierungen ansetzen? (s. Drei-Ebenen-Modell)*
  - 2.2. Storytelling aus dem ProNaK-Entwicklungsprojekt  
*Bericht der Workshopmoderation an die Führungskräfte:  
Wie sah der Ablauf im Pilotprojekt aus und welche Erfahrungen wurden gemacht?  
Welche Ergebnisse konnten erzielt werden (sowohl bzgl. der Ressourceneffizienz, als auch weiterer positiver Nebeneffekte)?*
3. Bisherige Erfahrungen aus dem ersten Workshop
  - 3.1. Bericht zu den Erfahrungen aus dem ersten Workshop  
*Was ist bisher im ersten Workshop geschehen?  
Wie sehen die konkreten weiteren Schritte aus?*
4. Welcher Rahmenbedingungen bedarf es?
  - 4.1. Diskussion zum ProNaK-Grundverständnis und dessen Anwendbarkeit in der eigenen Unternehmenskultur  
*Kann der ProNaK zugrundeliegende Ansatz im eigenen Unternehmen erfolgreich sein?  
Welche Besonderheiten im Unternehmen müssen berücksichtigt werden?  
Wann muss über die Integration des ProNaK-Ansatzes in bestehende Formate und Strukturen nachgedacht werden und welche Akteure sind hieran beteiligt?  
Was können die einzelnen Führungskräfte hierzu beisteuern? Für welche Herausforderungen sind sie die richtigen Ansprechpartner? Wenn es noch niemanden gibt: Wer kann das sein?*
  - 4.2. Vereinbarung zu den notwendigen Rahmenbedingungen und weiteren Schritten  
*Welche Rahmenbedingungen müssen gewährleistet werden, um den Prozess abzusichern?  
Wie sehen konkret die weiteren Schritte aus?*

## Ansprechpartner/in



*Dr. Petra Schütt*

*ISF München – Institut für  
Sozialwissenschaftliche  
Forschung e. V.*

*petra.schuett@isf-muenchen.de*

*089 27 29 21 - 45*



*Jost Buschmeyer*

*Verein der GAB München e. V. –  
Gesellschaft für Ausbildungs-  
forschung und Berufsentwicklung*

*ProNaK@gab-muenchen.de*

*089 24 41 791 - 0*