

Hans-Gunther Scholz

# Die Keimzelle einer neuen Managementkultur

Wissenstransfer von Deutschland ins zentralasiatische Kasachstan



*Die Multiplikatoren vor Ort treiben die Veränderungen in den Organisationsstrukturen voran und sind damit „die Hefe für den Reformprozess“.*

*Foto: Viktor Mildener/pixelio*

**Kasachstan ist das größte unbekannteste Land der Welt. Eine der erstaunlichsten Gegenden der Republik ist die Region Westkasachstan mit einem hohen Entwicklungspotenzial. Das Zentrum ist Oral (früher Uralsk) mit der Staatlichen Universität Westkasachstan (WKSU), die, wie alle Hochschuleinrichtungen des Landes, ihre Ausbildung verstärkt an westlichen Standards ausrichten will.**

Das Institut für Wirtschaft und Verwaltung der WKSU hat den Senior Experten Service (SES) um Unterstützung gebeten, durch die Entsendung eines Gastdozenten den Wissenstransfer zwischen Kasachstan und Deutschland zu organisieren. Ziel des Einsatzes ist es, über die aktive Teilnahme am Unterrichtsprozess in den Wirtschaftswissenschaften zur Verbesserung der Lehre und Forschung in folgenden Teilbereichen beizutragen:

- ◆ Transfer von Konzepten der Hochschuldidaktik in den Wirtschaftswissenschaften
- ◆ Zusammenarbeit bei der Entwicklung von Lehrmaterialien
- ◆ Entwicklung und Erprobung von Curricula (BA- und MA-Studiengänge)
- ◆ Entwicklung einer Konzeption der Dozentenweiterbildung

## **Didaktisch-methodische Konzeption**

Nach Erlangung der politischen Selbstständigkeit und dem Zusammenbruch der volkswirtschaftlichen Arbeitsteilung der UdSSR musste Kasachstan in relativ kurzer Zeit eine funktionierende Wirtschaft und Verwaltung aufbauen. Diese unabsehbar große Aufgabe erforderte zuerst die Liberalisierung des Wirtschaftssystems bei gleichzeitigem Aufbau funktionstüchtiger Verwaltungsstrukturen. Der Transformationsprozess dauert gegenwärtig noch an.

Der Transformationsprozess kann sich nur mit den Menschen vollziehen, die diesen Prozess tragen müssen. Wenn jedoch dieser Prozess ein neues Wertesystem bedeutet, dann gewinnt die Veränderung des Bewusstseins der Menschen eine Schlüsselfunktion im Bildungsprozess. Deshalb liegt die besondere Herausforderung in der Entwicklung eines Konzepts des innovativen Lernens, das sich nicht nur auf die Vermittlung von Wissen marktwirtschaftlicher Funktionen und betriebswirtschaftlicher Erkenntnisse beschränken darf.

Die Mitarbeiter in Betrieben und öffentlichen Verwaltungen stehen vor völlig neuartigen Aufgaben, zugleich müssen sie neue wirtschafts- und rechtswissenschaftliche Kenntnisse erwerben und Aufbauarbeiten mit dem Ziel effektiver Organisationseinheiten leisten. Diese besondere Situation macht es erforderlich, neue Wege der Organisations- und Personalentwicklung zu gehen. Dabei dürfen der Organisation und dem Personal nicht systemfremde Strukturen übergestülpt werden. Es gilt vielmehr, die vorhandenen Innovationspotenziale zu erkennen und aktiv in den Prozess der Strukturanpassung zu integrieren.

### Entwicklungsmodell zum Transformationsprozess

Die Veränderungsprozesse in Kasachstan machen somit besondere Bildungsmaßnahmen in Wirtschaft und Verwaltung erforderlich. Dabei spielt die Universität eine herausragende Rolle. Mit dem ProjektSeminar „Management im Transformationsprozess“ erhalten die Entscheidungsträger in der Universität ein Entwicklungsmodell im Sinne der Hilfe zur Selbsthilfe, auf dessen Basis sie weiterarbeiten können. Dieses Modell beinhaltet ein didaktisches Organisationsmodell, das die Rahmenbedingungen für innovatives Lernen schafft, ein methodisches Modell, das Lernen und Beraten als Lösen von Problemen im Projektteam auffasst sowie ein partnerschaftliches Modell, das Innovationspotenziale aktiviert und Synergieeffekte auslöst.

Das ProjektSeminar ist als ein methodisches Instrument zur problemorientierten Erarbeitung von Praxisfällen entwickelt und bereits in den Transformationsstaaten Mittel- und Osteuropas erfolgreich erprobt worden. Mit diesem Modell wird konsequent der Weg der Hilfe zur Selbsthilfe eingeschlagen. Das ProjektSeminar schafft die organisatorischen Rahmenbedingungen für praxisbezogene Lernprozesse in der Aus- und Weiterbildung. Es organisiert die Informationsvermittlung und den Informationsaustausch, es verbindet klassische Trainings mit Projektarbeit, es moderiert den Problemlösungsprozess und begleitet koordinierend die Projektarbeit.

Über das ProjektSeminar werden die Basisseminare (Theoriebausteine) miteinander verknüpft und in die Praxis (Projekte) umgesetzt. Dieser Ansatz bedingt deshalb ein seminaristisches Projektmanagement-Konzept, das eine enge Zusammenarbeit mit der Praxis vorsieht und operationalisiert.

### Programmstruktur

Das Arbeitsprogramm besteht aus drei Elementen:

- ◆ Basisseminare mit dem thematischen Schwerpunkt der Unternehmensführung im Transformationsprozess
- ◆ ProjektSeminar als Ort der problem- und projektorientierten Auseinandersetzung mit westlichem Know-how in Lehre und Forschung
- ◆ Projektlabor, in dem konkrete Projekte in die Praxis umgesetzt werden

Das erste Element sind die Basisseminare. Sie vermitteln handlungsorientiert Basiswissen zur Bewältigung von Managementaufgaben im Transformationsprozess in vier thematischen Modulen: Rahmenbedingungen der Unternehmensführung, Unternehmensführung im Transformationsprozess, Rechnungslegung und Erfolgskontrolle, Grundlagen des Kostenmanagements und die Grundelemente einer erfolgreichen Innovationspolitik.

Das zweite Element ist das ProjektSeminar. Es vermittelt die Instrumente der Unternehmensanalyse und -planung sowie spezielle Aspekte der Theorie und Praxis des Transformationsmanagements. Mit dem Themenbereich „Management von Innovationen“ werden die Ergebnisse



Dr. Hans-Gunther Scholz ist Professor für Wirtschaftswissenschaften im Ruhestand und engagiert sich als Senior Experte im In- und Ausland, zuletzt an der Staatlichen Universität Westkasachstan.

” **Die Führungsphilosophie ist, dass Lernen wichtiger ist als Wissen, die Bewegung entscheidender als Stabilität.**

### summary

The changes in Kazakhstan make it necessary to pay special attention for management strategies and techniques in the process of transition in private and public sector. In support of this, an innovative concept – the Project seminar – was developed which combines the classic notion of training with work on real projects. Learning is designated as a project in itself and organized accordingly. In the program of work there are three building bricks: Basic seminars, Project seminar, Project laboratory.

### Senior Experten Service

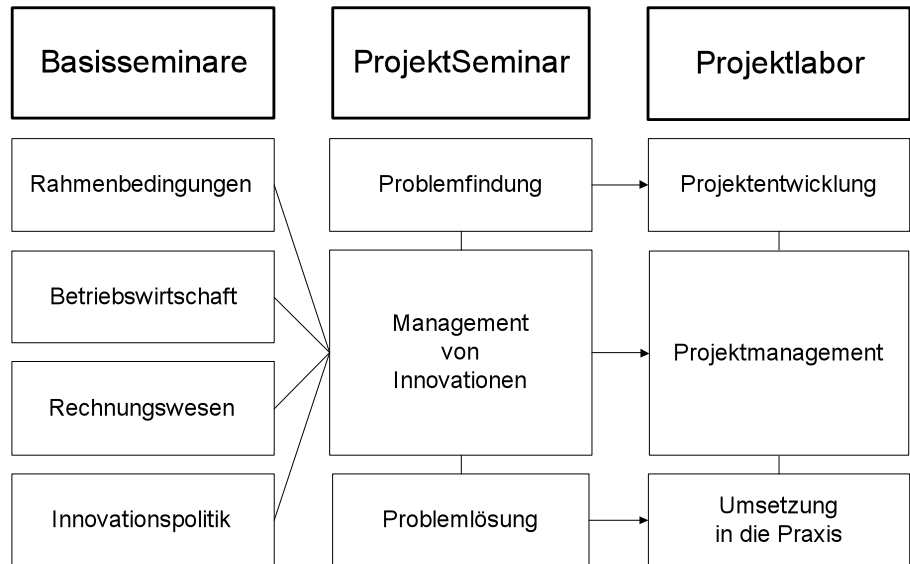
Der Senior Experten Service (SES) ist die Stiftung der Deutschen Wirtschaft für internationale Zusammenarbeit GmbH und eine gemeinnützige Gesellschaft.

Er bietet interessierten Menschen im Ruhestand die Möglichkeit, ihre Kenntnisse und ihr Wissen an andere im Ausland und in Deutschland weiterzugeben. Als ehrenamtlich tätige Senior Experten fördern sie die Aus- und Weiterbildung von Fach- und Führungskräften. Sie leisten Hilfe zur Selbsthilfe – und damit einen wichtigen Beitrag, ein Stück Zukunft zu sichern. Ein System, von dem alle Beteiligten profitieren.

Seine mehr als 10.000 Senior Experten sind im aktiven Ruhestand ehrenamtlich tätig und leisten weltweit Hilfe zur Selbsthilfe. Ob in kleinen und mittleren Industrie- und Handwerksbetrieben, Organisationen oder in Kommunen: Sie stehen mit ihrem Fachwissen aus über 50 Branchen mit Rat und Tat zur Verfügung.

Senior Experten sind vorwiegend in kleineren und mittleren Unternehmen und Einrichtungen der Berufsbildung und im Gesundheitswesen tätig, aber auch für Organisationen und Institutionen wie z.B. die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ). In der Regel dauern diese ehrenamtlichen Einsätze drei bis sechs Wochen, höchstens aber sechs Monate. Ein Senior Experte kann auch zu Folgeinsätzen angefordert werden – das sichert die Nachhaltigkeit.

[www.ses-bonn.de/wer-sind-wir.html](http://www.ses-bonn.de/wer-sind-wir.html)



Komponenten der Programmstruktur

der Basisseminare in Richtung auf ein Transformationsmanagement fortgeführt. Operatives Ziel dieser Phase des Projekts ist es, das Handwerkszeug für die aktive Mitgestaltung des organisatorischen Wandels zu vermitteln, um so zur praktischen Umsetzung der gewonnenen Kenntnisse und Fertigkeiten in den Organisationseinheiten zu befähigen.

Das dritte Element ist das Projektlabor. Es bildet den institutionellen Rahmen für die Projektarbeit und unterstützt die praxisbezogene Arbeit im Transformationsprozess in Kasachstan. Das Projektlabor ist ein Instrument der Personal- und Organisationsentwicklung, indem es Elemente der Qualifizierung und Beratung verknüpft. Als Qualifizierungsinstrument verbindet es die Lernorte Hochschule und Betrieb und vermittelt das Rüstzeug für neuartige Aufgaben. Es ist zugleich ein Beratungsinstrument, indem es Problemstellungen der Praxis zum Ausgangspunkt und Ziel macht. Es dient der Auswertung der gewonnenen Erkenntnisse zur Umsetzung in Pilotprojekte in der Praxis und zur Initiierung weiterer Schritte. Es ist die Keimzelle einer neuen Managementkultur, indem es als organisatorische Einheit das verbindende Element zur Praxis darstellt und im Transformationsprozess sich entwickelnde Einsichten und Erfahrungen fortzuführen hilft.

### Praxisorientierter Lernprozess

Lernen wird als Projekt aufgefasst und dementsprechend organisiert. Gruppenarbeit, Fallstudien und Verhaltenstrainings sind deshalb die wesentlichen Vermittlungsmethoden. Es handelt sich nicht, wie manchmal üblich, um didaktisch aufgebaute künstliche Aufgabenfolgen zur schrittweisen Aneignung von Realität. Ausgangslage ist vielmehr eine komplexe Problemstellung aus der Praxis. Pilotprojekte sind deshalb ein wichtiges Element. Kooperativ mit den Entscheidungsträgern in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung und der Universität werden das Ziel, der Arbeitsplan, der kostengünstigste Weg und die Finanzierung der Problemlösung erarbeitet. Im Praxisverbund werden so vorhandene Innovationspotenziale genutzt und aktiviert, Kräfte gebündelt und Synergieeffekte ausgelöst.

Es soll konsequent der Weg der Hilfe zur Selbsthilfe eingeschlagen werden. Die Philosophie der Ausbildung von Multiplikatoren ist es, den Reformprozess in Kasachstan voranzutreiben. Sie sind das Bindeglied zur Praxis. Für die Verwaltungspraxis erfüllen sie die wichtige Aufgabe, Veränderungen in den Organisationsstrukturen voranzutreiben. Sie sind damit die Hefe für den Reformprozess. Für die Hochschulpraxis spielen sie eine wichtige Rolle als Mentoren für die

### Stichwörter

Transformationsprozess

Wissenstransfer

Innovatives Lernen

E-Learning

Projektlabor

Curriculumentwicklung

Studenten, indem sie in die Lehrveranstaltungen mit einbezogen werden. Westliche Hilfen zum Transformationsprozess werden damit nicht als schnelle Hilfe von außen begriffen, sondern als ein Lernprozess der Organisation.

### Transfersystem

Zur Umsetzung der Zielvorgaben ist die Entwicklung einer Infrastruktur für ein nachhaltiges didaktisch-methodisches System der Zusammenarbeit zwischen Kasachstan und Deutschland erforderlich. Das soll durch den Aufbau eines E-Learning-Portals geschehen. Als operative Basis werden drei Workshops organisiert.

Der Workshop „E-Learning Plattform“ befasst sich mit der Entwicklung eines Lern-Informationssystem. Es hat das Wissensmanagement zu organisieren. Unter Einbezug von Sachverstand aus dem Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie ist eine praktikable Arbeitsplattform für die Materialsammlung und den Gedankenaustausch zu schaffen. Sie ist zugleich auch die operative Plattform für die Entwicklung von E-Learning-Szenarien.

Der Workshop „E-Learning Design“ soll didaktisch-methodische Perspektiven im Bereich des Blended Learning bei der Gestaltung von Lehr- und Lernprozessen aufzeigen. Für die Erstellung und Administration webbasierter Lernumgebungen eignet sich besonders das plattformunabhängige Lernmanagement-System Moodle. Mit diesem Handwerkszeug sollen Lehrmaterialien für die Basisseminare – angefangen bei den gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen, über die Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre und des Rechnungswesens bis hin zum Innovationsmanagement – erarbeitet werden.

Der Workshop „E-Learning Tutor“ hat das Ziel der Qualifizierung von Multiplikatoren, die neben fachlichen Kenntnissen didaktisch-methodische Fähigkeiten zur Umsetzung von E-Learning-Konzepten erworben haben. Da Online-Kommunikation und E-Learning zunehmend an Bedeutung gewinnen werden, soll ein Qualifizierungskonzept zur Ausbildung von Personal im Bereich der Wirtschaftsdidaktik entwickelt werden. Dieses Personalentwicklungsprogramm kann zugleich ein Ansatz für eine gemeinsame didaktische Forschungs- und Entwicklungsarbeit sein.

Mit der Implementierung der Workshops wird gleichzeitig die Grundlage für eine nachhaltige Curriculumentwicklung gelegt. Orientierung für die Entwicklungsarbeit kann der Studiengang Finanzen (BA) der Deutsch-Kasachischen Universität (DKU) sein. Die DKU ist eine internationale Hochschule, die sich an deutschen akademischen Standards orientiert. Die Curriculumentwicklung des Studiengangs Finanzen (BA) ist in enger Abstimmung mit einem Konsortium von Fachhochschulen unter Leitung des Internationalen Hochschulinstituts Zittau (Sachsen) erfolgt. Die hier gewonnenen Erfahrungen sollten in die Projektarbeit an der WKSU einfließen.

### Ausblick

Die Erfahrungen haben gezeigt, dass das integrative Konzept der Qualifizierung bei gleichzeitiger Beratung im Projektlabor eine brauchbare Basis für den Transformationsprozess ist. Mit der Umsetzung des Konzepts in die Praxis entsteht ein Netzwerk von Multiplikatoren, das zukünftig als Katalysator im Reformprozess wirken kann. Damit erhalten die für die Reform verantwortlichen Entscheidungsträger in der Universität ein Entwicklungsmodell im Sinne der Hilfe zur Selbsthilfe, auf dessen Basis sie weiterarbeiten können. Die Multiplikatoren sollen Initiatoren und aktive Teilnehmer solcher Projektlabors bei zukünftigen Reformvorhaben sein. Die Führungsphilosophie ist dabei, dass Lernen wichtiger ist als Wissen, die Bewegung entscheidender als Stabilität. Das Konzept führt hin zu einer Transformationswerkstatt der Universität als Keimzelle einer neuen Managementkultur.

### Literatur:

- Auer, M., Transfer Entrepreneurship. Brief summary based on a detailed study – citing the example of the Steinbeis Transfer Centres, Stuttgart 2004.
- Boud, D./Folletti, G. (Hrsg.), The challenge of problem-based learning. London 1991.
- Botschaft der Republik Kasachstan in der Bundesrepublik Deutschland (Hrsg.), Kasachstan, Daten, Fakten, Hintergründe, Berlin 2011.
- Pfaff, M., Problemorientiertes Lernen. Anleitung mit 70 Fallbeispielen, Weinheim 1996.
- Scholz, H.-G./Simet, G., Die Hochschule als „Unternehmenslabor“. Innovatives Lernen und Wissenstransfer in der Europäischen Fachhochschule Rhein/Erft, in: Wissenssenschaftsmanagement 6 (2001).
- Scholz, H.-G., Wege der Verwaltungsreform in Ungarn. Entwicklungslinien zu einem Transformationsmanagement, in: Verwaltung und Fortbildung. Schriften der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung 4/4 (1997).

» **Mit dem ProjektSeminar „Management im Transformationsprozess“ erhalten die Entscheidungsträger in der Universität ein Entwicklungsmodell im Sinne der Hilfe zur Selbsthilfe, auf dessen Basis sie weiterarbeiten können.**

### Kontakt:

Prof. Dr. Hans-Gunther Scholz  
Ludwig-Aschoff-Straße 18  
51061 Köln  
Tel.: +49 221 66 83 31  
Fax: +49 221 60 86 359  
E-Mail: dr.hgscholz@t-online.de