Grundbildung in Wirtschaft und Arbeit – mehrperspektivisch
GiWA-Online Nummer 3 September 2009 ISBN: 978-3-9812885-2-0

Zugänge gestalten
Rosemarie Klein (Hrsg.)

Verlag:
Institut für angewandte Kulturforschung e.V. Göttingen
www.ifak-goettingen.de

Zugänge zu Organisationen: Kompetenzen bündeln – Verantwortung teilen – Partizipation gestalten

Ilona Holtschmidt und Esther Roßmann

Einen Zugang zu Organisationen zu finden, bedeutet Kontakt zu knüpfen, Interesse zu wecken und Engagement in den betreffenden Einrichtungen herzustellen. Es bedeutet aber auch, Ideen und Konzepte partizipativ zu entwickeln und in langfristigen Nutzen zu überführen. Dies kann nur in einer Verschränkung von Personal- und Organisationsentwicklung erfolgen. Ein Ziel des Teilprojektes Kombüse, das geringqualifizierten Beschäftigten in der Altenhilfe Möglichkeiten der Grundbildung eröffnen möchte, ist eben diese Verschränkung von Personal- und Organisationsentwicklung: Veränderungen in den Organisationen werden angesteuert und folglich neben der Entwicklung der einzelnen Teilnehmenden auch eine Entwicklung der Organisation angestrebt.

Im Folgenden zeigen die Autorinnen, im Anschluss an die Vorstellung der konzeptionell leitenden Grundannahmen von Personal- und Organisationsentwicklung, die Zugänge und Methoden der Kaiserswerther Seminare zu Organisationen der Altenhilfe und die Übertragung dieser Erfahrungen auf das GiWA-Teilprojekt Kombüse auf. Der Prozess von der Kontaktaufnahme zu den Organisationen, über Informationsveranstaltungen, Zukunftswerkstatt und die Implementierung von wichtigen Eckpfeilern zur Verschränkung des personalen und organisationalen Lernens wird nachgezeichnet. Den Abschluss bildet ein Ausblick auf erste Transferempfehlungen für interessierte Leser/innen dieses Beitrages.

1. Personal- und Organisationsentwicklung: Grundannahmen

Zugänge zu Organisationen zu beschreiben bedeutet immer beides im Blick zu haben: Prozesse der Personalentwicklung und Prozesse der Organisationsentwicklung. Im Folgenden sollen ausgewählte theoretische Zugänge beschrieben werden, die das organisationale Handeln der Kaiserswerther Seminare kennzeichnen und demzufolge auch Einfluss auf die konzeptionelle Entwicklung im GiWA-Teilprojekt Kombüse hatten.

Veränderungsprozesse in Einrichtungen des Gesundheitswesens führen zu mehr oder weniger nachhaltigen Organisationsentwicklungsprozessen, bei denen immer auch Organisations- und Personalentwicklungsmodelle bzw. Führungsmodelle im Kontext der Unternehmenskultur und Unternehmensstrategie auf den Prüfstand gehoben werden.

Das Spannungsfeld zwischen den individuellen Lernprozessen der Lernenden und den organisationalen Lernprozessen kann durch eine gezielte Verschränkung von Personal- und Organisationsentwicklung aufgehoben werden. Erste Erfahrungen, wie diese Verschränkung konzeptionell realisiert werden kann, haben die Kaiserswerther Seminare bereits in Vorgängerprojekten erprobt (vgl. Holt-

schmidt/Zisenis 2004, 2005a, 2005b und Holtschmidt/Roßmann/Zisenis 2006). Perspektivisch kann und muss die gezielte Verschränkung zwischen Organisations- und Personalentwicklung weiter untersucht werden, um präzise herauszuarbeiten, inwieweit eine Analogie von lernenden Individuen und lernenden Organisationen besteht.

1.1 Personalentwicklung

‚Personalentwicklung' wird in der Literatur unterschiedlich definiert: Zum einen gibt es ein eher enges Verständnis, das Personalentwicklung auf Fort- und Weiterbildung begrenzt und zum anderen ein eher weites Verständnis, das sich mit Prozessen des Veränderungsmanagement verbindet.

Wir sprechen von einer Personalentwicklung im erweiterten Verständnis, das sich nicht nur auf Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen der Mitarbeitenden begrenzt. Unserem Verständnis liegt die Annahme zu Grunde, dass unter Personalentwicklung Strategien und Konzepte verstanden werden, die die Kompetenzen der Mitarbeitenden bzw. die Kompetenzen der Unternehmens kontinuierlich verbessern, um sich an Wandlungen anzupassen oder diese zu antizipieren und somit auch eine Ausweitung und stärkere Akzeptanz der ‚Selbstentwicklung' der Mitarbeiter im Blick haben (vgl. Arnold/Bloh, 2001, S. 6-7).

Standen bis in die 90er Jahre eher anforderungsorientierte Konzepte der Mitarbeiterqualifizierung im Vordergrund – oft auch Fort- und Weiterbildung nach dem ‚Gießkannen-Prinzip', verstehen sich neuere Konzepte als innovativ und ganzheitlich , indem sie auch die Unternehmensstrategien, die Unternehmensphilosophie, die Unternehmenskultur und das Leitbild berücksichtigen. In diesem ganzheitlichen Verständnis von Arbeiten und Lernen sind immer auch Prozesse des selbstgesteuerten und informellen Lernens integriert. Die Einbindung von Personalentwicklung in Prozesse des Change Management und in Konzepte der Organisationsentwicklung wird in der Literatur auch häufig unter dem Begriff des ‚organisationalen Lernens' beschrieben.

Personalentwicklung ist also nicht nur mit persönlicher Entwicklung der Mitarbeiter gleich zu setzen ist, sondern hat immer die Gesamtheit der Mitarbeiter eines Unternehmens im Blick. Personalentwicklung sollte daher gleichermaßen die (neue) Rolle der Mitarbeitenden als ‚Mitunternehmende' als auch die ökonomischen Herausforderungen und auch die Herausforderungen durch Wandlungsprozesse berücksichtigen; d.h. im Idealfall gibt es einen Dualismus von individueller beruflicher Entwicklung der Mitarbeiter und betrieblichen Anforderungen. Dies setzt voraus, dass die Betriebe bzw. die für Personalentwicklung Verantwortlichen die Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter (er)kennen und sie mit den betrieblichen Anforderungen in Einklang bringen. Personalentwicklung sollte daher u.E. immer Teil eines umfassenden Personalmanagements sein; einzelne Instrumente wie Personalgespräche, Zielvereinbarungsgespräche sollten nicht losgelöst von der Gesamtkonzeption eingesetzt werden. Unternehmenskultur, Führungskonzept und Werteverständnis müssen diesem Gesamtkonzept entsprechen, damit es nicht zu Widersprüchen kommt.

Da Personalentwicklung immer in wechselseitiger Abhängigkeit von Organisationsentwicklung, Teamentwicklung und persönlicher Entwicklung der Mitarbeitenden geschieht, bedeutet dies auf den jeweiligen Ebenen:

Auf der Ebene der Mitarbeitenden bedeutet dies, dass die Mitarbeitenden bereit sind, sich weiterzuentwickeln und aber auch ihre Kompetenzen und Qualifikationen in den Arbeitsprozess einzubringen und die Beschäftigungsfähigkeit verantwortlich mit zu gestalten.

Auf der Ebene des Teamentwicklung bedeutet dies, dass Führungskräfte die Mitarbeitenden individuell und im Team fördern.

Auf der Ebene von Organisationsentwicklung bedeutet dies, eine Unternehmenskultur zu implementieren und Strukturen bereit zu stellen, die dieses alles ermöglichen.

Konzepte der Organisationsentwicklungsberatung müssen daher dahingehend geprüft werden, welche Ressourcen zu Verfügung gestellt werden, welche Instrumente den Transfer ermöglichen und wie lernförderliche Arbeitsplätze gestaltet werden können. Diese Aspekte haben sich in Bezug auf das

Anliegen, Grundbildung für geringqualifizierte Beschäftigte im GIWA-Teilprojekt Kombüse als relevant erwiesen und stellten eine der Herausforderungen dar. (Die beiden Ebenen ‚Person' und ‚Team' sollen hier nicht mehr weiter betrachtet werden, sondern noch abschließend ein Blick auf die dritte Ebene ‚Organisation' geworfen werden.

1.2 Organisationsentwicklung

Da ergänzend zur individuellen Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter als eine Facette der Personalentwicklung auch die Ziele der Organisation berücksichtigt werden müssen, werden hier ‚ganzheitliche' Ansätze der Organisationsentwicklung näher betrachtet. Grundlage für die Ausführungen sind die aktuellen Leitlinien der Gesellschaft für Organisationsentwicklung
(vgl.: http://www.goe.org/pdf/leitgesamt.pdf).

Weil Organisationen offene soziale Systeme mit eigenen Gesetzmäßigkeiten, Werten, und Kulturen, sowie eigener Geschichte sind, können nachhaltige Veränderungen nur unter Beachtung aller Faktoren erreicht werden. „Organisationsentwicklung orientiert sich daher an einer ganzheitlichen Sichtweise, die Individuum, Organisation, Umwelt und Zeit als Teile eines Ganzen betrachtet" (http://www.goe.org/pdf/leitgesamt.pdf).

Hervorheben möchten wir in unserem Kombüse-Kontext in Kompatibilität mit der Lernberatungskonzeption nach Klein/Kemper (1998) und Klein/Reutter (2005) sowie deren Adaption in prozessbegleitender Lernberatung bei den Kaiserswerther Seminaren (Holtschmidt/Zisenis 2005a) diese Aspekte:

- **Effizienz und Humanität**: Effizienz kann nur gelingen, wenn sie gleichrangig mit Humanität bzw. Qualität im Arbeitsleben gesehen wird.
- **Gleichgewicht von sachliche und sozialen Faktoren:** d.h. menschliche und soziale Fragen der Beziehungsgestaltung, Motivation, Konfliktlösung, Persönlichkeitsentwicklung werden gleichrangig gesehen mit formalen Sachfragen und ökonomischen Faktoren. Werte, Normen und Machtkonstellationen werden reflektiert und diagnostiziert.
- **Beteiligung der Betroffenen**, um nachhaltige Veränderungen und die Akzeptanz von Veränderungsprozessen sicher zu stellen, z.B. durch aktive Mitwirkung und offene Kommunikation sowie durch **Transparenz** und **Vertrauen** (auch) in Wertefragen.
- **Führungskultur** steht nicht im Widerspruch zu einer partizipativen Grundhaltung und bestehende Macht- und Entscheidungsstrukturen werden regelmäßig reflektiert.
- **Prozessorientierung** als ein Lernprozess aller Beteiligten mit dem Ziel der persönlichen, sozialen und unternehmerischen Kompetenz.
- **Offene Konfliktbearbeitung.**
- **Gesellschaftliche Dimension,** d.h. Veränderungsprozesse in Organisationen haben Auswirkungen auf die soziale, ökonomische und politische Umwelt.

„Organisationsentwicklung geht daher davon aus, dass Menschen ein Entwicklungspotential haben, das durch eine geeignete Gestaltung der Arbeit, der Organisation und der Führung gefördert (oder blockiert) werden kann". (http://www.goe.org/pdf/leitgesamt.pdf, 30.07.2009)

2. Personal- und Organisationsentwicklung bei den Kaiserswerther Seminaren

Die Annahme, dass Personalentwicklung mit Organisationsentwicklung verschränkt ist bzw. idealiter verschränkt sein sollte, verwirklichen die Kaiserswerther Seminare seit einigen Jahren in ihrer Zusammenarbeit mit Beschäftigten und Arbeitgebern bspw. über ***Dreieckskontrakte*** zwischen Teilnehmenden, entsendenden Einrichtungen/Unternehmen und Bildungsinstitut. Der Dreieckskontrakt dient auf der einen Seite der Festlegung von Unterstützungssystemen, Zielen und Ressourcen für den Teilnehmenden, auf der anderen Seite der Formulierung von Erwartungen und Zielen der Leitungen. Alle Parteien sollen auf diese Weise gemeinsam die Verantwortung für den Lernprozess übernehmen. Klare Absprachen in Bezug auf Erwartungen, Ziele und Ressourcen fördern das Gelingen des Lernens in und mit der Organisation.

Darüber hinaus zielen unsere sogenannten ***Projektarbeiten*** auf die konkrete Umsetzung von Erlerntem in der eigenen Organisation ab. Auch ***Praxisbesuche*** der Kursleitungen an den Arbeitsorten der

Teilnehmenden, steigern die Verbindung zwischen dem Lernen im Seminar und dem Lernen in und mit der Organisation und ermöglichen eine 'Kontrolle' des Lernkontraktes.

Ähnliche Strukturen wurden auch für die Gestaltung unseres GiWA-Teilprojektes Kombüse gesucht. Wesentliche Ziele dieses Projektes sind die Förderung des Einzelnen und die Sensibilisierung der Kooperationseinrichtungen für das Thema Grundbildung, aber auch die nachhaltige Implementierung von lernförderlichen Strukturen. Eine fortwährende Herausforderung auf diesem Weg ist die konsequente Kompetenzbündelung aller Akteure ‚Leitungen – Lernberaterinnen – Dozentinnen – Teilnehmende': Wünsche, Anregungen und Kritikpunkte werden aufgenommen, gegenseitig transparent gemacht und konzeptionell eingebunden. Ferner werden die Ressourcen der Kooperationseinrichtungen genutzt, indem bspw. Mitarbeitende aus der eigenen Organisation als Dozent/en/innen eingesetzt werden. Die Einrichtungen werden für die Bedarfe und die Lebens- und Arbeitsrealität der Zielgruppe der geringqualifizierten Beschäftigten sensibilisiert und angeregt, die Bedeutung auch dieser Mitarbeiter/innen im Wertschöpfungsprozess zu sehen und sie strategisch in die Personalentwicklung einbeziehen.

3. Zugänge gestalten im GiWA-Teilprojekt Kombüse

3.1 Informationsgespräche mit Leitungen

Die für das Grundbildungsanliegen unseres Kombüse-Projektes ausgewählten Kooperationseinrichtungen waren den Kaiserswerther Seminare bereits bekannt. Sie zeichnen sich durch vernetzte Strukturen in einer ländlichen Region aus und schienen und scheinen auch deshalb von besonderem Interesse im Hinblick auf die spätere Verbreitung der Projektergebnisse. Im ersten Schritt der Projektumsetzung wurden ***Interessenbekundungen der Einrichtungsvertreter*** eingeholt.

Um die Chance einer Projektbeteiligung auszuloten, die Ziele des Förderschwerpunktes des BMBF und konkret die Idee ‚Kombüse' zu präsentieren, wurden in den avisierten Einrichtungen ***Informationsgespräche*** anberaumt. In diesen Gesprächen wurde neben den Zielen des Projektes auch Bezug auf die Auswahlkriterien für die Teilnehmenden genommen, die angestrebte Anzahl der Teilnehmenden und die Bedingungen der Projektkooperation (Freistellung, Beteiligung an der verbundübergreifenden Bestandsaufnahme etc.) abgesteckt. Das Klären dieses formalen Rahmens diente der realistische Abschätzung des Zeitaufwandes und der Kosten im Abgleich mit den Zielsetzungen des Unternehmens.

Auf diese Weise sollte das Wecken nicht zu erfüllender Erwartungen verhindert werden und es sollten aufgrund des neuen und im Vergleich zu den früheren Kooperationen eher ungewöhnlichen Gegenstandes ‚Grundbildung' Fehleinschätzungen hinsichtlich erwarteter und erwartbarer Leistungen entstehen. Mag der detaillierte Blick auf die Strukturen auch zunächst nebensächlich erscheinen, so erweist er sich aber als Grundvoraussetzung dafür, Akzeptanz für das Projekt zu schaffen und Konfliktpotenziale frühzeitig zu entschärfen. Auch Unternehmen der Altenhilfe sind wirtschaftlich agierende Systeme, die gezwungen sind, Kosten und Nutzen abzuwägen. Werden diese Aspekte bei der Einladung zu einer Kooperation nicht berücksichtigt oder gar suggeriert, dass dem Unternehmen keinerlei Kosten, sondern ausschließlich Nutzen entsteht, ist entweder die Entscheidung für die Teilnahme gefährdet oder es kommt – aufgrund nicht kalkulierten Aufwandes – zu Konflikten. Wird der Zugang jedoch über das Schaffen klarer Kooperations- und Rahmenbedingungen in Bezug auf Gegenstand, Zeitressourcen und Kosten gewählt, steigt die Akzeptanz und Beteiligung.

Unseres Erachtens gilt: Ebenso wie Teilnehmende dort abgeholt werden sollen ‚wo sie stehen', gilt dies auch für Unternehmen und die Interaktion als Aushandlungsprozess auf Augenhöhe mit ihnen.

Nachdem sich drei der vier angefragten Altenhilfeeinrichtungen zu der Teilnahme an dem Projekt entschieden hatten, wurden ***vertiefende hausbezogene Besuche in jeder Einrichtung*** durch die Projektmitarbeiterinnen vorgenommen. Ziel und Thema der stattgefundenen Gespräche mit dem jeweiligen Leitungskreis war im Wesentlichen die Konkretisierung des Teilnehmerkreises im Abgleich mit den Projektzielen. Nach dem ersten Informationsgespräch nahmen die Leitungen – Bezug nehmend auf unsere Teilnehmerkriterien (ältere, weibliche, geringqualifizierte Personen, mit Grundbildungsbedarf) – eine ***erste Teilnehmerauswahl*** vor. Die avisierten Mitarbeitenden wurden von den Leitungen

angesprochen und eingeladen, an der Maßnahme teilzunehmen. Dabei wurde den potenziellen Teilnehmenden die Option eröffnet sich, nach einem ersten Kontakt mit den Projektgestaltern und dem Konzept, gegen eine Teilnahme zu entscheiden.

Nachdem die Leitungen den Projektgestaltern die Qualifikation, Berufsbiografie und Arbeitsbereiche beschrieben hatten, wurde gemeinsam ***mit den Leitungen die Entscheidung getroffen***, zwei Grundbildungsmaßnahmen zu konzipieren: Eine zeitlich umfassendere Maßnahme ‚Grundbildung zum Demenzbegleiter' und eine kürzere Maßnahme ‚Grundbildung Kommunikation und Demenz'. Diese Entscheidung ergab sich aus der Heterogenität des Teilnehmerkreises (Hauswirtschaft, Pforte, Technik, Raumpflege etc.): Aufgrund verschiedener Arbeitsbereiche und ggf. wahrgenommener hierarchischer Unter- bzw. Überlegenheit zwischen einzelnen Teilnehmenden vermuteten die Projektgestalterinnen für den Lernprozess negative gruppendynamische Auswirkungen. Darüber hinaus wurde deutlich, dass die Teilnehmenden aufgrund ihrer Unterschiedlichkeit verschiedene Lernwünsche und Erwartungen mitbringen würden, denen in einer gemeinsamen Maßnahme nicht Rechnung getragen werden könnte.

Im Rahmen der Einrichtungsbesuche fand eine ***Befragung der Leitungskräfte*** resp. der benannten Koordinatorin jedes Hauses statt (Abb. 1). In dieser Befragung wurde die Ist-Situation ebenso thematisiert, wie die Wünsche hinsichtlich der Konzeption und Begleitung des Projektes. Ziel war es einen Eindruck von der Struktur des Unternehmens (welche Konzepte/Arbeitsbereiche gibt es, insbesondere bezogen auf Demenz) zu erlangen. Ferner wollten die Projektgestalterinnen erfahren, welche Ressourcen, bspw. die Einbindung von Mitarbeitenden als Dozent/en/innen im Projekt, in den Einrichtungen existieren und welche strukturellen Rahmenbedingungen für die Umsetzung des Projektes ideal erscheinen. Bezug nehmend auf die oben beschriebenen Grundannahmen zu Personal- und Organisationsentwicklungen konnten auf diese Weise Strukturen, Ressourcen und im weiteren Sinne auch die Unternehmenskultur Berücksichtigung finden und die Ideen und Wünsche der Unternehmen einbezogen werden.

Einrichtungsbesuch: Fragen an die Leitungen

Ist-Situation in den Einrichtungen:

Welche Konzepte im Rahmen von Demenz gibt es in Ihrem Haus und welche sind geplant? (Wohnküchen, Demenzbereiche, niedrigschwellige Angebote?)

Gibt es interne Trainer in Ihrem Haus, die im Rahmen des Projektes Schulungstätigkeiten übernehmen könnten?

Konzeption und Begleitung des Projektes:

Welche Schulungszeiten halten Sie für ideal?

Welche Wünsche gibt es hinsichtlich Ihrer Begleitung/Unterstützung in der Leitungsrolle?

Wie können wir aus Ihrer Sicht die Pflegekräfte, die mit den zu trainierenden MitarbeiterInnen zusammenarbeiten, in den Projektprozess einbinden?

Halten Sie Praxisbesuche/-gespräche im Sinne eines Entwicklungsgespräches mit den Teilnehmenden für sinnvoll? Wenn ja, wer sollte an diesen Besuchen/Gesprächen teilnehmen?

Abb. 1: Interviewleitfaden zur Befragung/Einbindung der Leitungen (eigene Darstellung)

Durch die Verbindung der Ideen und Expertisen der Kooperationseinrichtungsvertreter und denen der Projektgestalter, kann im Sinne gelebter Beteiligungsorientierung Neues und vor allem Gemeinsames entstehen. Es ist grundlegendes und bewährtes Prinzip von Organisationsentwicklungsberatung, die Betroffenen zu Beteiligten zu machen und somit die Akzeptanz des Projektes und die Motivation für die Mitarbeit zu steigern.

Im Rahmen der zweiten Gesprächsrunde mit den Leitungen wurden darüber hinaus Treffen zwischen den Projektgestalterinnen und den Teilnehmenden verabredet, um ein Kennenlernen zu realisieren, die Projektidee zu transportieren und ggf. Fragen zu beantworten. Jede Einrichtung organisierte hierzu einen einstündigen Termin mit den interessierten/angefragten Teilnehmenden. Begrüßt wurden die Teilnehmer-Treffen von den Heimleitungen, die hervorhoben, dass sie die Teilnahme an dem Projekt unterstützen und wertschätzen. Die Bestärkung durch die Heimleitung zielte darauf ab, Akzeptanz für das Projekt zu schaffen und den Wert dieser Schulungsmaßnahmen – und somit auch den Wert der daran teilnehmenden Mitarbeitenden – zu betonen.

Die verbleibende Zeit gestalteten die Teilnehmenden und Projektmitarbeitenden ohne die Leitung. Hintergrund war unter anderem die Vermutung, dass Lernwünsche, aber auch Kritik, Sorgen und weiteres durch die Präsenz des dienstlich Vorgesetzten nicht offen geäußert würden.

3.2 Kooperationsvereinbarung

Um die Verbindlichkeit der kooperativen Mitarbeit im Projekt zu steigern und Klarheit in Bezug auf Strukturen, Rollen und Anforderungen in der Projektzusammenarbeit zu schaffen, wurde eine Kooperationsvereinbarung verfasst (Abb. 2), deren Eckpfeiler den Leitungen der Kooperationseinrichtungen im Vorfeld vorgestellt und von ihnen bejaht wurden. Die Benennung einer Koordinatorin pro Kooperationseinrichtung diente dazu eine Ansprechpartnerin zu benennen, die den Informationsfluss innerhalb und zwischen den Kooperationspartnern gestaltet und verantwortet.

Vereinbarungen über die Zusammenarbeit in dem Teilprojekt Kombüse

GEFÖRDERT VOM Bundesministerium für Bildung und Forschung

Kaiserswerther Diakonie
Von hier aus helfen.

Die Kooperationseinrichtungen:

- benennen MitarbeiterInnen für die Schulung (max 5 Tn aus jeder Einrichtung)
- und stellen diese für ca. 140 Unterrichtsstunden von der Arbeit frei (individuelle Regelungen zur Anrechnung von geringen Eigenanteilen durch die Tn sind möglich),
- benennen eine Koordinatorin auf der Leitungsebene,
- stellen in der Region einen Schulungsraum, -medien (Flipchart, OHP, Beamer) und Getränke bereit,
- regeln untereinander die Konditionen der Verrechnung,
- sind bereit zur Bestandsaufnahme durch die wissenschaftliche Begleitung (Einrichtungsleitung, Leitung Mittleres Management, MAV),
- bringen ihr Praxiswissen und ihre Managementfähigkeiten in die Entwicklung und Umsetzung von Grundbildungsmaßnahmen ein und schaffen tragfähige Strukturen,
- beteiligen sich an regelmäßiger Reflexion / Supervision auf der Leitungsebene (ca. 1 x / Monat 2 AE),
- unterstützen den Prozess in seiner Entwicklung (Veränderungen nach Absprachen sind möglich),
- würdigen das Projekt durch die Teilnahme am Auftaktworkshop (Zukunftswerkstatt) und der Abschlussveranstaltung.

Die Kaiserswerther Seminare

- führen eine Bedarfserhebung (Zukunftswerkstatt) durch,
- entwickeln in Absprache mit den Kooperationseinrichtungen ein Schulungskonzept,
- schulen potenzielle DozentInnen (Methoden der Lernberatung, Grundbildung),
- schulen kostenlos im Umfang von ca. 140 Unterrichtstunden im Bereich der Grundbildung, und begleiten die Teilnehmenden in ihrem Lernprozess (Lernberatung, Kollegiale Beratung, biographisches Lernen),
- stellen Unterrichtsmaterialien bereit,
- bieten eine kontinuierliche Struktur für Supervision und Praxisreflexion auf der Leitungsebene an,
- kooperieren mit der wissenschaftlichen Begleitung des Projektverbundes (wissenschaftliche Begleitforschung mit Abschlussbericht).

_____	_____	_____
Einrichtungsleitung	Koordinatorin	Kaiserswerther Seminare

Abb. 2: Kooperationsvereinbarung (eigene Darstellung)

In dieser Kooperationsvereinbarung wird deutlich, dass Verbindlichkeiten auf beiden Seiten existieren und auch die Kaiserswerther Seminare sich als Projektnehmer von Kombüse an die Erfüllung selbiger bindet. Durch das Leisten einer Unterschrift erhält die Vereinbarung – wissend, dass es sich um keinen juristischen Vertrag handelt – einen besonderen Nachdruck.

3.3 Zukunftswerkstatt: Chance und Spannungsfelder

Aus konzeptioneller Sicht des GiWA-Teilprojektes Kombüse und unter Berücksichtigung der Prinzipien der Organisationsentwicklung, war es unabdingbar, alle Betroffenen an der Erarbeitung der inhaltlichen Aspekte von Grundbildung zu beteiligen. Die Zukunftswerkstatt zielte darauf ab, die Interessen der Kooperationseinrichtungen, der Teilnehmenden und des Kombüse-Projektes miteinander zu verbinden; insbesondere sollten die Chancen von Grundbildungsangeboten aus verschiedenen Perspektiven heraus transparent werden. Um Strukturen für die weitere Zusammenarbeit (auch zwischen den Teilnehmenden und den Leitungen) zu legen, war ein weiterer Schwerpunkt der Zukunftswerkstatt das ‚Sichtbarmachen' der Lernwünsche. Die Beteiligung der Teilnehmenden an der Zukunftswerkstatt – die angesichts hierarchischer Abhängigkeiten sicherlich auch kritisch betrachtet werden kann – schien aus Sicht von Kombüse zwingend erforderlich. Mitgestaltung und Verantwortungsteilung ist dabei einerseits eine Wertschätzung für die Teilnehmenden und zielt darauf ab Motivation und Akzeptanz für die Teilnahme zu steigern, wird aber auch gefordert, um die Verantwortung für den eigenen Lernprozess und die eigene Entwicklung im Unternehmen anzunehmen. Auch im Sinne der prozessbegleitenden Lernberatung konnte hier ein Schritt in Richtung Partizipation und Verantwortungsteilung realisiert werden (vgl. Klein/Kemper 1998; Klein/Reutter 2005).

Deutlich wurde, dass sowohl auf Seiten der Teilnehmenden als auch auf Seiten der Leitungen zahlreiche Lernwünsche auf drei entscheidenden Ebenen genannt wurde: auf der Ebene der Organisation, der Ebene der Person und der Ebene der Fachlichkeit (Abb.3 und Abb.4).

Abb. 3: Lernwünsche für die Teilnehmenden aus Sicht von Leitung (eigene Darstellung)

Lernwünsche der Beschäftigten / zukünftigen Teilnehmenden als Gruppenergebnis

Umgang mit Demenz/Verstehen von Demenz

- besserer/sicherer Umgang mit Dementen / Umgang mit Demenz
- verstehen des Krankheitsbildes Demenz
- verstehen der Dementen: Verstehen wie demente Menschen fühlen/denken
- sich Hineinversetzen können in die Welt der Dementen
- Fähigkeit auf einen Demenzkranken besser eingehen zu können
- Sicherheit in schwierigen Situationen mit Dementen (z.B. Aggression)
- mehr Zeit für Bewohner/-innen finden bzw. die Zeit besser einsetzen
- Wissen inwieweit ein Demenzkranker in den Alltag mit einbezogen werden kann.
- den Alltag mit demenzerkrankten Menschen leben können
- Wissen wie man sich richtig verhält

Umgang mit Angehörigen und Besuchern:

- Besserer Umgang mit Anrufern und Besuchern
- Angehörige verstehen

Bereich Kommunikation und Arbeit mit Kollegen/im Team:

- Zusammenarbeit zwischen den Bereichen verbessern
- zusammen arbeiten
- sich wohlfühlen
- Arbeiten besser koordinieren
- Verständnis dafür wie der Kollege mit Bewohnern umgeht
- das Miteinander mit Kollegen verbessern
- zu motivieren
- Humor, Diskussion, Zusammenarbeit

Persönliche Lernwünsche:

- sicherer werden
- Fehler erkennen können
- Ängste verlieren
- Herzen öffnen
- mehr Kraft und Zeit haben
- mein Können entdecken
- meine Blickrichtung erweitern

Abb. 4: Lernwünsche der Teilnehmenden (genannt in der Zukunftswerkstatt).

Betrachtet man die Abbildungen 3 und 4 wird deutlich, wie aus der Perspektive beider Akteursgruppen Bedarfe und Interessen formuliert werden, die auf ganzheitliche Problemlösungen zielen. Die dabei sichtbar werdenden vielfältigen Ideen für die zu konzipierenden Grundbildungsmaßnahmen konnten zwar eingewoben, aber nicht in Gänze berücksichtigt werden. Anforderung an die Projektgestalter war und ist es in diesem Zusammenhang auch, zu spiegeln, dass Grundbildungsmaßnahmen nicht alle betrieblichen und subjektiven Erwartungen und Wünsche erfüllen können, dass Grundbildung nicht das Allheilmittel und Generalangebot zur Lösung sämtlicher Problemlagen sein kann und darf. Es wurde auch wichtig zu spiegeln und zu klären, wie die reklamierten Ansprüche an Lern- und Kompetenzentwicklungsbedarfe zwischen Grundbildung und beruflicher Qualifizierung differenziert werden können. Diese Differenz zu verdeutlichen war angesichts der Unschärfe des Grundbildungsbegriffes ein Balanceakt! Hier wurden Spannungsfelder zwischen den reklamierten Bedarfen und Wünschen der Leitungen, dem KOMBÜSE-Verständnis und Auftrag des Projektnehmers und den Voraussetzungen und Bedürfnissen der Teilnehmenden deutlich. Es entstand eine kritische Phase im Projektprozess, um auszuloten und auszuhandeln, welche ‚Leistungen' durch das Projekt erwartet werden können, wo die Grenzen von Grundbildung zu beruflicher Qualifizierung überschritten sind und wie die diesbezüglichen berechtigten Bedarfe der Organisation, die über die Zukunftswerkstatt gehoben wurden, befriedigt werden können.

4. Strukturen schaffen, Strukturen begleiten: Verzahnung von Personal- und Organisationsentwicklung

Im weiteren Projektprozess wurden die gemeinsam zwischen Einrichtungsleitungen, Teilnehmenden und Projektgestalterinnen erarbeiteten Ideen zu einem Konzept verwoben, das begleitende Strukturen für die ständige Verzahnung des individuellen und organisationalen Lernens schafft. (Abb.5)

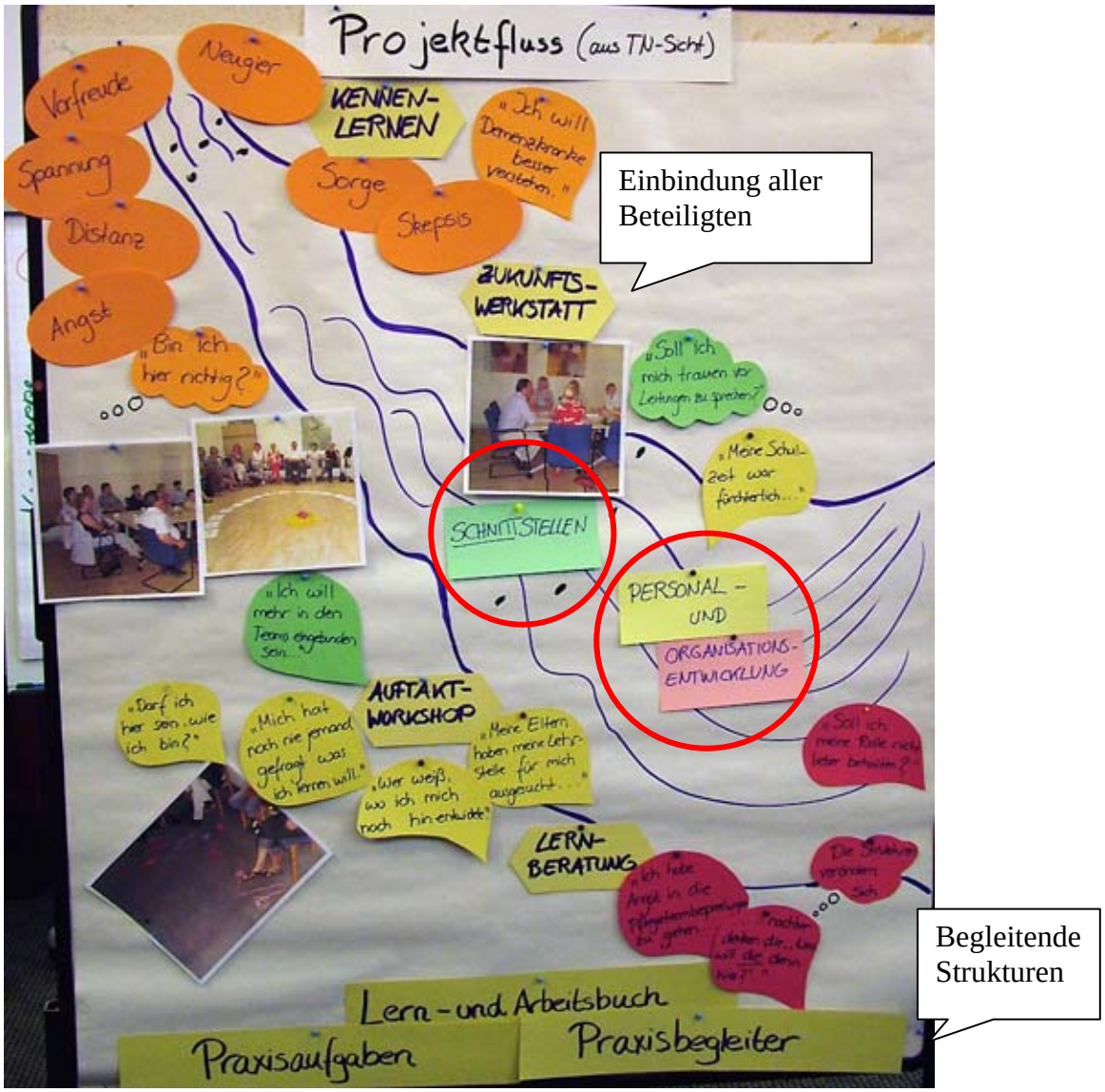

Abb. 5: Projektfluss aus Sicht der Teilnehmenden (Darstellung beim GiWA-Verbundarbeitstreffen vom 12. bis 14.11.2008 in Göttingen)

Hervorgehoben seien an dieser Stelle die ***Praxisbegleiter/-innen*** und ihre Funktion. Sie sind leitende Mitarbeitende aus dem mittleren Management, die je einen (maximal zwei) Teilnehmende bei ihrem Lernprozess in der Einrichtung begleiten, Gesprächsstrukturen schaffen und die Umsetzung der in den Lerneinheiten gestellten Praxisaufgaben betreuen.

Die Praxisbegleitungen fungieren darüber hinaus punktuell als Dozenten in den Grundbildungsmaßnahmen. Dozentenkonferenzen und -schulungen dienen dem Austausch und der Qualifizierung der Dozentinnen im Bereich Erwachsenenbildung, Grundbildung und Lernberatung. Über die Erarbeitung eines Dozentenhandbuches sollen die Inhalte der Dozentinnenschulungen festgehalten und ggf. zur Multiplikation in das Team genutzt werden.

Praxisbesuche bilden einen weiteren Rahmen zur Verbindung von Lernen im Schulungsraum und Lernen am Arbeitsort und zielen darüber hinaus darauf ab, den bisherigen Lernprozess zu reflektieren und weitere Lernziele zu formulieren. Diese Strukturen schaffen einen konsequenten, begleitenden

Zugang zu den Organisationen und regen Veränderungen in dem Gestalten von Lernprozessen und der Zusammenarbeit mit geringqualifizierten Mitarbeitenden an.

Die Teilnehmenden erfahren eine besondere Wertschätzung über die Zeit und Aufmerksamkeit, die ihnen vor allem auch von den Leitungen geschenkt wird. Kollegen und Umfeld nehmen die Aufwertung der Geringqualifizierten ebenfalls wahr, was – so die Hoffnung – zu einem Umdenken in der eigenen Wahrnehmung und Bewertung der Un- und Angelernten führt. Nicht außer Acht gelassen werden darf jedoch, dass es gerade aufgrund dieser Aufwertung auch zu Neid und Konkurrenz kommen kann. Die Projektgestalter haben den Auftrag die Teilnehmenden zu stärken und ihnen Methoden an die Hand zu geben mit derartigen Konflikten umzugehen, da dies aus Sicht von Kombüse ebenfalls Bestandteil von Grundbildung ist (vgl. Roßmann 2009). Die Plattform der kollegialen Beratung, aber auch die Einzelberatung bietet dafür einen geeigneten Rahmen.

Durch die enge Anbindung des Lernens an die Organisation werden weitere Schnittstellenproblematiken und hierarchische Hürden deutlich, die von den Projektgestalterinnen bearbeitet oder mindestens gespiegelt werden müssen. So bewirkt die Verbindung von Grundbildung mit Teilqualifizierung eine Weiterentwicklung der Teilnehmenden, die ihnen neue Arbeitsbereiche eröffnen. Folglich erhalten Reinigungskräfte Einblicke in Pflegebereiche und nehmen punktuell an Teamsitzungen teil. Dabei war die Teilnahme an den Teamsitzungen ebenfalls eine Struktur, die erst im Rahmen des Projektes gelegt bzw. ausgebaut wurde. Der Umstand, dass Teamsitzungen für andere Berufsgruppen geöffnet werden oder die Gestaltung der Schnittstelle zwischen Hauswirtschaft und Pflege hinterfragt wird, bewirkt Bewegung in Teams und in der Organisation. Auch hier sind Konflikte nicht ausgeschlossen, da unausgesprochene hierarchische Grundannahmen (etwa die, dass Pflegekräfte den hauswirtschaftlichen Kräften überlegen sind) berührt werden.

Der sensible Umgang mit diesen Konflikten und das Abwägen von Einwirkung auf Organisationsstrukturen stellt dabei eine ständige Anforderung dar. Hierarchien dürfen dabei nicht übergangen werden, Kommunikationswege müssen gewahrt werden und Transparenz, bei gleichzeitigem Schutz der Teilnehmenden, gilt als oberstes Gebot.

5. Empfehlungen

Als Eckpfeiler der Kompetenzbündelung aller Akteure und der Verknüpfung von Personal- und Organisationsentwicklung lässt sich hervorheben: Zugänge zu Grundbildung in den Organisationen zu finden und zu gestalten basiert maßgeblich auf den (Lern-)Beratungsprinzipien der Verantwortungsteilung und Beteiligungsorientierung. Insofern zeigt sich:

1. Nachhaltigkeit und Nutzen des individuellen Lernens einzelner Mitarbeiter/innen für die Organisation sind umso wahrscheinlicher, wenn die Organisation in die Gestaltung und den Prozess des Lernens eingebunden ist.
2. Im Sinne einer gemeinsamen Entwicklung des Bildungsangebotes für die Organisation bewährt es sich, Rahmenbedingungen und Strukturen des Lernens im Rahmen von Informations- und Kooperationsgesprächen abzustecken, und dies auch schriftlich in einem Kontrakt festzuhalten. So können Verbindlichkeiten und Verantwortlichkeiten klar und für alle Beteiligten transparent geregelt werden und einrichtungsbezogene kulturelle und strukturelle Bedingungen berücksichtigt werden, wie z.B. Arbeitszeit- und Freizeitanteil der Lernzeiten, Möglichkeiten zur Bearbeitung von Lernaufgaben im Arbeitsprozess, Abstimmung der Lernzeiten mit Dienstplänen, Bereitstellung von Räumen, (Leitungs-)Personen zur Begleitung der Lernenden am Arbeitsplatz u.ä. (siehe oben), aber auch die Leistungen des Bildungsanbieters.
3. Eine Beteiligung aller betreffenden Akteure (Teilnehmende, direkte Vorgesetzte, Leitungen) an der Ideenentwicklung für die konkrete inhaltliche Gestaltung erhöht die Wahrscheinlichkeit einer Akzeptanz und Unterstützung der Lernwirkungen in der Organisation: Jede Interessengruppe kann dadurch von Beginn an ihre Anliegen einbringen, trägt ein Stück Mitverantwortung und ist so mit dem Lernprozess verbunden. Die unterschiedlichen Anliegen in der Folge klug auszubalancieren, ist dann die herausfordernde Aufgabe des Bildungsanbieters.
4. Für eine kontinuierliche Einbindung der direkten Bezugspersonen der Teilnehmenden in der Einrichtung bewährt sich die Benennung von Personen, die unterstützende und begleitende Ansprechpartner für die Lernenden am Arbeitsplatz sind.

5. Zusätzlich empfiehlt es sich, diese Personen(gruppen) aus der Einrichtung als aktive Mitgestalter des Lernprozesses zu gewinnen, indem sie als interne Dozent/innen fungieren.
6. Eine begleitende Unterstützung und Professionalisierung für die Beteiligten aus der Organisation lässt sich gut in Form von regelmäßigen Treffen realisieren, die sowohl dem Austausch untereinander als auch der eigenen Fortbildung und Rollenreflexion dienen.
7. Die Verschränkung des Lernens im Inhouse-Kurs mit dem Arbeitsalltag gelingt inhaltlich über die Bearbeitung von Lernaufgaben im laufenden Arbeitsprozess, um Gelerntes anzuwenden und anschließend zu reflektieren.
8. Reflexionsmöglichkeiten sollten den Lernenden nicht nur im laufenden Kursgeschehen eröffnet werden, sondern gleichzeitig strukturell z.B. in Form von Gruppenberatungssituationen oder in Einzelberatungen am Arbeitsplatz verankert sein. Beim Besuch am Arbeitsplatz empfiehlt sich eine Gesprächssituation, bei der zeitweise auch der/die begleitende Vorgesetzte anwesend ist, um eine gemeinsame Reflexion und weitere Prozessplanung zu gestalten.
9. Unabdingbar für die Nachhaltigkeit und Akzeptanz von Lernwirkungen in der Organisation ist neben allen direkt auf den Lernprozess bezogenen Interventionen eine kontinuierliche Information, Begleitung und Unterstützung der Einrichtungsleitung(en).

Die benannten Punkte ermöglichen eine Verschränkung von Personalentwicklung bzw. individueller Kompetenzentwicklung einzelner Mitarbeiter/innen mit organisationalen Entwicklungsprozessen. Dass diese absolut notwendig ist, zeigt sich dann, wenn die Weiterentwicklung der individuellen Kompetenzen in der Organisation zu wirken beginnt: Wenn Mitarbeiter/innen mehr können, wissen und reflektieren und durch das Lernen darin bestärkt bzw. dazu aufgefordert werden, ihre hinzugewonnenen Kompetenzen im Arbeitsalltag anzuwenden und zu verfestigen, stoßen sie geradezu zwangsläufig an die Grenzen ihres bisherigen Wirkungsradius, der ja strukturelle und gewohnheitsmäßig auf ihre Kompetenzen vor Beginn des Kurses ausgelegt war. Insofern brauchen Bildungsangebote in der Organisation immer auch ein ‚Mitgehen' der Organisation.

Literatur:

Arnold, Rolf/ Bloh, Egon (2001): Grundlagen der Personalentwicklung im lernenden Unternehmen – Einführung und Überblick. In: Arnold, Rolf /Bloh, Egon: Personalentwicklung im lernenden Unternehmen. Hohengehren, S. 5-40

Holtschmidt, Ilona / Zisenis, Dieter (2004): Prozessbegleitende Lernberatung und Organisationsentwicklung, unveröffentlichter Abschlussbericht im Rahmen des Projektprogrammes „Lernkultur Kompetenzentwicklung" gefördert durch BMBF und ESF. Düsseldorf-Kaiserswerth

Holtschmidt, Ilona / Zisenis, Dieter (2005a): Prozessbegleitende Lernberatung und Organisationsentwicklung. In: QUEM (Hrsg.): Prozessbegleitende Lernberatung – Konzeption und Konzepte, QUEM-Report Heft 90, S. 96-132

Holtschmidt, Ilona / Zisenis, Dieter (2005b): Qualitätsstandards von Lernberatung?. In: Klein, Rosemarie / Reutter, Gerhard (Hrsg.): Die Lernberatungskonzeption – Grundlagen und Praxis. Hohengehren

Holtschmidt, Ilona / Roßmann, Esther / Zisenis, Dieter (2006): „Lernberatung durch Lernberatung lernen" – Weiterbildung zur Professionalisierung von Lernberatung für Lehrende an Schulen im Gesundheitswesen. In: ABWF (Hrsg.): Prozessbegleitende Lernberatung – gelebte Lernkultur. Handreichung für die Praxis. Berlin. S. 30-55

Kemper, Marita/ Klein, Rosemarie (1998) Lernberatung, Hohengehren

Klein, Rosemarie/ Reutter, Gerhard (Hrsg.) (2009): Die Lernberatungskonzeption. Grundlagen und Praxis, Hohengehren

Roßmann, Esther (2009): Grundbildungserfordernisse in der Altenhilfe – Expertensichtweisen und Folgerungen Projekt Kombüse. In: Klein, Rosemarie (Hrsg).: Bestandsaufnahme zur Rolle von Grundbildung/Alphabetisierung in und für Wirtschaft und Arbeit. GIWA-Online Nr. 2

http://www.goe.org/pdf/leitgesamt.pdf (letzter Zugriff: 30.07.2009)

Autorinnen:

Ilona Holtschmidt (Jg. 1956), M.A. in Erziehungswissenschaften an der FernUniversität Hagen mit Schwerpunkt Erwachsenenbildung und Organisationspsychologie; Studienleiterin Bereich, Pflegepädagogik und Bildungsmanagement bei den Kaiserswerther Seminaren Düsseldorf; Lernberaterin sowie Lehrbeauftragte an der FH in Ludwigshafen; Geschäftsführerin des Friederike-Fliedner-Instituts als An-Institut der Ev. Fachhochschule in Bochum; Mitarbeiterin im GiWA-Teilprojekt Kombüse.

Esther Roßmann, Jg. 1983, Studium der Diplom-Erziehungswissenschaften an der Universität Duisburg-Essen, mit den Schwerpunkten Organisationsentwicklung und Qualifikationsmanagement. Aktuell als Studienleiterin bei den Kaiserswerther Seminaren – Institut für berufliche Bildung im Gesundheits- und Sozialwesen tätig und schwerpunktmäßig mit Projektarbeit und dem Themenfeld Betriebliches Gesundheitsmanagement betraut.

Das diesem Beitrag zugrunde liegende Vorhaben wird mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter den Förderkennzeichen 01AB072104 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autorinnen. (S. BNBest-BMBF 98, 6.4)