

Johannes Herwig-Lempp

Lernen heißt (sich) verändern -

Wie können wir Fortbildungen noch besser nutzen?¹

erschienen in: Die Lernende Organisation. Anregungen zur Personalentwicklung, EREV Schriftenreihe 1/1998, S. 99-105

MitarbeiterInnen als Kapital?

In der Einladung zu diesem Symposium wurde dazu angeregt, den Blick auch auf weniger pragmatische Aspekte zu richten, z.B. darauf, welches Menschenbild hinter den Strategien der Personal- und Organisationsentwicklung steht. Lassen Sie mich deshalb zunächst dem im Titel dieser Veranstaltung implizierten Menschenbild widersprechen und feststellen, daß ich die MitarbeiterInnen in unseren Einrichtungen (einschließlich uns selbst) nicht als „Kapital“ betrachten möchte:

Aus volkswirtschaftlicher Sicht unterscheidet man die drei Produktionsfaktoren Arbeit, Kapital und Boden, wobei das Kapital laut Lexikon „die Gesamtheit der im Produktionsprozeß verwendeten Sachgüter“ darstellt. Warum aber sollten dann die *MitarbeiterInnen* zum Kapital, zu den Sachgütern zählen? Mit betriebswirtschaftlichen Kategorien wird „Kapital“ beschrieben als der „Wert des in einem Unternehmen vorhandenen Vermögens, [es] erscheint auf der Passivseite der Bilanz. Nach der Herkunft unterscheidet man *Eigen-Kapital* und *Fremd-Kapital*. Der Kapitalabnutzung wird durch Abschreibung Rechnung getragen.“ Konsequenterweise müßte man jetzt fragen: Gehören MitarbeiterInnen zum Fremd- oder zum Eigenkapital? Nutzen wir sie ab - und tragen dieser Tatsache durch Abschreibung Rechnung? Aber da fällt uns ein: Obwohl das sog. „Humanvermögen“ so wichtig zu sein scheint, taucht es in den Geschäftsbüchern nicht auf. Und noch eine weitere Frage drängt sich zum Thema dieses Workshops auf: Wie kann man Kapital fortbilden? Und ist es dann nach der Bildung nicht möglicherweise „fort“?

MitarbeiterInnen *sind* kein Kapital - und auch ihre Fähigkeiten und Kompetenzen, die sie in ihrer Arbeit einsetzen, *sind* kein Kapital. Abgesehen davon, daß die Kapital-Metapher wohl kaum mit dem christlichen Menschenbild kompatibel ist, ist sie irreführend, weil sie uns verleitet zu denken, wir könnten womöglich über MitarbeiterInnen beliebig verfügen und sie nach Gutdünken einsetzen und verwenden,

¹ Zur Veranstaltung „MitarbeiterInnen als Kapital?“. Zur Personal- und Organisationsentwicklung in der diakonischen Jugendhilfe. Workshop „Fort- und Weiterbildung - Qualität durch Qualifikation?“, 16. - 18. September 1997 in Fulda

je nach Bedarf. Um einerseits die Grenzen unserer Steuerungsfähigkeit zu erkennen, andererseits aber auch die Chancen und Möglichkeiten, die sich aus der Zusammenarbeit mit Menschen ergeben, auszuschöpfen, sollten wir darauf bestehen, daß MitarbeiterInnen Menschen sind und keine Sachen.

Der systemische Blickwinkel

Damit Sie wissen, vor welchem Hintergrund ich mich äußere: ich bin hier als Leiter der FoBiS-Fortbildungsstelle des Sozialtherapeutischen Vereins Holzgerlingen, Mitglied im Diakonischen Werk Württ. Wir sind ein kleiner Fortbildungsanbieter, der im Jahr ca. 90 Fortbildungstage organisiert und durchführt: mit Grund- und Methodenseminaren, mit zwei längerfristigen Weiterbildungen sowie mit VorOrt-Fortbildungen auf Anfrage einzelner Träger.²

Wir bieten vor allem Fortbildungen im systemischen und lösungenorientierten Arbeiten an. Wir denken, dieser Ansatz ist in außerordentlicher Weise geeignet für die Arbeit in der Jugendhilfe, da er sich weder an einem bestimmten Setting (Therapie, Beratung) noch an einer bestimmten Gruppe von Menschen (Erwachsene, ganze Familien etc.) orientiert. Vielmehr steht dieser Ansatz, neben einer Reihe von Methoden, für uns vor allem für eine bestimmte Haltung gegenüber KlientInnen und der Arbeit selbst:

- Ressourcenorientierung
- Akzeptanz
- Kundenorientierung
- Zielorientierung
- Kooperation

Damit bietet der systemische Ansatz ein konkretes, umsetzbares Konzept für Forderungen, wie sie in jüngerer Zeit (und nicht nur im Zusammenhang mit dem KJHG) an die Jugendhilfe herangetragen werden: KlientInnenorientierung/ KundInnenorientierung, Qualitätssicherung, Evaluation etc.

Das systemische Konzept beinhaltet damit ein Menschenbild, das sich genauso für die Begegnung mit MitarbeiterInnen eignet: Den einzelnen anzusprechen auf der Ebene seiner Autonomie, seiner Selbständigkeit, seiner Ressourcen. Eine wesentliche theoretische Grundüberlegung, die sich gleichermaßen auf KlientInnen wie auf MitarbeiterInnen beziehen läßt, lautet: Menschen sind keine Maschinen, sie lassen sich nicht steuern und planen, sie sind eigensinnig und autonom - und damit in der Lage, Steuerungsprozesse selbständig zu unterstützen und weiterzuführen - oder sie manchmal vielleicht auch zu unterlaufen.

Somit sind MitarbeiterInnen auch aus systemischer Sicht nicht Kapital, das Einrichtungen zur Verfügung steht und einfach eingesetzt werden kann. Es empfiehlt sich zu bedenken, daß wir es immer mit Menschen zu tun haben - Menschen, die

² *Zu meinem Kontext gehört auch, daß ich zugleich Leiter eines elfköpfigen Teams der Sozialpädagogischen Familienhilfe bin - und damit sowohl als Fortbildungsanbieter als auch als Vertreter eines Jugendhilfeträgers spreche.*

selbständig sind, sich ihre eigenen Gedanken machen, Sinn herstellen, Bewertungen treffen, eigene Interessen haben, die (sich) selbständig fühlen und handeln - wobei „selbständig“ bedeutet, daß sich diese Prozesse von außen nicht definitiv lenken und steuern lassen. Menschen sind übrigens genau aus diesem Grund lernfähig. Nur läßt sich nicht immer hundertprozentig voraussagen, *was* sie lernen und *welche* Schlüsse sie aus dem Gelernten ziehen.

Erwartungen an Fortbildung

Für die Teilnahme an Fortbildungen gibt es vielfältige Gründe und Interessen, hinter denen dann auch entsprechend unterschiedliche Erwartungen stehen. Aus Sicht der TeilnehmerInnen an einer Fortbildung stehen sicherlich die Wünsche nach fachlicher Weiterentwicklung, nach Anregungen und Reflexionsmöglichkeiten, auch nach praktischer und formaler persönlicher Weiter-Qualifizierung sowie das Bedürfnis, den Anschluß an die Fachdiskussion nicht zu verlieren, im Vordergrund. Hinzu kommen die Aussicht auf Abwechslung vom Alltag und die Gelegenheit nach neuen beruflichen Kontakten. Mit all diesen Wünschen und Vorstellungen sind zugleich mehr oder weniger konkrete Erwartungen an die Fortbildungen verbunden.

Aber nicht nur die TeilnehmerInnen haben Erwartungen, sondern auch die Einrichtungen, die die Teilnahme an Fortbildungen mit Freistellungen und Zuschüssen unterstützen und fördern, sie zuweilen auch fordern. Diese Erwartungen kommen in der diesem Workshop zugrundeliegenden These deutlich zum Ausdruck:

Langfristig stabile Qualität sozialer Arbeit als professionelle bedarfsorientierte Dienstleistung ist nur erreichbar und finanzierbar, wenn Fort- und Weiterbildung ihren subjektiven Zufallscharakter verlieren und als strukturelles Element in das Personal- und Organisationsmanagement einer Einrichtung integriert sind:

Qualitätssicherung durch systematische, kontinuierliche Kompetenzerweiterung jedes Mitarbeiters, vom technischen Dienst bis in die Chefetage, ausgehend von einem tabufreien Prozess - und Effektivitätsclearing.

Dabei soll auch über die Kosten solcher Innovationen nachgedacht werden, sowie darüber, ob betriebsbezogene Qualifizierungsprogramme dieser Reichweite mit einem vorhandenen „erneuerbaren“ Mitarbeiterpotential „allmählich“ und ohne Entlassungen durchführbar sind, oder ob neue Kooperations- und Entscheidungssysteme grundsätzlich „anderer“ MitarbeiterInnen bedürfen, in Fachdiensten wie in Verwaltung und Leitung, die ohne Entlassungen/ Neueinstellungen nicht rekrutierbar sind.

Diese Erwartungen aus Sicht der Einrichtungen stellen eine Herausforderung für Fortbildungsanbieter dar: Fort- und Weiterbildung sollen entscheidend zur Sicherung der Qualität sozialer Arbeit beitragen. Voraussetzung dafür ist, daß sie als Instrument gehandhabt werden, d.h. daß die Einrichtungen (noch) gezielter als bisher die Belegung von Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen durch ihre MitarbeiterInnen steuern. Damit stellt sich zum einen die Frage für die Einrichtungen: „Wie können wir dieses Instrument besser, d.h. zielgerichteter und effektiver einsetzen?“

Zum anderen wird man als Fortbildungsanbieter an die Einrichtungen die Frage richten: „Welchen Bedarf an Fortbildungen haben Sie?“ D.h. wir werden in einen Dialog kommen, in dem Angebot und Nachfrage besser als bisher direkt miteinander abgestimmt werden können. Denn bislang findet eine solche Klärung in erster Linie zwischen Fortbildungsträgern und TeilnehmerInnen statt, aufgrund deren Anmeldeverhaltens und der direkten Rückmeldungen auf den Seminaren. Allerdings zeigt die Zunahme der sogenannten VorOrt-Fortbildungen oder Inhouse-Seminare in den letzten Jahren, daß die Einrichtungen ihren Fortbildungsetat zunehmend gezielter verwalten und die damit verbundenen Chancen vermutlich noch besser genutzt werden.

Sicherlich sind Fort- und Weiterbildung wesentliche Elemente des Personal- und Organisationsmanagements und können, bewußt eingesetzt, einen entscheidenden Beitrag zur fachlichen Weiterentwicklung und damit zur Qualitätssicherung leisten. Auch können Kompetenzen (auf jeder Hierarchieebene) sicherlich immer wieder erweitert und ausgebaut werden.

Wir sollten uns allerdings von Fort- und Weiterbildungen keine Wunder erwarten. Wir werden durch sie keine neuen MitarbeiterInnen bekommen - was aber vielleicht auch nicht notwendig ist. Fortbildung kann und muß aufbauen auf dem, was vorhanden ist. Und es ist einiges vorhanden, lassen wir uns nicht täuschen, bereits jetzt verfügen wir über „langfristige stabile Qualität“ in der sozialen Arbeit, gesichert durch qualifizierte Einrichtungen mit fachlich versierten und engagierten MitarbeiterInnen auf allen Ebenen. Es sollte uns gelingen, diese Ressourcen, Kompetenzen, Fähigkeiten und Erfahrungen zu sehen und zu nutzen (auch um dies zu lernen, können Fortbildungen sinnvoll sein). Dann erst, wenn die vorhandene Basis wahrgenommen wird, kann Fortbildung auch neue Anregungen geben, neue Motivation, sie kann wieder Lust auf den Alltag vermitteln, Konzepte, Verfahren und Methoden an die Hand geben, mit denen man der vertrauten Praxis ebenso wie unvorhergesehenen Anforderungen und Krisen anders, effektiver, erfolgreicher begegnen kann. Anders ausgedrückt: Fort- und Weiterbildungen, so gut man sie auch plant, einsetzt und durchführt, werden wenig ändern, solange wir den Ist-Zustand nur defizitär beschreiben. Im Gegenteil: Veränderung wird eher möglich, wenn wir die bestehenden Qualitäten sowohl bei den MitarbeiterInnen als auch im Personal- und Organisationsmanagement der Einrichtungen zu wahrzunehmen und zu würdigen verstehen. Dann können wir darauf aufbauen und davon lernen - und wir dürfen darauf hoffen, daß auch zukünftige Veränderungen und Kompetenzerweiterungen wahrgenommen und gewürdigt werden.

Was heißt hier „eine gute Fortbildung“?

Was eine „gute Fortbildung“ ist, läßt sich aus unterschiedlicher Perspektive auf vielerlei Weisen beschreiben. Ich nenne einfach einige Kriterien, die ich (in meinen verschiedenen Rollen als Fortbildungsverantwortlicher, als Referent, als Leiter einer Jugendhilfeeinrichtung und Vorgesetzter, als Sozialpädagoge, als Teilnehmer an Fortbildungsveranstaltungen etc.) selbst als wesentlich für die Qualität einer Fortbildung ansehe.

Eine gute Fortbildung ...

- ist fachlich auf der Höhe der Zeit, greift aktuelle Entwicklungen auf, trägt sie weiter,
- bietet Qualifikation auf mehreren Ebenen: Theorie und theoretische Konzepte, Methoden und Handwerkszeuge, Grundhaltung und Menschenbild
- und vermittelt sie auf ansprechende Art und Weise,
- knüpft an die Erfahrungen und das Wissen der TN an,
- ist in Inhalt, Methode und im Ergebnis praxisnah, d.h. auf die unmittelbare Umsetzung im eigenen Arbeitsalltag angelegt,
- ist „fehlerfreundlich“ angelegt, weder demonstriert sie Perfektion noch fordert sie diese von den TeilnehmerInnen
- bietet an, aber verpflichtet nicht zur Übernahme, stellt frei, ob und inwieweit die TeilnehmerInnen die Methoden und Konzepte in ihrer Arbeit verwenden wollen
- macht neue Lust auf die Praxis, motiviert zur Arbeit und zum Engagement,
- regt an zur Umsetzung des Gelernten und zum eigenständigen Weiterdenken,
- kostet ihren Preis.

Auch über die Qualität derer, die Fortbildungen anbieten, lassen sich Aussagen machen. Z.B. verfügen qualifizierte ReferentInnen ...

- über eine entsprechende fachliche Grundausbildung sowie
- über eigene praktische Erfahrungen mit dem Lerninhalt und
- arbeiten in einem Team mit anderen FortbilderInnen zusammen, tauschen sich kollegial aus,
- halten Kontakt zur Praxis und zur Forschung und
- bilden sich selbst weiter.

Gute Fortbildungsträger schließlich ...

- haben unterschiedliche Angebote inhaltlicher und organisatorischer Art (Arbeitsfelder wie z.B. SpFh, Stationäre Angebote, Schuldnerberatung, Altenhilfe etc., Arbeitsaufgaben wie z.B. Leitung, Team, Gruppenarbeit, Öffentlichkeitsarbeit etc., methodische Ansätze wie z.B. Systemisches Arbeiten, Erlebnispädagogik, Gruppenpädagogik etc., Organisationsformen wie z.B. festes Seminarangebot, längerfristige Weiterbildungen, trägerbezogene VorOrt-Fortbildungen)
- entwickeln eine eigene „Kultur“, einen speziellen Stil,
- verfügen über eine zuverlässige und verbindliche Organisation,
- betreiben Evaluation und sind um eine ständige Verbesserung ihres Angebots bemüht,
- arbeiten für einen vernünftigen Preis.

Eine gute Fortbildung läßt sich aus der Sicht von TN auch anders beschreiben: Wir befragen zuweilen TN zu Beginn einer Fortbildung, was dazu beitragen könnte, daß sie am Ende unzufrieden sind - hier eine kleine Auswahl der Antworten:

- zuviel Diskussionen, zu viele Vorträge, Frontalunterricht
- zu viel Theorie, zu viele Fremdwörter
- zu wenig Theorie
- Unpünktlichkeit, Überziehung von Zeitplanung
- Arbeiten unter Zeitdruck, „Gehetze“,

- Nichteinhaltung des Programms
- zu wenig Pausen bzw. die Pausen zu vergessen
- zu viele Pausen
- die Verpflichtung zur Teilnahme an Rollenspielen und Übungen
- zu wenig Bewegung, ständiges Sitzen
- Belehrung durch die Referenten oder andere Teilnehmer
- Dominanz einzelner TN
- Verpflichtung im Plenum zu reden, sich zu präsentieren, Redezwang
- zu wenig Beteiligung anderer TN
- persönliche Fragen und die Verpflichtung zu Offenbarungen,
- die Mißachtung der Privatsphäre („mich auseinanderzunehmen wie ein geschlachtetes Huhn“)
- unklare Arbeitsaufträge für Kleingruppen
- Fragerunden „wie geht es mir gerade?“
- Langeweile, Leerlauf
- Schweigerunden, Warten auf Wortmeldungen
- Fehlen von Humor
- zu viele Witze

Wie kann Fortbildung effektiv genutzt werden?

Diese Aufzählungen lassen deutlich erkennen, daß jede von uns Vorstellungen darüber hat, wie eine „gute Fortbildung“ aussehen könnte - d.h. unabhängig davon, ob wir TeilnehmerIn, EinrichtungsleiterIn oder FortbildungsreferentIn sind, erwarten wir uns vielerlei von einer qualifizierten Fortbildung: wie sie gestaltet ist und (implizit immer auch) wie sie sich auswirkt.

Als Fortbilder bin ich daran interessiert, die Wünsche und Bedürfnisse unserer Kunden, d.h. der Einrichtungen als Arbeitgeber und Zuschußgeber und der TeilnehmerInnen zu kennen. Insbesondere suche ich Antworten auf folgende (erste) Fragen:

- Welche Fortbildungsangebote sind aus Ihrer Sicht notwendig?
- Welche Erwartungen haben Sie an eine gute Fortbildung?
- Welche Anforderungen haben Sie an Fortbildungsanbieter und ihr Programm, an die inhaltliche und organisatorische Ausgestaltung?
- Wie überprüfen Sie die Effektivität von Fortbildungen? Wie werten Sie - im Team, von Leitungsseite - Fortbildungen aus?
- Wie steuern Sie, wer an welchen Fortbildungen teilnimmt?
- Wie können wir Sie unterstützen?

Für die Einrichtungen stellt sich die Frage, wie Fort- und Weiterbildung nun konkret als Instrument sowohl des Personal- als auch des Qualitätsmanagements weiterentwickelt werden kann. Als erste Schritte bei der effektiveren Nutzung dieses

Instrumente könnte für Einrichtungen die Auseinandersetzung mit folgenden Fragen hilfreich sein:

- Wie ist unsere „Fortbildungskultur“?
- Welche Fortbildungsregelungen haben wir in unserer Einrichtung? Wie werden sie genutzt?
- Welche Erwartungen haben wir an Fortbildungen?
- Wie verschaffen wir uns einen bewertenden Überblick über den Fortbildungsmarkt?
- Welche Fortbildungen sind für uns wichtig?
- Wieviel Freiraum lassen wir den MitarbeiterInnen, selbständig neue Impulse zu kommen (und wieviel Raum lassen wir damit dem „Zufall“)?
- Wie bringen wir das Interesse der Einrichtung an einer Fortbildung stärker zur Geltung und zur Wirkung?
- Wie schaffen wir ein Veränderungs-freundliches Arbeitsklima?
- Wie stellen wir sicher, daß die Wirkung sich auch entfalten kann?
- Welche Möglichkeiten der „Übertragung“ in die Einrichtung, der Diskussion der Ergebnisse und schließlich der Umsetzung des Gelernten im Arbeitsalltag bestehen?
- Wie überprüfen wir, ob die von der Teilnahme an der Fortbildung erhoffte Wirkung auch eingetreten ist?
- Wie würdigen wir neuerworbene Kenntnisse, Fähigkeiten und Kompetenzen?
- In welcher Form geben wir Rückmeldungen an die Veranstalter und ReferentInnen?
- Wie geben wir den Fortbildungsträgern eine effektive Rückmeldung?

Solche Fragen sind nur der Anfang. Zu wünschen ist, daß wir in einen Dialog treten - die Einrichtungen und die Fortbildungsanbieter - indem wir uns gegenseitig und miteinander entwickeln, orientiert am Bedarf und an den Möglichkeiten. Ich erinnere daran, daß sich auch die Jugendhilfe in den letzten 20 Jahren in der Kooperation und fruchtbaren Auseinandersetzung von öffentlichen und freien Trägern grundlegend - positiv - verändert hat.

In den letzten Jahren wird zunehmend der Begriff der „lernenden Organisation“ als Leitorientierung verwendet. Dahinter steht die Erkenntnis, daß Organisationen sich es heutzutage nicht mehr leisten können, starr zu bleiben - sie müssen fähig sein, sich ständig zu verändern und auf neue Entwicklungen und unvorhergesehene Bedingungen zu reagieren. Dies gilt gleichermaßen für Einrichtungen der Jugendhilfe und der sozialen Arbeit wie für Fortbildungsanbieter. Beide sollten beweglich bleiben in Bezug auf neue Anforderungen von innen und außen.

Diese Flexibilität, d.h. die ständige Bereitschaft zur Veränderung, ist Kerngedanke des Konzepts der „lernenden Organisation“ - aber sind wir uns bewußt, daß wir damit auch den Gedanken der hundertprozentigen Steuerung aufgeben? Daß eben gerade die Fähigkeit, auf ungeplante, unvorhergesehene Entwicklungen reagieren zu können, wesentliches Kennzeichen ist? Lernen heißt (sich) verändern - und eben nicht immer genau zu wissen und vorauszusehen, wohin die Reise führt. Obwohl wir von „lernenden Organisationen“ sprechen, so sind es doch die Menschen in ihnen, die lernen, die sich mit neuen Ideen auseinandersetzen, die experimentieren - und die damit die Flexibilität einer Einrichtung ausmachen. Hier ist es erkennbar von Vorteil, wenn Menschen nicht restlos steuerbar sind, daß sie sich ihre eigenen Gedanken machen, daß über sie und

über ihre Fähigkeiten nicht beliebig verfügt werden kann. Menschen können sich fortbilden und dazulernen, Kapital kann das nicht.

Die Chancen, die sich durch Fort- und Weiterbildung bieten, erschließen sich uns erst dann voll, wenn wir bereit sind, Vertrauen in die Ressourcen unserer Einrichtungen und der in ihnen Beschäftigten zu haben und auf der Grundlage dieses Vertrauens Veränderungen zu fördern.

<http://www.herwig-lempp.de>
johannes@herwig-lempp.de