

Mehr als »Joga auf Juist«

Die Aufgaben von Fort- und Weiterbildung in der Sozialen Arbeit

STEFAN GESMANN

Prof. Dr. Stefan Gesmann lehrt an der Fachhochschule Münster im Fachbereich Sozialwesen. Er ist gleichzeitig Geschäftsführer des Referats Weiterbildung der Fachhochschule Münster mit seinen bundesweiten Angeboten (www.weiterbildung-sozialwesen.de). www.fh-muenster.de

Die Teilnahme an Fort- und Weiterbildungen erfolgen in Organisationen der Sozialen Arbeit oft ohne Konzept und einer Vorstellung davon, wie das Gelernte überhaupt im Arbeitsalltag eingesetzt werden soll. Mit Hilfe eines planvollen Bildungsmanagements könnten jedoch Fort- und Weiterbildungen der Ausgangspunkt sein für eine fruchtbare »Routine zur Veränderung von Routinen«.

Beobachtet man die Praxis der Fort- und Weiterbildung in Einrichtungen der Sozialen Arbeit, so zeigt sich ein widersprüchliches Bild:

- Einerseits wird in vielen Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit zu Recht darüber geklagt, dass zu wenig Geld für die Fort- und Weiterbildung der Mitarbeitenden zur Verfügung steht.
- Andererseits entsteht bisweilen der Eindruck, dass der Einsatz der Fort- und Weiterbildungsbudgets in Einrichtungen der Sozialen Arbeit einer eigenen Logik folgt, die sich bisweilen deutlich vom originären Auftrag der Fort- und Weiterbildung – die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden aufrecht zu erhalten und zu entwickeln (vgl. Becker 2005, S. 186) – entfernt hat.

So scheint die Fort- und Weiterbildung in Einrichtungen der Sozialen Arbeit zusehends eine Art Kompensationsfunktion zu übernehmen. Wenn schon ständig unbezahlte Überstunden gemacht werden müssen, wenn seit Jahren keine Gehaltserhöhung mehr möglich ist, wenn ständig immer mehr dokumentiert werden muss, obwohl immer weniger Zeit hierfür zur Verfügung steht, dann sollte doch wenigstens noch regelmäßig eine Weiterbildung drin sein. Auch innerhalb von Bewerbungsgesprächen wird mittlerweile deutlich mit der Kompensationsfunktion der Fort- und Weiterbildung gelockt: »Bei dem Gehalt

können wir nichts mehr machen, aber wir unterstützen Sie finanziell bei einer Beraterausbildung Ihrer Wahl!«

Dieser Kompensationslogik folgend, verwundert es dann auch kaum, wenn die absolvierten Fort- und Weiterbildungen der Organisationsmitglieder bisweilen nur sehr bedingt einen Zusammenhang zu den eigentlichen Zielen der Organisation aufweisen. Angesichts der hiermit verbundenen großen Diskrepanz zwischen den Inhalten der Weiterbildung und dem organisationalen Alltag, erstaunt es dann auch nur mäßig, dass kaum etwas von dem Erlernten im täglichen Tun ankommt, Transferprobleme folglich eher die Regel, als die Ausnahme sind.

Möglicherweise ist es auch dem Wissen um die kompensatorische Funktion der Fort- und Weiterbildung in Einrichtungen der Sozialen Arbeit geschuldet, dass sich das Steuerungsverhalten von Leitungskräften in Bezug auf die Fort- und Weiterbildung primär auf das Verwalten von Weiterbildungsbudgets beschränkt. Sind zu Beginn eines Jahres die finanziellen Budgets freigegeben, scheint dann wahlweise das Windhundprinzip (wer sich als erster anmeldet, darf teilnehmen), das Abkömmlichkeitsprinzip (welcher der Kollegen ist überhaupt abkömmlich?) oder das Belohnungsprinzip (wer von den Kollegen hat es denn mal verdient, eine Weiterbildung in Anspruch zu nehmen?) darüber zu entscheiden, wer an Angeboten der Fort- und Weiterbildung teilnehmen kann (vgl.

Weber 2000, S. 366). Jene drei Prinzipien finden dann solange Anwendung, bis resigniert auf Leitungsebene festgestellt wird, dass die ohnehin zu knappen Weiterbildungsbudgets aufgebraucht sind. Anfang des nächsten Jahres heißt es dann wieder: »Wer will noch mal, wer hat noch nicht!«

Zur »lebensgefährlichen Leichtigkeit« im Umgang mit der Fort- und Weiterbildung

Eine solche Verschiebung der Funktionslogik der Fort- und Weiterbildung muss als bedenklich eingeschätzt werden. Zum einen werden hierdurch strukturelle Probleme in Organisationen der Sozialen Arbeit (zu wenig Geld, zu wenig Zeit, zu hohe Arbeitsbelastung etc.) lediglich überdeckt, was eine produktive Auseinandersetzung mit diesen erschwert, zum anderen gräbt sich Fort- und Weiterbildung durch diese Kompensationslogik in gewisser Weise ihr eigenes Grab.

Wenn die Zusammenhänge zwischen absolvierter Weiterbildung und den originären Organisationszielen nicht mehr erkennbar sind, wenn also unklar ist, welchen Nutzen die Organisation davon hat, dass ein Mitarbeiter an der Weiterbildung »Joga auf Juist« teilnimmt, dann fehlen irgendwann die Argumente, warum die Fort- und Weiterbildungsbudgets dennoch in gleichbleibender Höhe benötigt werden. Vor allem aber verkennt eine solche Verschiebung der Funktionslogik der Fort- und Weiterbildung, welche bedeutsame Funktion Angebote der Fort- und Weiterbildung insbesondere in Einrichtungen der Sozialen Arbeit übernehmen.

Einrichtungen der Sozialen Arbeit können als »front-line organizations« (Klatetzki 2010, S. 17) bezeichnet werden, die Erbringung von sozialen Dienstleistungen erfolgt also in der Regel abgeschottet und entfernt von den Aktivitäten der Leitung und des Managements. Diesem Front-line-Charakter geschuldet, hängt die Qualität personenbezogener Dienstleistungen – trotz Koproduktionsfaktor – maßgeblich »(...) von der Qualifikation, der Kompetenz und der Leistungsbereitschaft der in »vorderster Reihe tätigen« Mitarbeiter« (Merchel et al. 2012, S. 21) ab. Deren Kompetenzen immer wieder aufs Neue den veränderten Rahmenbedingungen

Individuelle Fort- und Weiterbildung: Das ganze Team muss beteiligt werden!



Ansätze des (Weiter-) Bildungsmanagements zielen insbesondere auf Maßnahmen der Transferförderung ab. Dass eben jene Transferförderung dringend vonnöten ist, belegen zahlreiche Studien (vgl. Gesmann 2014, S. 100 ff.). Verkürzt formuliert kann man feststellen: Gelin- gender Transfer ist unwahrscheinlich. Die strukturiertesten Bedarfsanalysen samt Erwartungskklärungen vor Beginn einer Fort- und Weiterbildung laufen demnach

ins Leere, wenn nicht bereits frühzeitig – und unter Beteiligung der Kollegen aus dem Team – gemeinsam überlegt wird, wie das neue Wissen im organisationalen Alltag umgesetzt werden kann. Eben jene Beteiligung der Kollegen aus dem Team ist zwingend geboten, da jede (weiterbildungsbedingte) Veränderung im Handeln eines Organisationsmitglieds vom Rest des Teams beobachtet wird. Erscheint das neue Wissen oder die neue Methode nicht anschlussfähig an die bestehenden Routinen innerhalb des sozialen Systems, droht die Gefahr, dass das System Abwehrmechanismen mobilisiert. Aussagen wie »Das kannst du bei uns nicht umsetzen!«, »Das ist doch Schnee von gestern!« sind deutliche Hinweise dafür, dass innerhalb des Teams das »Immunsystem« aktiviert wurde.

Stefan Gesmann

und Bedarfslagen der Klienten anzupassen, ist daher zwingend notwendig, um die stets »(...) neu zu definierende Beschaffenheit (= »Qualität«) der angebotenen Leistungen zu gewährleisten« (Klaus 2008, S. 141).

Verkürzt formuliert könnte man feststellen: Das Überleben von Organisationen der Sozialen Arbeit hängt maßgeblich davon ab, wie gut es ihnen gelingt, personenbezogene Dienstleistungen auf dem Sozialmarkt zu erbringen. Die Güte der Erbringung dieser sozialen Dienstleistungen wiederum hängt maßgeblich von den Kompetenzen der Mitarbeitenden – also deren Fach- und Methodenwissen sowie deren Bereitschaft zur kontinuierlichen Reflexion ihres beruflichen Handelns – ab. Diesen Kompetenzen der Mitarbeitenden als Leitungskraft nur unzureichend Beachtung zu schenken, kann somit – in Bezug auf die Organisation – lebensgefährlich sein.

Bildungsmanagement als Schlüssel zum Erfolg

Leitungskräfte in Einrichtungen der Sozialen Arbeit sind daher gefordert, der genannten Verschiebung der Funktionslogik der Fort- und Weiterbildung aktiv entgegenzuwirken. Dies bedeutet grundsätzlich, die Fort- und Weiterbildung als relevanten – und damit nicht deligierbaren – Managementbereich ein-

zuordnen. Fort- und Weiterbildung in Einrichtungen der Sozialen Arbeit stellt somit kein »Nice-to-have« dar, das man den Mitarbeitenden in »guten Zeiten« mal gönnt, auf das aber in »schlechten Zeiten« als erstes wieder verzichtet werden muss, sondern ein »Must-have«, das zwingend erforderlich ist, um auch bei sich stets verändernden Rahmenbedingungen professionelle Dienstleistungen für hilfesuchende Menschen erbringen zu können.

Dies bedeutet konkret, sich vom bestehenden »Weiterbildungstunnelblick« (Gesmann 2014, S. 125) zu distanzieren, der als Sinnbild mangelnder Steuerungsversuche von Leitungskräften in Einrichtungen der Sozialen Arbeit interpretiert werden kann. Ein solcher Weiterbildungstunnelblick lässt sich durch eine verkürzte Wahrnehmung charakterisieren und zwar

- einerseits des Weiterbildungsprozesses (dieser wird oft auf die Phase der Durchführung reduziert, die vor- und nachbereitenden Phasen werden vernachlässigt) und
- andererseits der an diesem Prozess beteiligten Protagonisten (hier findet vielfach ausschließlich eine Fokussierung auf den sich weiterbildenden Mitarbeiter statt, das Arbeitsumfeld, insbesondere die Kollegen aus dem Team, werden nahezu ausgeblendet).

Ansätze des (Weiter-) Bildungsmanagements können hier Unterstützung bieten, um als Leitungskraft dem Weiterbildungstunnelblick entgegenzuwirken (vgl. Negri et al 2010, S. 62).

Strukturierte Bedarfsanalyse, innerhalb derer nicht nur ein Abgleich zwischen erforderlichen und vorhandenen Kompetenzen (wohlwissend, dass dies im Handlungsfeld der Sozialen Arbeit herausfordernd ist), sondern auch eine Aushandlung zwischen organisationalem Bedarf (Welche Kompetenzen müssen innerhalb unserer Organisation vorhanden sein, um die Organisationsziele zu erreichen?) und individuellem Bedürfnis (Welche Fort- und Weiterbildung wünsche ich mir als Mitglied der Organisation?) stattfinden, machen hier den Anfang.

Wenn solche Formen der »dialogischen Bedarfsanalyse« (Arnold/Bloh 2009, S. 22) dann auch in der Formulierung von konkreten Erwartungen hinsichtlich der zu absolvierenden Fort- und Weiterbildung münden, erhalten Leitungskräfte nicht nur die Möglichkeit, nach Absolvierung einer Fort- und Weiterbildung mit Hilfe von Ansätzen der Evaluation Hinweise zu generieren, in welchem Maße die Erwartungen erfüllt werden konnten (was wiederum Möglichkeiten der Steuerung eröffnet), sondern sie können auch klarer benennen, zu welchem Zweck die vorhandenen Fort- und Weiterbildungsbudgets eigentlich eingesetzt werden.

»Angestrebte Fort- und Weiterbildungen weisen bisweilen nur sehr bedingt einen Zusammenhang zu den eigentlichen Zielen der Organisation auf«

Das (Weiter-) Bildungsmanagements muss darüber hinaus auf Maßnahmen der Transferförderung achten. Denn wenn das in einer Fort- und Weiterbildung eines Teammitglieds erworbene neue Wissen oder die neue Methode nicht anschlussfähig ist an die bestehenden Routinen innerhalb des sozialen Systems, werden die Neuerungen ins Leere laufen (Vgl. Kasten »Individuelle Fort- und Weiterbildung: Das ganze Team muss beteiligt werden!«). Die Beteiligung der Kollegen aus dem Team eröffnet darüber

hinausgehend die Möglichkeit, dass die individuellen (weiterbildungsbedingten) Lernerfahrungen des Einzelnen auch zur Steigerung der organisationalen Lernfähigkeit, also zur »kontrollierten Destabilisierung bzw. maßvollen Irritation« (Merchel 2013, S. 118) vorhandenen Routinen beitragen können.

Gelingt es also, dass der Einzelne nach Absolvierung eines Angebots der Fort- und Weiterbildung Zeit und Raum erhält, um von seinen (Lern-) Erfahrungen zu berichten und wird eben jener Mitteilung innerhalb der Organisationseinheit auch Gehör und Relevanz eingeräumt (was auch ein Sich-einlassen der Kollegen vonnöten macht), dann kann sich die Fort- und Weiterbildung in Einrichtungen der Sozialen Arbeit als »Routine zur Veränderung von Routinen« (Simon 2007, S. 65) etablieren. Durch eben jene enge Verknüpfung zwischen Personal- und Organisationsentwicklung werden Angebote der Fort- und Weiterbildung in Einrichtungen der Sozialen Arbeit noch unverzichtbarer, als sie es bereits sein sollten.

Ein abschließendes Fazit

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Ansätze des (Weiter-) Bildungsmanagements Leitungskräften Hilfestellung bieten können, um einer Verschiebung der Funktionslogik der Fort- und Weiterbildung aktiv entgegenzutreten. Dieser Prozess des Geraderückens ist

nicht spannungsfrei, da (vermeintlich bewährte) Pfade und Routinen verlassen und individuell erlebte Freiheiten (zumindest in Bezug auf die Wahl der Weiterbildung) möglicherweise aufgegeben werden müssen.

Ein solches Geraderücken ist aber zwingend geboten, damit Fachkräfte der Sozialen Arbeit die erforderliche Qualität an »vorderster Front« erbringen und Maßnahmen der Fort- und Weiterbildung möglicherweise auch zur Steigerung der organisationalen Lernfähigkeit beitragen

können. Beides ist dringend erforderlich, um das organisationale Überleben auf dem Sozialmarkt zu sichern. ■

Literatur



Arnold, R.; Bloh, E. (2009): Grundlagen der Personalentwicklung im lernenden Unternehmen. Einführung und Überblick. In: Arnold, R. (Hg.): Personalentwicklung im lernenden Unternehmen. 4. Aufl. Baltmannsweiler. S. 5–40.

Becker, M. (2005): Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 4. Auflage. Stuttgart.

Gesmann, S. (2014): Systemisches Weiterbildungsmanagement: Konzeptionelle Orientierungen und Handlungsperspektiven zur Steuerung der betrieblichen Weiterbildung in Organisationen der Sozialen Arbeit. Münster.

Klatetzki, T. (2010): Zur Einführung: Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen als Typus. In: Klatetzki, T. (Hg.): Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen. Soziologische Perspektiven. Wiesbaden. S. 7–24.

Klaus, H. (2008): Qualitätsentwicklung durch Personalentwicklung. Oder: Vom organisationalen Umgang mit Unbestimmtheit und Unbestimmbarkeit. In: Brinkmann, V. (Hg.): Personalentwicklung und Personalmanagement in der Sozialwirtschaft. Tagungsband der 2. Norddeutschen Sozialwirtschaftsmesse. Wiesbaden. S. 141–162.

Merchel, J. (2013): Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit: eine Einführung. 4. Aufl. Weinheim.

Merchel, J.; Pamme, H.; Khalaf, A. (2012): Personalmanagement im Allgemeinen Sozialen Dienst. Standortbestimmung und Perspektiven für Leitung. Weinheim.

Negri, C.; Braun, B.; Werkmann-Karcher, B.; Moser, B. (2010): Grundlagen, Kompetenzen und Rollen. In: Negri, C. (Hg.): Angewandte Psychologie für die Personalentwicklung. Konzepte und Methoden für Bildungsmanagement, betriebliche Aus- und Weiterbildung. Heidelberg. S. 7–68.

Simon, F. B. (2007): Einführung in die systemische Organisationstheorie. Heidelberg.