

Unterwegs

eins / 2009

Samariteranstalten als lernende Organisation

Gastkommentar

Dr. Susanne Seffner:

Über die „Architektur“ des Lernens

Christophorus-Werkstätten

Neue Pfade und bewährte Wege
in der Erwachsenenbildung

Geschichte & Geschichten

Das neue Archiv der Samariteranstalten

Über die „Architektur“ des Lernens

Lernen und Verändern in einer beweglichen Gegenwart und Zukunft

1. Mit der lernenden Organisation Veränderungen meistern

Organisationen wie diakonische Einrichtungen, die eine lange und tragende Tradition besitzen, haben es schwer mit dem schnellen Verändern. Sie müssen, manchmal auch in einem Trauerprozess, das Spannungsfeld zwischen Tradition und neuen Anforderungen gestalten und bearbeiten. Währenddessen drohen Markt und Wettbewerber, die „auf der grünen Wiese“ neu entstehen, an ihnen vorbeizuziehen, ggf. mehr und mehr zu harten Konkurrenten zu werden. So stehen auch die Samariteranstalten vor der Herausforderung, als Organisation zu lernen, ohne ihre Wurzeln zu verlieren.

Eine Organisation lernt auf allen Ebenen. Die Menschen lernen auf der persönlichen und fachlichen Ebene, sie lernen es, ihre Beziehungen, ihr gemeinsames Handeln neu zu gestalten, auf neue Erfordernisse auszurichten. Neue Strukturen und Abläufe werden aufgrund von Veränderungen neu gestaltet, sie sind zu erlernen und in einem ständigen Veränderungsprozess zu hinterfragen und weiter zu entwickeln.

Dazu gehört eine „Architektur“ des Lernens. Die Ebenen der Organisation und die Lernprozesse, die ihnen eigen sind, werden vernetzt. Dazu gehört es, dass Mitarbeiter und Führungskräfte ihre persönlichen Potentiale und die des Unternehmens entdecken, sie heben und mutig nutzen. Vielfältige Formen dienen diesem Ziel: Von der fachlichen Weiterbildung über das tägliche Feedback bis zur persönlichen Reflexion der alltäglichen Arbeit, von der Diskussion des Leitbildes über die Entwicklung von Führungsgrundsätzen bis hin zur konstruktiven Bearbeitung von Fehlern, von der Vermittlung grundlegender Werte der Anstalten in den Mitarbeitergesprächen über die Umgestaltung von Arbeitsstrukturen und der Arbeit in Projekten bis zur aktiven und aktivierenden Kommunikation – dies alles sind „Lernformen“, die sich gegenseitig stützen,

befruchten und ein Klima der Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit schaffen.

2. Bereit und aufgeschlossen sein - Jeder und jede lernt jeden Tag

Lernen jeden Tag aufs Neue: Das bedeutet zum Beispiel, die Entwicklung der anvertrauten Menschen zu entdecken und das eigene Verhalten darauf einzustellen – darauf zu verzichten, einen Dienst selbst zu leisten, sondern es auszuhalten, dass der Klient selbst lernt, etwas mehr für sich zu sorgen und damit der persönliche Dienst und damit die leistende Person in diesem kleinen Feld nicht mehr gebraucht wird.

Lernen für ein Team heißt unter anderem, sich gemeinsam darauf einzustellen, dass sich Behinderungsformen wandeln, neue Leistungen zu erbringen sind, dass sie in neuen Strukturen wie dem Persönlichen Budget zu erbringen sind, dass sich deshalb Abläufe und Betreuungsformen ändern, dass neue Fachweiterbildung erforderlich ist und dass gelernt werden muss, dieses Neue in den Arbeitsalltag zu integrieren.

Die Samariteranstalten stehen vor der Herausforderung, als Organisation zu lernen, ohne ihre Wurzeln zu verlieren

Lernen bedeutet auch, dass sich Beziehungen zwischen den Mitarbeitern ändern – Kollegen werden zu Führungskräften, Verantwortung wird abgegeben und übernommen, es muss anders als bisher kommuniziert werden. Dies ist nur erfolgreich, wenn die Betroffenen bereit sind, Rollen zu verändern, wenn offenes Feedback die persönliche Entwicklung unterstützt und wenn Fehler keine Verurteilung mit sich bringen, sondern als Lernfeld begriffen werden.

3. Lernen ermöglichen – eine Aufgabe der Führungskräfte

Die tägliche Einladung zum Lernen führt Mitarbeiter zur Bereitschaft, ohne

Angst mit Veränderungen umzugehen, zu erleben, dass Entwicklung notwendig ist und bei aller Anstrengung Freude macht und Selbstvertrauen schafft. Dabei bieten vier Perspektiven eine Orientierung:

Das Wollen: Motivation ist die Triebkraft, die uns dazu bringt, ausdauernd Ziele zu verfolgen, auch Hindernisse und „den eigenen Schweinehund“ zu überwinden. Eine ganz persönliche Angelegenheit? Sicher, aber gleichermaßen auch etwas, was in der alltäglichen Umgebung wachsen kann oder sich wund läuft, weil immer wieder Mauern Grenzen setzen.

Von der persönlichen Einstellung zum Lernen über die Wertschätzung der Entwicklung durch ein anerkennendes Wort von Kollegen oder Vorgesetzten bis zu Dank und Belohnung im Rahmen der Organisation – das Aufgreifen und Verstärken individueller Motivation durch den Organisationsrahmen ist der Humus für Lernen und Verändern.

Dies ist umso wichtiger, als Mitarbeiter in diakonischen Einrichtungen einen hohen Anspruch an ihren Dienst, an die Anwaltschaft für Menschen, die ihnen anvertraut sind, verinnerlicht haben und

dies nicht selten einen großen Anteil ihres Selbstwertgefühls darstellt.

Dieses Selbstwertgefühl wird durch die andrängenden Anforderungen der veränderten Welt aus dem Gleichgewicht gebracht. Es muss gelernt werden, die Spannung zwischen der Besonderheit des diakonischen Auftrags mit harten wirtschaftlichen Anforderungen auszuhalten. Die Organisation muss in all ihren Elementen diese Balance unterstützen, sich einschwingen auf einen gemeinsam gelebten Lern- und Anpassungsprozess, sie muss die Mitarbeiter mit ihren Fragen tragen und ermutigen, Antworten zu suchen – damit eine, ja

die Motivationsquelle nicht versiegt, die diakonische Einrichtungen abhebt von anderen sozialen Einrichtungen.

Das Können: Mitarbeiter und Führungskräfte müssen befähigt sein und immer wieder aufs Neue befähigt werden, fachlich höchste Qualität zu bieten und wirtschaftlich zu handeln. Das heißt lernen! Sie müssen Zusammenhänge verstehen und die positiven und negativen Folgen ihres Tuns bewerten können. Dazu gehören neben dem Fachwissen und sozialen und kommunikativen Fähigkeiten auch ein modernes Verständnis des Dienstes am Menschen und die Auseinandersetzung mit wirtschaftlichen Aspekten. Dazu gehören auch Informationen, die die einzelnen Tätigkeiten in das Geschehen in den Samariteranstalten insgesamt und den Bereich einbetten und Sinn stiften. Diese Informationen zu vermitteln ist zum Beispiel ein „Können“ der Führungskräfte.

Das Sollen: Mit der Gestaltung der Unternehmenskultur, des Klimas im unmittelbaren Verantwortungsbereich vermittelt die Führung durch das Erleben des Arbeitsalltags den Wert „Lernen und Entwickeln“ als Handlungsorientierung. Dazu gehören unterstützende Instrumente: Haben Personalentwicklung und Weiterbildung einen festen Platz in der Personalführung? Widmen sich Mitarbeitergespräche dem individuellen Lernen und der Entwicklung? Werden „Lern- und Entwicklungsvereinbarungen“ aus den Mitarbeitergesprächen auch umgesetzt? Sind Entwicklungsziele in Zielvereinbarungen integriert? Gibt es einen systematischen Verbesserungsprozess, der Mitarbeiter ermutigt, sich aktiv und konstruktiv kritisch mit ihrem Arbeitsumfeld auseinanderzusetzen?

Das Ermöglichen: Der unmittelbare Vorgesetzte kann Lernen fördern durch die Gestaltung des Arbeitsumfelds, der Arbeitsaufgaben. Neue (Teil-) Aufgaben halten offen für Neues. Eine zentrale, das Lernen ermöglichende Leistung des Vorgesetzten ist es, Raum für das Team zu gewähren, damit es in Gremien regelmäßig und strukturiert Veränderungen reflektiert, Wissen und Erfahrungen austauscht und für die zu erbringenden Leistungen bewertet sowie gemeinsam neue Arbeitsformen, Ab-

läufe und Strukturen entwickelt. Dadurch lernen nicht nur die Mitarbeiter, sondern die Führungskraft selbst. Zum Lernen gehören auch individuell ansetzende Formen wie Mentoren – ein guter Weg, die Erfahrungen langjähriger Mitarbeiter an Jüngere weiterzugeben und ihnen wiederum Anregungen durch frisches Wissen z.B. aus aktuellen Ausbildungsgängen zu vermitteln.

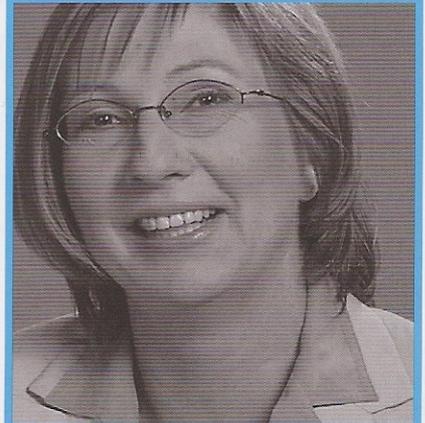
Voraussetzung und Ansporn gleichermaßen für dies alles ist die Bereitschaft der Vorgesetzten, selbst zu lernen, sich zu hinterfragen, die Anforderungen aus dem Leistungsprozess mit der Notwendigkeit, Veränderung zu schaffen und zu nutzen, auszubalancieren.

Als gemeinsames Werk von Mitarbeitenden und Führungskräften entsteht eine Lernatmosphäre in den einzelnen Verantwortungsbereichen und den Samariteranstalten als Ganzes. Es wächst das Vertrauen der Mitarbeiter in die Kontinuität des Lernens genauso wie in die Wertschätzung von Beiträgen für die Entwicklung von Unternehmen, Bereich, Team und Person, auch solcher, die evtl. zunächst erst einmal Unruhe stiften. Und letztendlich ist dies die Basis für Vertrauen in die Zukunft, die durch Veränderungsbereitschaft sicherer wird als durch eine Scheinstabilität, die in Unbeweglichkeit und Scheu vor Veränderung begründet ist.

Eine lernende Organisation ist klug. Sie ist ihrer Umgebung immer ein Stück voraus!

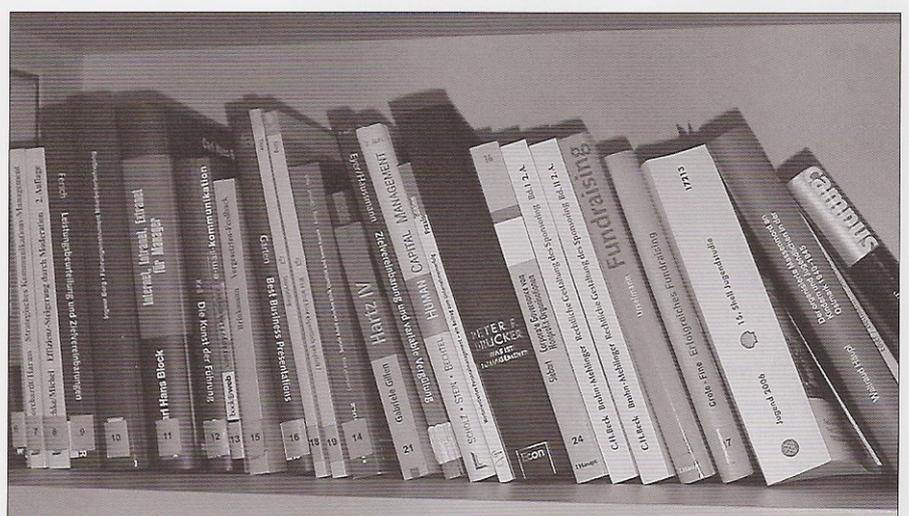
Dr. Susanne Seffner

ZUR PERSON



Dr. Susanne Seffner, geboren am 28. September 1958, ist seit mehr als fünf Jahren selbstständige Beraterin, Trainerin und Coach.

Sie unterstützt auf systemischer Grundlage Unternehmen, darunter auch zahlreiche diakonische Einrichtungen, in der Organisations- und Personalentwicklung, begleitet Veränderungsprozesse und beteiligt sich als Berater und Coach am Aufbau moderner Führungssysteme und in der Weiterentwicklung der Personalarbeit zum strategischen Partner in der Unternehmensentwicklung. Nach einer Tätigkeit in Lehre und Forschung war sie als Studienleiterin an der Evangelischen Akademie in Meißen tätig, arbeitete dann zehn Jahre als Beraterin und Leiterin im operativen und strategischen Personalmanagement in der PSI AG und bei Kienbaum Management Consultants. Sie ist Lehrbeauftragte an der FHW Berlin.



ein Fundament des Lernens: Wissensvermittlung durch Literatur