WIE KANN INDIVIDUELLES LERNEN INNERHALB DER BETRIEBLICHEN WEITERBILDUNG ZUR STEIGERUNG DER ORGANISATIONALEN LERNFÄHIGKEIT BEITRAGEN?

Eisenach, 24.09.2014, Stefan Gesmann

Vorbemerkung

- Damit Sie wissen, wer vor Ihnen steht.
  - Stefan Gesmann, Dipl.-Soz.Päd., M.A. Sozialmanagement
  - Leiter Referat Weiterbildung, FB Sozialwesen, FH Münster
  - Lehrbeauftragter im Bachelorstudiengang Soziale Arbeit sowie im Masterstudiengang Sozialmanagement an der FH Münster
  - Doktorand an der Universität Münster
- „Y“ dieses Thema?
  - Forum *Personal- und Organisationsentwicklung*
  - Leere Hülse?

Agenda

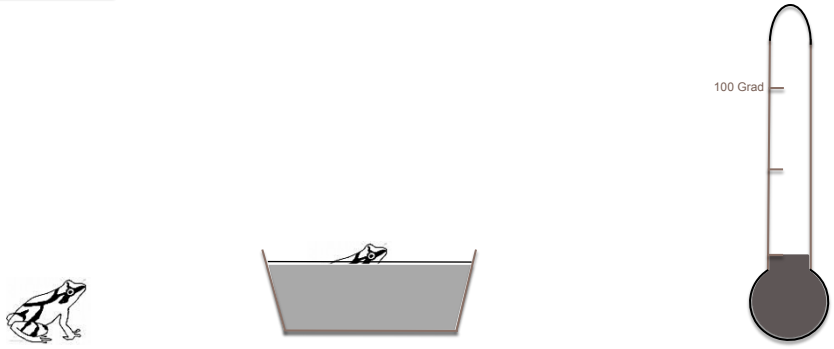
Wie kann individuelles Lernen innerhalb der betrieblichen Weiterbildung zur Steigerung der organisationalen Lernfähigkeit beitragen?

1. Was ist organisationale Lernfähigkeit und warum ist sie so bedeutsam für Organisationen in der Sozialen Arbeit?
2. Welche Zusammenhänge gibt es zwischen Angeboten der betrieblichen Weiterbildung und organisationaler Lernfähigkeit?
3. Was muss konkret geschehen, damit individuelles Lernen innerhalb der betriebl. WB zur Steigerung der organisationalen Lernfähigkeit beiträgt?

1. WAS IST ORGANISATIONALE LERNFÄHIGKEIT UND WARUM IST SIE SO BEDEUTSAM FÜR ORGANISATIONEN IN DER SOZIALEN ARBEIT?

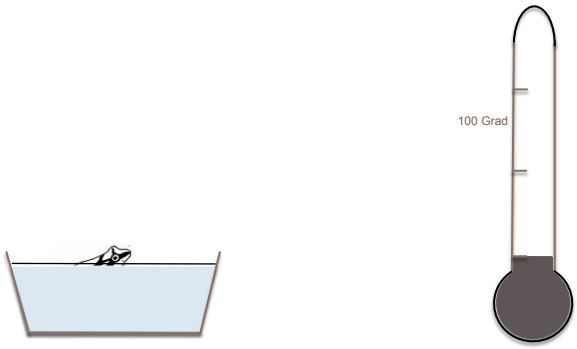
1.1 Eine (Schauer-)Geschichte zum Einstieg

Fall 1



1.1 Eine (Schauer-)Geschichte zum Einstieg

Fall 2



1.1 Eine (Schauer-)Geschichte zum Einstieg

- Was können wir aus dieser Geschichte lernen?

Organisationen in der der Sozialen Arbeit

Auf radikale Veränderungen in der Umwelt reagieren Frösche umgehend!

Auf radikale Veränderungen in der Umwelt reagieren Organisationen umgehend!

Bei schleichenden Veränderungen (die nicht weniger bedeutsam sein können!) neigen Frösche zu einer gewissen Trägheit.

Organisationen bilden im Laufe der Zeit einen gewissen *strukturellen Konservatismus* aus, den sie benötigen, um Komplexität zu reduzieren. Hierdurch werden sie aber zugleich in gewisser Weise träge.

Trägheit kann *lebensgefährlich* sein!

Struktureller Konservatismus kann das Überleben auf dem Sozialmarkt gefährden!

Wie hätte man den Frosch retten können?

1.1 Eine (Schauer-)Geschichte zum Einstieg

- Wie kann man sich vor dem *Verkochen* schützen?

Organisationen in der der Sozialen Arbeit

„Der Frosch muß lernen, nicht von seinem Wohlgefühl auf die äußeren Bedingungen zu schließen, unter denen er lebt. Er muß lernen, sich ***irritieren*** *zu lassen. Er muß unruhig werden und seinen eigenen Möglichkeiten immer ein Stück weit vorweg sein. Und er muß dem Kitzelgefühl trauen, das aus den Gliedern kommt, auch wenn der Kopf nicht weiß, worum es geht."*
(Baecker 1994, S. 52)

Organisationen sind gezwungen „immanent unruhig" (Luhmann 1984, S. 77) zu bleiben. Sie benötigen *Routinen zur Reflexion von Routinen*, um *veränderungsbereit* zu bleiben. Kurz: sie müssen **lernfähig** sein!

„(…) lernfähig ist, wer sich »stören«, irritieren, verunsichern lässt. Wer alles weiß (oder zu wissen glaubt), ist nicht mehr lernfähig." (Siebert 2005, S. 34)

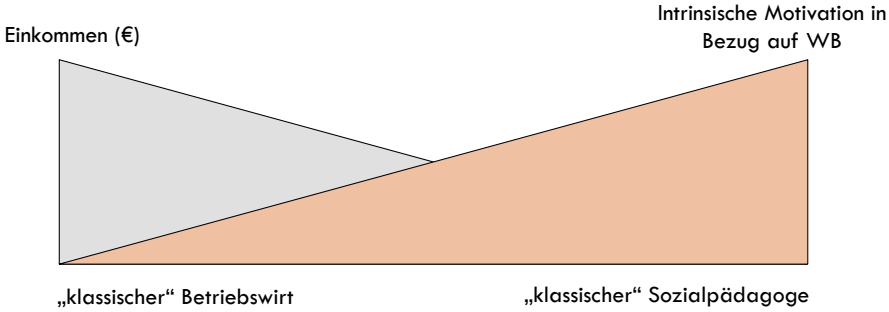
1.2 Was zeichnet lernfähige Organisationen aus?

- Lernfähige Organisationen zeichnen sich somit dadurch aus, dass
  - sie einerseits über Routinen verfügen, die ihnen helfen das hohe Maß an Umweltkomplexität zu bewältigen (STABILITÄT),
  - sie andererseits über Routinen zur Reflexion (und ggf. Modifikation) eben jener Routinen verfügen (WANDEL).
  - Leitungskräfte in Einrichtungen der Sozialen Arbeit, die Einfluss auf die Lernfähigkeit der Organisation nehmen wollen, müssen sich somit kontinuierlich in dem Dilemma aus STABILITÄT und WANDEL bewegen.
- Die Steigerung der organisationalen Lernfähigkeit ist für Einrichtungen der Sozialen Arbeit bedeutsam,
  - damit sie nicht ihrem strukturellen Konservatismus erliegen (VERKOCHEN),
  - sondern Veränderungen frühzeitig eingeleitet werden (FRÜHZEITIGES SPRINGEN), um so auf dem sich rasant verändernden Sozialmarkt überleben zu können.

2. WELCHE ZUSAMMENHÄNGE GIBT ES ZWISCHEN ANGEBOTEN DER BETRIEBLICHEN WEITERBILDUNG UND ORGANISATIONALER LERNFÄHIGKEIT?

2.1 Die betriebliche WB in der Sozialen Arbeit

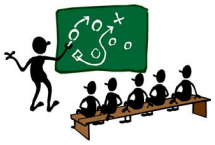
- Wir haben in der Sozialen Arbeit eine „ver-rückte“ Situation



„Weiterbildung wird als etwas **Wertvolles** und gleichzeitig **Selbstverständliches** betrachtet; die Teilnahme an einer Weiterbildungsveranstaltung, die außerhalb des eigenen Arbeitsumfeldes stattfindet, wird als Möglichkeit begriffen, **Abstand vom Alltag in der Einrichtung** zu bekommen und die eigene Tätigkeit und die Bedingungen in der Organisation zu **reflektieren**.“ (Sausele-Bayer 2011, S. 202 ff.)

2.1 Die betriebliche WB in der Sozialen Arbeit

(Externe) Angebote der betr. WB

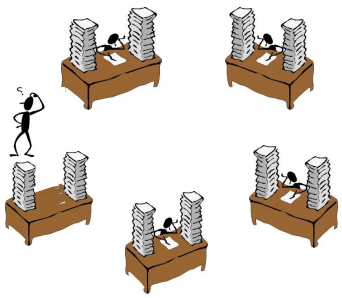


Hier treffen (zeitlich befristet und fallunabhängig)

- unterschiedliche Professionen,
- aus unterschiedlichen Institutionen
- mit unterschiedlichen Motivationen aufeinander!

Unabhängig vom möglichen Lernerfolg scheinen externe Weiterbildungen nicht *nicht* irritieren zu können!

Organisationaler Alltag



Wenn es gelingt die individuell erfahrenen Irritationen in die Organisation *zu bringen (transferieren)*, können sie hier zur „kontrollierten Destabilisierung bzw. maßvollen Irritation“ (Merchel 2004, S. 117) der bestehenden Handlungsroutinen beitragen!

2.2 Zum *Problemkind* Transfer

- Studien, die den Versuch unternommen haben, den (Miss-)Erfolg von Transferleistungen innerhalb der betrieblichen Weiterbildung zu quantifizieren, zeichnen ein „düsteres Bild“
  - „Optimisten“
    - „**77** % der Seminarteilnehmenden gelingt es nicht, erlernte Seminarinhalte in die Praxis zu transferieren“ (Bergel 2007, S. 11)
  - „Pessimisten“
    - „Zudem ergaben Untersuchungen, dass nur eine geringe Transferquote von ca. **10** % zugrunde gelegt werden kann.“ (Hummel 2001, S. 65)

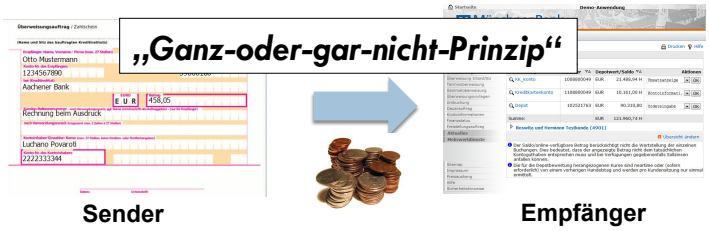
Zwischenfazit: Das erhöhte Irritationspotenzial von externen Angeboten der betrieblichen Weiterbildung *teuer* mit dem Transferproblem bezahlt werden!

2.2 Zum *Problemkind* Transfer

- Die Gründe für den unzureichenden Transfererfolg sind vielfältig.
- Meine Hypothese:
  - *Wir gehen innerhalb der betrieblichen Weiterbildung implizit einem* ***trivialen Transferverständnis*** *auf den Leim!*

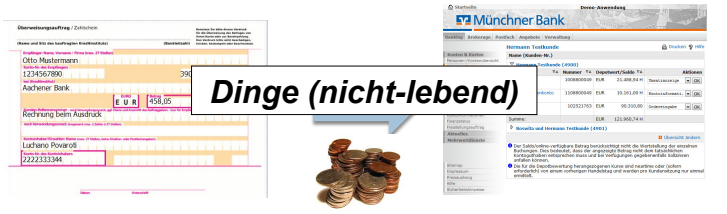
2.2 Zum *Problemkind* Transfer

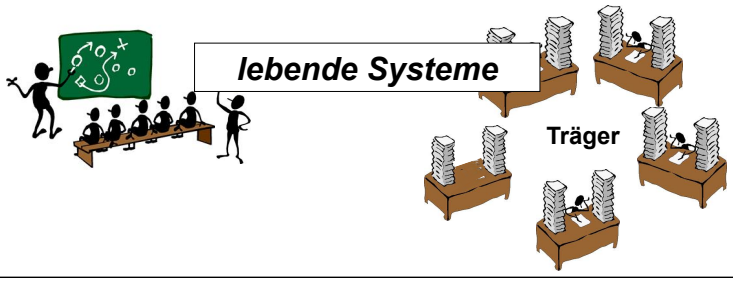
- Transfer = ein bekanntes Phänomen
  - Spieler*transfer* (Fußball)
  - *Transfer*leistungen (ALG II)
  - Bus*transfer* (vom Flughafen zum Hotel)
  - Geld*transfer*
- Prinzip (am Beispiel des Geldtransfers)



2.2 Zum *Problemkind* Transfer

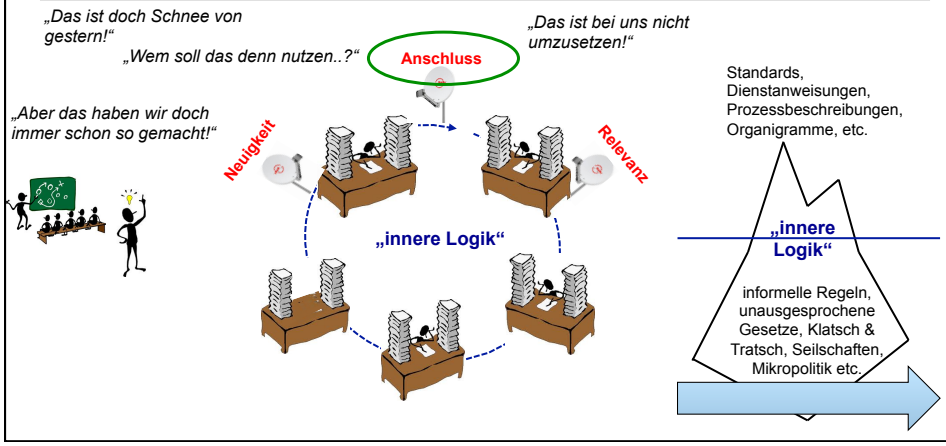
- Warum dieses Prinzip innerhalb der betrieblichen WB versagt





2.2 Zum *Problemkind* Transfer

Konsequenzen:
- Die (möglichen) Lernerfahrungen werden nicht oder nur sehr eingeschränkt angewandt.
- Die (möglichen) Irritationserfahrungen „prallen" an der Systemgrenze ab und erfahren keine organisationale Relevanz!



3. WAS MUSS KONKRET GESCHEHEN, DAMIT INDIVIDUELLES LERNEN INNERHALB DER BETRIEBL. WB ZUR STEIGERUNG DER ORGANISATIONALEN LERNFÄHIGKEIT BEITRÄGT?

3.1 Mögliche Ansatzpunkte

1. Es braucht ein <u>reflektiertes</u> Transferverständnis
   - Abkehr vom *trivialen* Transferverständnis!
   - Lernfeld und Funktionsfeld = 2 unterschiedliche Welten! Anschlussfähigkeit schaffen!
2. Es braucht ein <u>erweitertes</u> Transferverständnis
   - Transfer I. Ordnung (auf das Individuum bezogen)
   - Transfer II. Ordnung (auf das soziale System bezogen)
3. Vor allem: es braucht <u>aktive Unterstützung</u> beim Weiterbildungstransfer (Transfer I. und II. Ordnung)

3.1 Mögliche Ansatzpunkte

- Die Transfer-Matrix

	Vor-bereitung	Durch-führung	Nach-bereitung	
Arbeits-umgebung				**1. Ansatzpunkt**
Weiterbildungs-teilnehmer/in				
Weiterbildungs-setting				**2. Ansatzpunkt**

(Broad/Newstrom 1998, S. 52)

3.1.1 Mögliche Ansatzpunkte innerhalb der Arbeitsumgebung

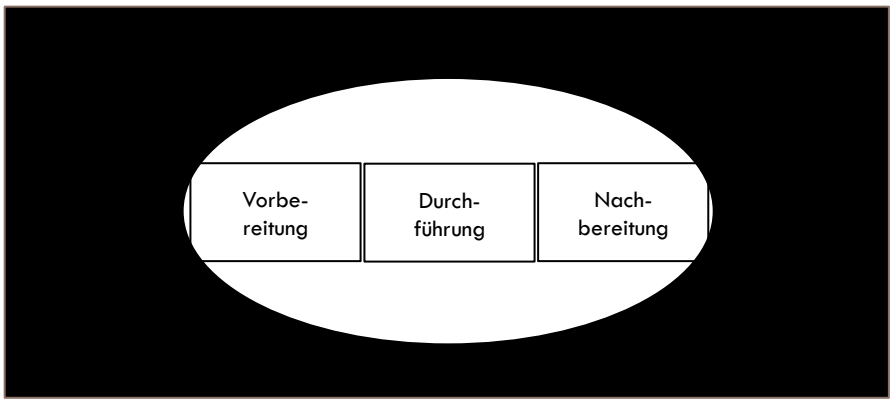
- Vor Beginn einer Weiterbildung
  - Strukturierter Austausch unter Beteiligung des sozialen Subsystems (Kollegen/-innen aus dem Team)
  - Abstimmung von (aktivierbaren Transfer-)Erwartungen
  - etc.
- Nach Beendigung einer Weiterbildung
  - Maßnahmen der erweiterten Transferförderung (primär: Kommunikationsanlässe schaffen!)
  - Formen der (Selbst-)Evaluation, die sich auch auf mögliche „Nebeneffekte" (Irritationsereignisse!) fokussieren
  - etc.

3.1.1 Mögliche Ansatzpunkte innerhalb der Arbeitsumgebung

- Ein (kurzer) Blick in die Praxis
  (Explorative Studie vom 01.01.-31.12.2012)
  - Forschungsleitende Fragestellung:
    - Inwiefern lassen sich in Einrichtungen der Sozialen Arbeit vor Beginn und nach Beendigung von externen Weiterbildungen Steuerungsansätze lokalisieren, die einen Transfer (I. und II. Ordnung) begünstigen könnten?
  - Forschungsdesign
    - Panel-Studie (drei Messzeitpunkte)
    - Zielgruppe: Fachkräfte aus der Sozialen Arbeit, die an externen Weiterbildungen (FH Münster) teilnehmen; Kosten wurden ganz oder teilweise vom AG übernommen.
  - Datengrundlage
    - 155 Probanden konnten für alle drei Messzeitpunkte gewonnen werden.

3.1.1 Mögliche Ansatzpunkte innerhalb der Arbeitsumgebung

- Ein Blick in die Praxis: *Weiterbildungstunnelblick*



3.1.2 Mögliche Ansatzpunkte in Bezug auf das Weiterbildungssetting

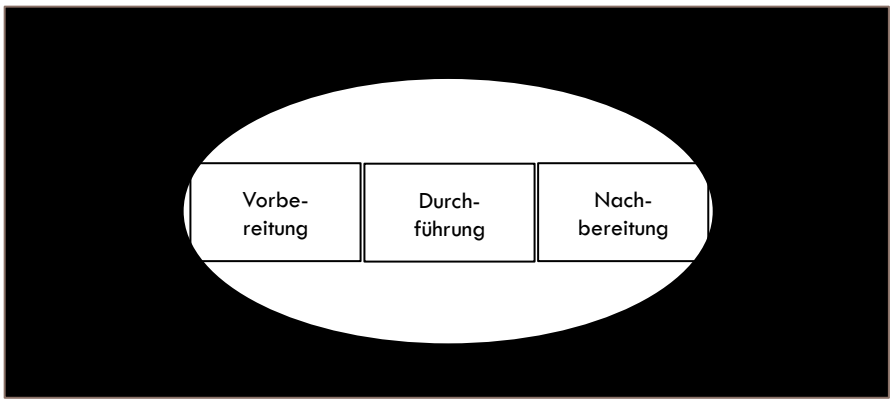
- Die Transfer-Matrix

	Vor-bereitung	Durch-führung	Nach-bereitung	
Arbeits-umgebung				**1. Ansatzpunkt**
Weiterbildungs-teilnehmer/in				
Weiterbildungs-setting				**2. Ansatzpunkt**

(Broad/Newstrom 1998, S. 52)

3.1.2 Mögliche Ansatzpunkte in Bezug auf das Weiterbildungssetting

- Ein Blick in die Praxis: *Weiterbildungstunnelblick*



3.1.2 Mögliche Ansatzpunkte in Bezug auf das Weiterbildungssetting

- Ein (kurzer) Blick in die Praxis: Am Beispiel des **Transferpatenmodells** im Zertifikatskurs Sozialpsychiatrische Fachkraft in der Arbeit mit Familien
- Vor Beginn des Kurses/der Module
  - Teilnehmende müssen Transferpaten/-innen (i.d.R. Leitungskräfte) benennen
  - Transferpaten/-innen werden zu Beginn des Kurses eingeladen
  - Versand von vorbereitenden Texten für Teilnehmende
- Während dessen
  - Arbeit an den Fällen der Teilnehmenden!
  - Referenten/-innen mit engem Bezug zur Praxis bzw. zum Thema
- Nach Beendigung der Module/des Kurses
  - Transferpaten/-innen werden mit Informationen aus den Modulen „versorgt“
  - Regelmäßige Reflexionsgespräche mit Transferpaten/-innen nach jedem Modul
  - Transferpaten werden zum Abschluss des Kurses eingeladen
  - Einsatz von transferorientierten Lernportfolios

3.2 Zusammenfassend

- Wenn individuelle Lern- und Irritationserfahrungen auch zur Steigerung der organisationalen Lernfähigkeit beitragen sollen, braucht es hierfür aktive Unterstützung!
- Doppelte Abkehr vom Weiterbildungstunnelblick
  - Arbeitsumgebung: Leitungskräfte müssen hier verstärkt aktiv werden!
  - Weiterbildungssetting: Leitungskräfte können hier von Weiterbildungsanbietern durchaus mehr Aktivität erwarten!

3.2 Zusammenfassend

- Gelingt es die weiterbildungsbedingten individuellen Lern- und Irritationserfahrungen innerhalb der Organisation *zum Thema* zu machen, können sie hier zur „kontrollierten Destabilisierung“ bzw. „maßvollen Irritation“ der bestehenden Routinen beitragen!
- Die betriebliche Weiterbildung löst sich somit von ihrem Schattendasein (ein „nice-to-have“, das man sich in guten Zeiten leisten kann) und kann sich statt dessen als zentrale Irritationsinstanz etablieren, die zum Überleben der Organisation beiträgt (Weiterbildung als „have-to-be-nice“)
- PE = nicht mehr nur Steigbügel, sondern Motor für OE-Prozesse!

3.2 Zusammenfassend

Um das zu erreichen, gibt es noch einiges zu tun!

Also: seien Sie kein

Packen Sie es an ;-)

HERZLICHEN DANK FÜR IHRE AUFMERKSAMKEIT!

... ICH HOFFE, ICH WAR ANSCHLUSSFÄHIG?

Weiterführende Informationen

- *Gesmann, Stefan (2014): Systemisches Weiterbildungsmanagement: Konzeptionelle Orientierungen und Handlungsperspektiven zur Steuerung der betrieblichen Weiterbildung in Organisationen der Sozialen Arbeit*
  - Ab Ende des Jahres unter www.gesmann.de
- Die Angebote des Referats Weiterbildung der FH Münster, Fachbereich Sozialwesen
  - www.weiterbildung-sozialwesen.de