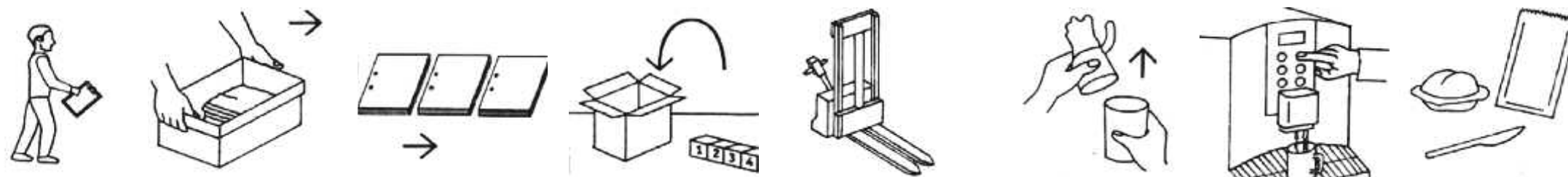
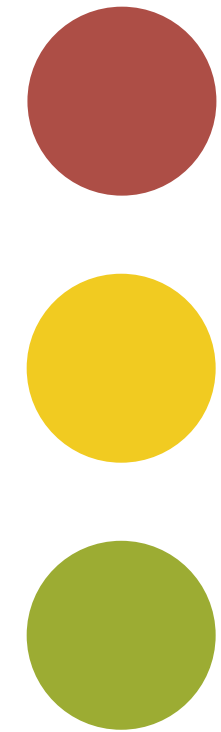




Arbeitsbesprechungen sind das Kernstück: Torsten Feldmeier, Jens Wefer, Brigitte Strenge, Elke Sievers (v.l.)



Der Ort: Hamburg Die Einrichtung: Hamburger Werkstatt GmbH
 Das Thema: Förderplanung als Personalentwicklung, die die Dokumentation in die Hände der Werkstattbeschäftigten legt und die wöchentlichen Arbeitsgespräche in den Mittelpunkt stellt

Reha geht *vor* Produktion

ANGELIKA GÖDICKE ist Näherin in der Hamburger Werkstatt. Sie arbeitet sich gerade in einen neuen Auftrag ein. Es geht um eine Spezialschürze für Rollstuhlfahrer. Schritt für Schritt erlernt sie den Ablauf: Bänder, Säume, Schlaufen, und sie tüfelt dabei gleichzeitig mit Gruppenleiterin Gunda Buske an den Feinheiten des neuen Produkts. Sie weiß genau, was sie schon kann und was sie noch lernen muss. In der wöchentlichen Gruppenbesprechung berichtet sie über

ihre Fortschritte. „In meiner Mappe notiere ich, was ich gemacht habe und freitags erzähle ich davon meinen Kollegen. Da muss ich nachdenken, was ich sagen will, aber es macht mir Spaß und ich bin stolz auf das, was ich geschafft habe.“ Auch Gruppenleiterin Buske ist von den Arbeitsbesprechungen angetan. „In dieser Form ist sie neu für uns. Alle sind Feuer und Flamme. Der Reihe nach erzählt jeder, was er in der Woche geleistet hat, was er schon kann und

woran er noch arbeitet. Jeder kommt zu Wort und findet bei den anderen Beachtung und Anerkennung.“

Die Ausgangsfrage Die Besprechungen sind das Kernstück in einem ambitionierten Konzept. Es bietet eine neue Antwort für die alte Frage: Wie systematisieren wir die Entwicklung unserer Beschäftigten? Rehaleiterin Elke Sonntag schildert das Problem so:

„Förderplanung und -dokumentation laufen in der Regel neben der Arbeit her und sind nicht genügend mit der Arbeitssituation verzahnt. Die eigentliche Entwicklung spielt sich ja immer auf der Arbeitsebene ab. Die Beschäftigten erlernen neue Arbeiten dann, wenn dies erforderlich ist und nicht, wenn die Förderplanung dies gerade vorsieht. Wir haben also ein neues Vorgehen gesucht, das a) den Arbeitsalltag widerspiegelt, b) in den Händen der Beschäftigten liegt, ↓



„In den Dokumentationen werden alle Fortschritte sichtbar, und zwar nicht nur für die Gruppenleiter oder die Sozialpädagogen, sondern vor allem für die Beschäftigten selbst.“ Miriam Krohn



Shadi Mortazavi Tabatabay kennzeichnet die Aufgaben, die sie ausgeführt hat

Arbeitsdokumentation		Mustervorlage Verpackung			
Tätigkeit	Piktogramm	1. Woche	2. Woche	3. Woche	4. Woche
1. Hilfsmittel holen					
2. Material / Ware bereitstellen					
3. Falten					
4. Zählen und Einpacken					
5. Kontrollieren					
6. Karten verschließen					
7. Paletten decken					

Denise Schneider erklärt Renate Hasenbein, wie es geht (v.l.)



chenausklang, jetzt ist es ein echtes Arbeitsgespräch geworden. Tanja Laabs ist die gemeinsame Planung wichtig: „Wir sagen Birgit auch, was wir nächste Woche tun wollen, und wir überlegen, was war gut und was war schlecht in der letzten Woche?“ Hans-Jürgen Berg ergänzt: „Es sollten ruhig häufiger mal Gäste dabei sein und sehen, was wir hier machen.“ In der Gruppe von Denise Schneider werden Operationsnadeln verpackt. Auch hier hat die Arbeitsbesprechung ihren festen Platz im Gruppengeschehen. Mitarbeiterin Elke Sievers: „Wir füllen die Mappen aus, indem wir Punkte in die Reihe kleben, wo das Bild steht. Wir überlegen zusammen, wer besonders fleißig war und ich schreibe das schon mal auf das Flipchart.“



Projektleitung Gruppen-, Arbeits- und Förderdokumentation: Miriam Krohn

Effekte und Nebeneffekte Für Miriam Krohn ist ein Aspekt besonders wichtig: „In den Dokumentationen werden alle Fortschritte sichtbar, und zwar nicht nur für die Gruppenleiter oder die Sozialpädagogen, sondern vor allem für die Beschäftigten selbst.“ Das eingangs geschilderte Beispiel der Näherin Angelika Gödicke bestätigt dies eindrucksvoll. Ein Nebeneffekt der Arbeitsdokumentation: Die Beschäftigten nehmen die Mappen häufig mit nach Hause und zeigen sie ihren Eltern oder Wohngruppenbetreuern. Sie sind stolz darauf, was sie in der Werkstatt leisten. Gunda Buske, die Gruppenleiterin aus der Näherei, hat in ihren Arbeitsbesprechungen ein zusätzliches Element eingeführt: „Meine Mitarbeiterinnen bringen in die Besprechung die Näharbeiten mit, die sie während der Woche angefertigt haben. Jede zeigt, was sie gemacht hat und erläutert die besonderen Schwierigkeiten, die sich dabei ergeben. Das war den anderen früher nie so deutlich.“

Die Gruppenübersicht Das zweite Element in der neuen GAF-Systematik ist die Gruppenübersicht. Sie ist ein Kompetenzprofil der jeweiligen Arbeitsgruppe. Auf einer A4-Seite sind die Gruppenmitglieder mit ihren Arbeitskompetenzen, sozialen Kompetenzen und Fachkompetenzen aufgeführt. Die Übersichten sind im allgemeinen Teil für alle gleich, der fachliche Teil bezieht sich auf den jeweiligen Arbeitsinhalt. Am PC füllen die Gruppenleiter diese Dokumentation in einer Excel-Tabelle aus. Die Einschätzung folgt dem Ampelsystem: Grün, gelb oder rot. Um allzu große Unterschiede in der Bewertung zu vermeiden, gilt das Mehraugenprinzip. Die Einschätzung wird von mindestens zwei Personen vorgenommen und zwar zweimal jährlich. Miriam Krohn erläutert den Zweck dieser Übersicht: „Sie macht dem Gruppenleiter den Entwicklungsstand seiner Gruppe deutlich. Außerdem informiert sie die Segmentleiter und das Auftragssteam über die

↓ aus dem sich c) weitere Entwicklungsziele ergeben und das d) die wöchentlichen Gruppengespräche zu echten Arbeitsbesprechungen und gemeinsamen Planungssitzungen macht.“

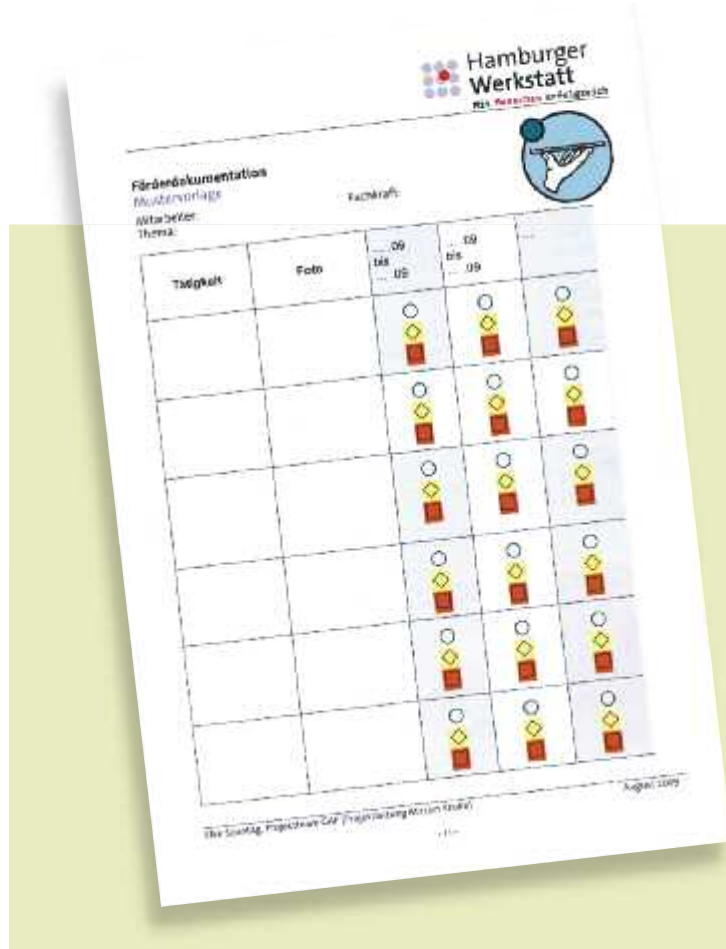
Ein Instrument der Personalentwicklung Knapp zwei Jahre arbeitete die Werkstatt an der neuen Systematik. Vorarbeiten leistete ein Projektteam, eingeführt wurde es von einer Projektleiterin. Sie wurde mit einem Zweijahresvertrag und einer 0,7-Stelle speziell dafür eingestellt. Das Projekt trägt die etwas trockene Bezeichnung Gruppen-, Arbeits- und Förderdokumentation (GAF). Projektleiterin Miriam Krohn ist Diplompädagogin und hat als Personalreferentin in der Personalentwicklung gearbeitet. Auch die neue Systematik soll eine moderne Form der Personalentwicklung sein. Das Instrument ist so angelegt, dass das Prinzip auf andere Beschäftigtengruppen übertrag-

bar ist. Miriam Krohn versteht ihre Aufgabe als Form der Erwachsenenbildung.

Die Arbeitsdokumentation Ein wichtiger Bestandteil des neuen Konzepts ist die Arbeitsdokumentation. Alle Beschäftigten halten einmal pro Woche ihre Tätigkeiten in einem Berichtsheft fest. Als Reflexionshilfe gibt es Piktogramme, die die Arbeiten der Gruppe in einzelnen Arbeitsschritten darstellen. Diese Piktogramme sind eigens von einem Grafikstudenten angefertigt worden. Wiederkehrende Tätigkeiten sind dabei zusammengefasst und es kommen auch Tätigkeiten vor, die nicht unmittelbar zum Arbeitsablauf gehören wie z.B. das Händewaschen. Jeder Beschäftigte hat ein eigenes Berichtsheft, versehen mit seinem Foto auf der Titelseite. Für Tanja Laabs und Hans-Jürgen Berg aus der Verpackungsgruppe von Birgit Witzel hat die

↓ Arbeitsdokumentation eine große Bedeutung: „Wir denken über unsere Arbeiten nach: Welche Arbeiten haben wir gemacht und welche Geräte haben wir benutzt? Dazu gibt es die Bilder. Da weiß man, was das bedeutet.“

Die Arbeitsbesprechung In der Arbeitsbesprechung, die obligatorisch ist und in der Regel 45 Minuten dauert, geht die Gruppe anhand der Bilder durch, wer welche Aufgaben ausgeführt hat. Die Gruppenmitglieder kreuzen dies in ihrem Heft an. Es folgt die gemeinsame Analyse: Was war gut? Welche Probleme gab es? Was müssen wir gemeinsam lösen? Und als Vorschau auf die nächste Woche: Welche Aufgaben kommen auf uns zu? Wie können wir sie organisieren? Die Reflexion gibt Impulse zur eigenen Weiterentwicklung. Früher war das Gruppengespräch meist ein gemeinsames Kaffeetrinken zum Wo-



Angelika Gödicke präsentiert ihren neuen Arbeitsauftrag: Schürze nähen. Dabei: Angelika Gruner, Gruppenleiterin Gunda Buske und Anneliese Pabst (v.l.)



Alexandra Calder zeigt Motivkarten. Im Hintergrund: Birgit Hirschfeld



↓ vorhandenen Kompetenzen und sie ermöglicht im Vertretungsfall eine schnelle Übersicht: Wem kann ich welche Aufgaben geben? Wer braucht besondere Hilfe und Unterstützung?“

Die Förderdokumentation Der dritte Teil des GAF-Konzepts ist die Förderdokumentation. Mit ihrer Hilfe planen Gruppenleiter und Beschäftigte gemeinsam längerfristige individuelle Entwicklungen, setzen die Planung um und halten das Ergebnis fest. Die Ziele ergeben sich aus den Arbeitsdokumentationen und aus den Arbeitsgesprächen. Ein Mitarbeiter entschließt sich, eine neue Aufgabe zu erlernen. Er vereinbart mit dem Gruppenleiter Übungstermine zu den einzelnen Schritten. Die Dokumentation nehmen sie zusammen vor. Dabei spielen Fotos eine wichtige Rolle. Die Förderdokumentationen werden auf einem Server gespeichert und können dort von allen abgerufen werden. Dieser Dokumentationspool dient als Ideengeber und Sammlung von Praxisbeispielen. Vorhandene Fotos können als Lehr- und Lernmaterial verwendet werden. Die Gruppenleiter werden bei dieser ungewohnten Form der Dokumentation unterstützt durch einen Spezialisten aus dem begleitenden Dienst. Kameras stehen zur Verfügung. Im Laufe eines Jahres muss jeder Gruppenleiter drei solcher Förderdokumentationen in seiner Gruppe erstellen.

Gruppenleiter Marcel Jochen, zuständig für den Büroservice, findet die Förderdokumentation sehr hilfreich. „Es ist eine strukturierte Form, in der ich Teilarbeitsschritte dokumentieren kann. Besonders gut ist die unmittelbare Einbeziehung der Mitarbeiter. Im Gespräch

werden die Stärken und die Schwächen ganz deutlich sichtbar. In diesem Teil liegt für mich die größte Errungenschaft des neuen Systems.“ Miriam Krohn hat ein Handbuch mit Zielen, Vorgaben, Materialien und Anleitungen erstellt. Für die Arbeitsdokumentationen und Arbeitsbesprechungen hat sie ebenfalls Leitfäden entwickelt. Das nötige Rüstzeug für die Arbeitsförderung steht auch in Form von Fortbildungen zur Verfügung.

Umsetzung Schritt für Schritt Verständlicherweise konnte Miriam Krohn nicht zeitgleich für alle 600 Beschäftigten in den 45 Arbeitsgruppen die notwendigen Materialien entwickeln und für die Umsetzung sorgen. „Begonnen haben wir mit zwei unserer vier Werkstattsegmente, mit Papier & Textil und Metall & Elektro. Diese Gruppen arbeiten seit mehr als einem Jahr nach dem GAF-Prinzip. Nachdem jetzt auch die Segmente Holz und Dienstleistung mit GAF arbeiten, haben wir uns für 2010 die Umsetzung im Berufsbildungsbereich und in unserem Bereich der Beschäftigten mit psychischer Behinderung vorgenommen. Bei psychisch Behinderten liegen die Entwicklungsschwerpunkte weniger in den Arbeitsfähigkeiten, sondern eher in der sozialen Kompetenz und in der Persönlichkeitsentwicklung. Für die Arbeitsdokumentation verzichten wir dabei auf die Piktogramme und entwickeln schriftliche Berichtsformen.“

Bedenken und Widerstände Die Einführung des Konzepts bedeutete für die Gruppenleiter eine Veränderung ihrer Sichtweise. Anfäng-

↓ lich führte es auch zu Mehrbelastungen. Das ging nicht ohne Schwierigkeiten. Miriam Krohn begegnete möglichen Widerständen offensiv: „In jedem unserer Werkstattsegmente haben wir zu Beginn drei eintägige Workshops durchgeführt, für jedes Dokumentationselement einen. Dort haben wir das Vorgehen zur Diskussion gestellt. Hier konnten auch Einwände und Bedenken zu Wort kommen und für viele Schwierigkeiten ließen sich Lösungen finden. Die Bedenken lagen vor allem im erhöhten Zeitaufwand und in der mangelnden Eignung der Instrumente für einzelne Mitarbeiter.“ Ein Grundproblem der Werkstatt ist in der Tat der Spagat zwischen Produktions- und Fördernotwendigkeiten. Dieser Widerspruch beinhaltet immer einen potentiellen Konflikt. Elke Sonntag: „In diesem Konflikt haben wir eindeutig Stellung bezogen: Die Rehaziele haben bei uns im Zweifel Vorrang vor Produktionserfordernissen.“

Erfolgskontrolle Und noch eine Entscheidung wurde getroffen: Die Segmentsleiter als Produktionsverantwortliche gehen regelmäßig in die Arbeitsbesprechungen der Gruppen, um direkten Einblick in die pädagogische Arbeit zu erhalten. Sie beobachten die Prozesse der Arbeitsgespräche und bewerten die Qualität der Besprechungen nach vorgegebenen Kriterien. Zur Erfolgskontrolle wurden weitere Kennzahlen festgelegt. Bei den Arbeitsbesprechungen liegt die Zielvorgabe bei 38 pro Jahr, also ca. drei pro Monat. Jede vierte Wochenbesprechung kann damit aufgrund von Urlaub, Krankheit oder Vertretungssituation ausfallen. Das Erreichen der 38 Arbeitsbesprechungen

geht ein in die Dokumentation der Gesamtwerkstatt und in die Balanced Scorecard.

Fazit der Verantwortlichen Wie schätzen die Projektverantwortlichen nach zwei Jahren GAF-Entwicklung den Erfolg dieses neuen Instruments ein? Miriam Krohn: „Die Rückmeldungen, die ich bekomme, sind überwiegend positiv. Die Gruppenleiter berichten über pädagogische Erfolge und über viele neue Erkenntnisse zu ihren Gruppenmitgliedern. Allerdings höre ich nach wie vor auch Bedenken und erlebe Widerstände. Doch das Instrument ist flächendeckend umgesetzt: In allen bisher beteiligten Gruppen gibt es heute Arbeitsbesprechungen. Sie sind, soweit ich das beobachten kann, sehr ernsthaft und von den Mitarbeitern sehr geschätzt. Die Gruppenprofile erleichtern eindeutig die Auftragsannahme.“ Rehaleiterin Elke Sonntag und Projektleiterin Miriam Krohn sehen mehr Klarheit im Rehabilitationsprozess. Für sie ist die Einführung allerdings noch nicht beendet: „Wir müssen weiter an den Qualitätskriterien arbeiten und klären, was eine gute Arbeitsbesprechung ist. Und wir wollen das pädagogische Wissen vertiefen.“ Insgesamt beobachtet sie jedoch eine Aufbruchsstimmung und eine neue Qualität der Arbeit. „Der Aufwand, den wir betrieben haben, hat sich gelohnt.“

Näherin Angelika Gödicke ist sich sicher, dass sie die Schürze bald allein nähen kann. „Dann zeige ich sie in der Besprechung meiner Gruppe. Mit meinem Berichtsheft lerne ich nebenbei noch besser zu lesen.“ DB ■