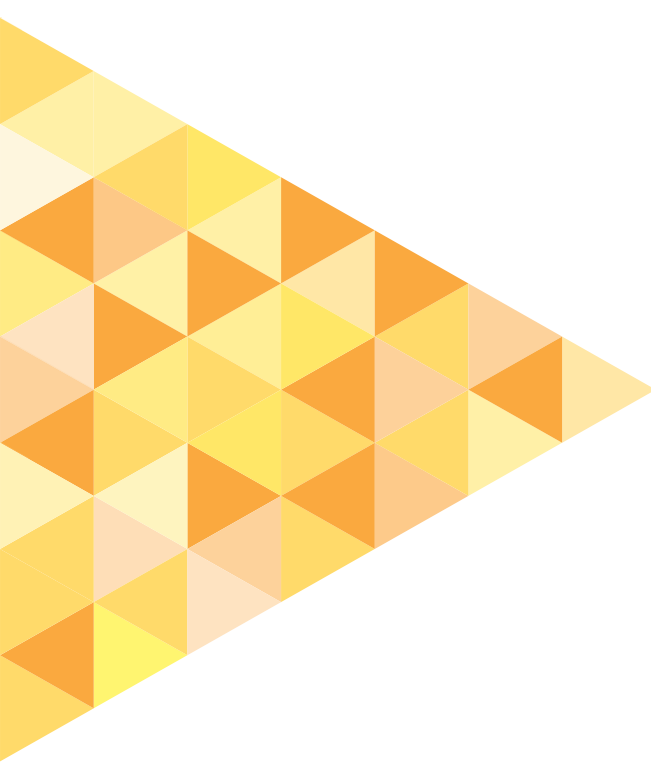


Wolfgang Trunk

Lernkultur in der Werkstatt für Personen mit psychischen Beeinträchtigungen

Theorie und Praxis



VET | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
REPOSITORY
| 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 |

Zitiervorschlag:
Trunk, Wolfgang: Lernkultur in der Werkstatt für Personen
mit psychischen Beeinträchtigungen : Theorie und Praxis.
Version 1.0 Bonn, 2024.
Online: https://res.bibb.de/vet-repository_782701.



© Bundesinstitut für Berufsbildung, 2024

Version 1.0
August 2024

Herausgeber
Bundesinstitut für Berufsbildung
Friedrich-Ebert-Allee 114-116
53113 Bonn
Internet: www.vet-repository.info
E-Mail: repository@bibb.de

Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernimmt das BIBB
keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der
verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber
verantwortlich.

CC Lizenz

Der Inhalt dieses Werkes steht unter Creative-Commons-Lizenz
(Lizentyp: Namensnennung – Keine kommerzielle Nutzung –
Keine Bearbeitung – 4.0 International).

Weitere Informationen finden sie im Internet auf unserer
Creative-Commons-Infoseite

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Diese Netzpublikation wurde bei der Deutschen
Nationalbibliothek angemeldet und archiviert:

urn:nbn:de:0035-vetrepository-782701-6

Lernkultur in der Werkstatt für Personen mit psychischen Beeinträchtigungen : Theorie und Praxis

Wolfgang Trunk

Abstract:

Werkstätten für Personen mit psychischen Beeinträchtigungen sind eine spezielle Angebotsform der Soziotherapie. Sie ermöglichen die Teilhabe an einer gemeinsamen Arbeitstätigkeit und tragen dazu bei, die Lebensqualität der Personen zu verbessern und ihre Handlungsfähigkeit zu erweitern. Im Fokus der Aktivität steht hier die Förderung von Lernprozessen, die gleichermaßen tätigkeitsbezogen und persönlich relevant sind. Über den Erfolg der Werkstatt entscheidet dann eine spezifische Lernkultur, die davon ausgeht, dass der Lernende selbst das Subjekt seiner Lerntätigkeit ist. Sie wird von einem Prozeßmodell geleitet, das die allgemeinen Anforderungen einer subjektorientierten Lernförderung mit den Gegebenheiten der Werkstatt vermittelt. Grundlegend sind dabei die individuelle Bestimmung der Lernbedarfe und die umfassende Berücksichtigung der personalen Dispositionen. Darüber hinaus geht es um die Entwicklung von Lernhandlungen, die sachlich angemessen und ausführbar sind. Von besonderer Bedeutung ist die Steuerung des Lernprozesses im Rahmen einer Entwicklungspartnerschaft.

Bekanntlich unterscheidet man in der sozialpsychiatrischen Arbeit zwei Bereiche, die Psychotherapie und die Soziotherapie. Während die Psychotherapie die Selbstexploration der Personen fördert und sie deshalb von den Anforderungen der Realität freistellt, haben die Personen in der Soziotherapie die Möglichkeit, sich den Anforderungen zu stellen und sich praktisch mit ihrer Umwelt auseinanderzusetzen. Die Angebotsformen der Soziotherapie nutzen die förderlichen Wirkungen von Gruppen, deren Mitglieder an einer gemeinsamen Sache arbeiten. In einem solchen Rahmen kann sich die Person stabilisieren, ihr Verhalten regulieren und damit auch psychische Beeinträchtigungen günstig beeinflussen.

Im Unterschied zur Psychotherapie überwiegt in der soziotherapeutischen Arbeit die sachbezogene Handlung. Der wesentliche Faktor ist hier die Begegnung mit anderen Personen und mit sozialen Verhältnissen sowie mit Informationen und sachlichen Gegenständen. Auf diese Weise fördern Angebote der Soziotherapie die „normalen“, nicht-kranken Anteile der Person, die damit ihre Handlungsfähigkeit im sozialen Raum erfährt. Die Person kann erkennen, daß es nicht nur Situationen gibt, in denen sie beeinträchtigt ist, sondern auch solche, in denen sie normal handeln kann.

Werkstätten für Personen mit psychischen Beeinträchtigungen sind eine spezielle Angebotsform der Soziotherapie. Sie ermöglichen die Teilhabe an einer kollektiven, wertschöpfenden und sinnvollen Arbeitstätigkeit; damit tragen sie dazu bei, die Lebensqualität der Personen zu verbessern und ihre Handlungsfähigkeit zu erweitern.

Nun haben soziotherapeutische Angebote generell den Charakter einer organisierten Lernunterstützung. Die Personen sollen hier Gelegenheit haben, Fähigkeiten zu erhalten oder neu zu entwickeln. Deshalb ist die Lernkultur in soziotherapeutischen Einrichtungen von zentraler Bedeutung. Die professionellen Leistungen des Teams sind wesentlich darauf gerichtet, die gemeinsame Lernkultur zu pflegen und zu entwickeln. Das setzt voraus, daß die Anforderungen dieser Lernkultur bekannt sind, und daß man sich über ihre Geltung verständigt hat - erst dann können sie zur Leitlinie des Teams werden.

Inhaltlicher Kern des vorliegenden Konzepts ist die Einsicht, daß der Lernende selbst die Hauptperson seiner Lerntätigkeit ist, und daß es Sache des Teams ist, dessen Lernprozesse zu begünstigen, zu begleiten und zu unterstützen. In diesem Sinn gibt der Text systematisch Antwort auf die beiden Grundfragen der Praxis:

- Was haben wir zu tun?
- Wann ist unsere Arbeit gut?

Mit seiner Konzentration auf das Wesentliche dient das Konzept als fachliche Grundlage für die Praxis-Reflexion im Team, für die Selbst-Evaluation der Arbeit und für die Ermittlung von Eingaben zur kontinuierlichen Verbesserung. Darüber hinaus kann das Konzept zu einer praxisbezogenen Aneignung von theoretischen Grundlagen beitragen, was insbesondere neuen Gruppenleitungen entgegenkommt, die ja überwiegend gewerblich qualifiziert und damit fachfremd eingesetzt sind; insofern empfiehlt sich das Konzept auch als Rahmen für die Sonderpädagogische Zusatzqualifikation der Gruppenleitungen.

Als theoretisches Gerüst des Konzepts dienen die Grundbegriffe der subjektwissenschaftlichen Lerntheorie; sie liegen den Kapiteln zugrunde und werden dort jeweils einleitend erläutert. Über diese Begrifflichkeit schließt sich das Konzept auch der modernen, allgemeinen Erwachsenenbildung an.

Die Unterkapitel des Texts thematisieren wesentliche Anforderungen des Kern-Prozesses in der Werkstatt. Sie gelten analog für einen unterstützenden Prozeß, der hier direkt angrenzt, nämlich für die Fortbildung des Personals - in einer Werkstatt kann es nicht zwei verschiedene Lernkulturen, sondern nur eine solche Kultur geben. Die Prinzipien eines tätigkeitsbezogenen, individuellen Selbstlernens gelten für alle Beteiligten, für die Team-Mitglieder ebenso wie für die Rehabilitanden der Werkstatt. Wenn die Gruppenleitungen als Lernende an der eigenen Person erfahren, wie Lernprozesse wirksam unterstützt werden können, dann

haben sie damit auch ein Modell für einen förderlichen Umgang mit den Rehabilitanden der Werkstatt. So ist die Gestaltung der Personal-Fortbildung der Schlüssel für die Lernkultur in der Werkstatt.

Illustriert werden die Unterthemen durch Echtbeispiele guter Praxis aus Werkstätten; sie vermitteln einen Eindruck davon, inwieweit die Subjektorientierung bereits zu einer Tendenz in der Realität der Werkstätten geworden ist. Einen Kontrapunkt zu den theoretischen Ausführungen bilden die „Stimmen aus der Praxis“, die in den Kapiteln jeweils wiedergegeben werden. Hier handelt es sich um reale Äußerungen aus der Praxisreflexion, die zeigen, mit welchen Erfahrungen, Einstellungen und alltags-theoretischen Positionen Praktiker die Themen aufnehmen.

Inhalt

1. Lernbedarf
 - 1.1 Handlungsproblematik 7
 - 1.1.1 Personen in die Tätigkeit einbeziehen 8
 - 1.1.2 Schwierigkeiten zulassen 9
 - 1.1.3 Ansatzpunkte für die Förderung gewinnen 10
 - 1.1.4 Handlungsproblematiken ermitteln 11
 - 1.1.5 Handlungsproblematiken auf ihre Lernhaltigkeit prüfen 12
 - 1.2 Diskrepanz-Erfahrung 13
 - 1.2.1 Diskrepanz-Erfahrungen in der Praxis begünstigen 14
 - 1.2.2 Auf Diskrepanz-Erfahrungen achten 15
 - 1.2.3 Diskrepanz-Erfahrungen auffangen 16
 - 1.2.4 Diskrepanz-Erfahrungen thematisieren 17
 - 1.3 Lernproblematik 18
 - 1.3.1 Lernrelevante Problemsituationen gemeinsam ermitteln 19
 - 1.3.2 Lernbedarfe individuell bestimmen 20
 - 1.4 Curriculares Lernen 21
 - 1.4.1 Auseinanderfallen von Lernplanung und persönlicher Praxis vermeiden 22
 - 1.4.2 Abgehobenheit der Lernplanung vermeiden 23
2. Person
 - 2.1 Biographischer Standort 24
 - 2.1.1 Einschränkungen von Fähigkeit und Persönlichkeit ermitteln 25
 - 2.1.2 Auf Beeinträchtigungen der Personen einstellen 26
 - 2.1.3 Stand der Fähigkeiten ermitteln 27
 - 2.1.4 Auf Fähigkeiten der Personen einstellen 28
 - 2.1.5 Kontinuität der persönlichen Entwicklung ermöglichen 29
 - 2.1.6 Diskontinuität der persönlichen Entwicklung ermöglichen 30
 - 2.2 Interessenlage 31
 - 2.2.1 Subjektive Interessen berücksichtigen 32
 - 2.2.2 Objektive Interessen berücksichtigen 33
 - 2.2.3 Materielle Interessen berücksichtigen 34
 - 2.2.4 Ideelle Interessen berücksichtigen 35
 - 2.2.5 Die Interessenlage klären und beachten 36
 - 2.2.6 Kollektive Interessen berücksichtigen 37
 - 2.3 Expansive Lerngründe 38
 - 2.3.1 Demotivation vermeiden 39
 - 2.3.2 Vorhandene Motivationen nutzen 40
 - 2.3.3 Neue Motivationen ermöglichen 41
 - 2.3.4 Motivation unterstützen 42

- 2.4 Defensive Lerngründe 43
 - 2.4.1 Sachfremde Motivation vermeiden 44
 - 2.4.2 Bewertungszentrierung vermeiden 45
- 2.5 Lernhaltung 46
 - 2.5.1 Voraussetzungen für Lernhaltungen schaffen 47
 - 2.5.2 Innere Hinwendung begünstigen 48
 - 2.5.3 An Bewältigungshaltungen ansetzen 49
 - 2.5.4 Mit Lernwiderständen konstruktiv umgehen 50
 - 2.5.5 Übergänge zu Lernhaltungen erleichtern 51
- 3. Aneignung
 - 3.1 Lern-Subjekt 52
 - 3.1.1 Mit der Passivität von Personen umgehen 53
 - 3.1.2 Spontaneität der Personen ermöglichen 54
 - 3.1.3 Entscheidungsfähigkeit der Personen fördern 55
 - 3.1.4 Verantwortungsübernahme der Personen fördern 56
 - 3.2 Lehr-Lernen 57
 - 3.2.1 Den Lernenden nicht als Objekt behandeln 58
 - 3.2.2 Uniformierung der Lerntätigkeit vermeiden 59
 - 3.3 Lerngegenstand 60
 - 3.3.1 Arbeit als Lerngegenstand behandeln 61
 - 3.3.2 Materielles als Lerngegenstand behandeln 62
 - 3.3.3 Ideelles als Lerngegenstand behandeln 63
 - 3.3.4 Soziales als Lerngegenstand behandeln 64
 - 3.3.5 Die persönlichkeitsbildende Seite der Lerngegenstände nutzbar machen 65
 - 3.3.6 Lerngegenstände der Aneignung zugänglich machen 66
 - 3.4 Lernhandlungen 67
 - 3.4.1 Lernhandlungen planen 68
 - 3.4.2 Annäherungen ermöglichen 69
 - 3.4.3 Individueller Aneignung Raum geben 70
 - 3.4.4 Übung ermöglichen 71
 - 3.4.5 Arbeitstätigkeit für Lernhandlungen nutzen 72
 - 3.4.6 Fachkundliche Lernhandlungen ermöglichen 73
 - 3.4.7 Lerntätigkeit beurteilen 74
 - 3.5 Intentionales Lernen 75
 - 3.5.1 Inzidentelles Lernen ermöglichen 76
 - 3.5.2 Intentionales Lernen ermöglichen 77
 - 3.6 Partizipatives Lernen 78
 - 3.6.1 Arbeiten und Lernen situativ verbinden 79
 - 3.6.2 Teilung von Wissen und Können im Arbeitsalltag umsetzen 80
 - 3.7 Kooperatives Lernen 81
 - 3.7.1 Gruppenbeziehungen fördern 82
 - 3.7.2 Grenzen von Gruppenbeziehungen beachten 83

- 3.8 Lernort 84
 - 3.8.1 Das Umfeld soziotherapeutisch gestalten 85
 - 3.8.2 Das Verhältnis von Produktion und Förderung soziotherapeutisch gestalten 86

- 4. Steuerung
 - 4.1 Autonomes Lernen 87
 - 4.1.1 Vorhandene Fähigkeiten der Selbststeuerung aufgreifen 88
 - 4.1.2 Selbststeuerung von Lernhandlungen ermöglichen 89
 - 4.2 Interpersonales Lernen 90
 - 4.2.1 Die Lernunterstützung als Beziehungsarbeit der Fachkräfte anlegen 91
 - 4.2.2 Die persönliche Beziehung als Entwicklungspartnerschaft gestalten 92
 - 4.3 Lernsprung 93
 - 4.3.1 Lernsprünge ermöglichen 94
 - 4.3.2 Entwicklungsrelevante Situationen nutzen 95

1.1

Handlungsproblematik

Begriff

Eine Handlungsproblematik ist eine Problemsituation, in die eine Person bei ihrem Handeln gerät, und die sie mit ihren vorhandenen Fähigkeiten nicht befriedigend bewältigen kann.

Bedeutung

Handlungsproblematiken können Indikatoren für Lernmöglichkeiten sein.

Erläuterung

Beim Handeln von Personen kommt es regelmäßig zu Schwierigkeiten. Solche Problematiken können Hinweise auf Lernmöglichkeiten beinhalten. Insofern bieten Handlungsproblematiken eine objektive Grundlage für die Ermittlung von Lernbedarfen. Das setzt voraus, daß die Personen tatsächlich in eine Aktivität einbezogen sind, und daß sie Tätigkeiten ausführen, die einen Zuwachs an Fähigkeiten ermöglichen oder erfordern. Geht man beim Lernen von Handlungsproblematiken aus, dann ist gewährleistet, daß sich die Lerntätigkeit der Person an der Grenze von Können und Nicht-Können bewegt, und daß eine konkrete Verbindung des Lernens mit der Praxis gegeben ist. Handlungsproblematiken stehen nicht für so genannte Defizite, denn sie ergeben sich nicht aus dem Abgleich einer Person mit einer Norm, sondern aus der konkreten Begegnung einer Person mit einem Gegenstand. Der Bezug zu Handlungsproblematiken ist für das Lernen auch deshalb günstig, weil die geistige Aktivität durch Problemsituationen angeregt wird.

Werkstatt

Die Werkstatt versteht sich als besonderen Raum, in dem sich Personen in der Praxis der Arbeit erfahren und erproben können; sie ist darauf gerichtet, eine tätige Beziehung der Personen zu potentiellen Lerngegenständen zu ermöglichen; die Arbeitsaufgaben werden so gestaltet, daß sie das Aufkommen von Handlungsproblematiken begünstigen; die Werkstatt nutzt konkrete Schwierigkeiten des Handelns als Grundlage für die Ermittlung von Lernbedarfen.

Stimmen aus der Praxis

- „Die Lernbedarfe ermittelt man am besten ‚by doing‘.“
- „Worin zeigt sich ein Lernbedarf? An dem, was Einer nicht kann.“
- „Wann bin ich bereit etwas zu verändern? Eigentlich nur, wenn etwas schlecht läuft.“
- „Durch den Bezug zu den Problematiken vermeidet man die typische Werkstatt-Lethargie.“
- „Vorteil: Man identifiziert sich mit einer neuen Fähigkeit, wenn man damit eine reale Schwierigkeit überwinden kann, in die man geraten ist.“
- „Abweichungen sind in der Arbeit ja nicht zu vermeiden - entscheidend ist der Umgang mit ihnen.“
- „Unsere Leute brauchen keine abgehobene Bildung, sondern sie müssen bestimmte Dinge lernen.“
- „Bei den Werkstatt-Mitarbeitern gibt es jedenfalls genügend Schwierigkeiten, sie müssen nicht erst künstlich hergestellt werden.“

1.1.1

Personen in die Tätigkeit einbeziehen

Bedeutung

Handlungsproblematiken [s. 1.1] können nur dann aufkommen, wenn die Personen tatsächlich handeln.

Anforderungen

- Sicherstellen, daß alle Personen im Rahmen der Gesamtaktivität tätig sein können
- Tätigkeiten für Personen mit geringer Handlungsfähigkeit schaffen
- Auf die Fremdvergabe von einfachen, unterstützenden Tätigkeiten verzichten
- Einfache Eigenproduktion ohne Produktionsdruck und Lieferverpflichtung zur Heranführung an die Arbeit nutzen
- Auftragsarbeiten so gestalten, daß sie Tätigkeiten auf verschiedenen Niveaus bieten

Beispiel guter Praxis

Für Auftraggeber werden in einer Werkstatt regelmäßig Päckchen und Pakete gepackt und versandt. Die Sendungen enthalten Waren, die gegen Druck-Einwirkungen geschützt werden müssen; deshalb werden außer den Waren auch Polster-Elemente in die Kartons eingelegt. Diese Elemente produziert die Werkstatt selbst und nutzt dafür die Makulatur, die im Haus anfällt. Die Produktion der Polster-Elemente ist einfach; sie ermöglicht es, Personen mit geringer Handlungsfähigkeit in die Arbeitstätigkeit der Werkstatt einzubeziehen.

Stimmen aus der Praxis

- „Die Person muß durch ihren Einbezug in die Arbeit erst mal erfahren, was es in der Werkstatt eigentlich zu lernen gibt.“
- „In der ersten Phase der Mitarbeit versuchen wir an die Arbeit heranzuführen, etwa durch Eigenproduktion, die zwar bereits reale Arbeit darstellt, bei der es aber noch keinen Produktionsdruck wie bei der Auftragsproduktion gibt.“
- „Einbezug in die Werkstatt und in die Arbeit entsprechend der persönlichen Möglichkeiten – das ist der Anfang des Prozesses.“
- „Die gemeinsame Arbeit fungiert als Projekt; hier machen nicht Alle das selbe, sondern jeder übernimmt eine der Aufgaben, im Rahmen seiner Möglichkeiten.“
- „In der Gastronomie kann man beispielsweise die Textilien selbst waschen und bügeln, um Personen einzubeziehen.“
- „Wir arbeiten im Concierge-Dienst; der hat als Dienstleistung eine günstige Struktur; im Prinzip ist immer etwas zu tun; es gibt auch einfache Aufgaben.“
- „Es wäre nicht richtig, wenn man eine Person mit Zwangsstörungen auf Dauer in der Endkontrolle der Produktion einsetzen würde, nur weil sie gut für eine solche Funktion geeignet ist und damit keine Probleme hat.“

1.1.2

Schwierigkeiten zulassen

Bedeutung

Das Aufkommen und die Wahrnehmung von Handlungsproblematiken werden unterstützt, wenn die Werkstatt sie toleriert und begünstigt.

Anforderungen

- Abweichungen und Fehler des individuellen und kollektiven Handelns ermöglichen
- Abweichungen und Fehler als interne Ereignisse behandeln, deren Klärung zu weiterführenden Erkenntnissen führen kann
- Den Mitarbeitern glaubhaft machen, daß Abweichungen und Fehler nützlich sind
- Durch die Akzeptanz von Abweichungen und Fehlern Vertrauen schaffen
- Respektieren, daß es Mitarbeiter psychisch überfordern kann, in ihrem Handeln das Risiko von Abweichungen und Fehlern einzugehen

Beispiel guter Praxis

Ein Mitarbeiter einer Mailing-Gruppe hatte die Aufgabe, Briefe mit Portostreifen zu frankieren. Die anschließende Kontrolle durch den Gruppenleiter hat ergeben, daß der Mitarbeiter alle Briefe überfrankiert hat. Der Gruppenleiter erklärt ihm deshalb, welches Porto für die Briefe das richtige gewesen wäre. Darauf reagiert der Mitarbeiter damit, daß er die bereits frankierten Briefe erneut frankiert, diesmal mit dem richtigen, niedrigeren Porto. Als der Gruppenleiter diesen zweiten Fehler bemerkt, erklärt er dem Mitarbeiter, daß es für die Beförderung der Post kein Problem darstellt, wenn Briefe überfrankiert sind, sodaß es eben ein Fehler war, sie ein zweites Mal zu frankieren; er bittet aber den Mitarbeiter, weiterhin selbständig zu handeln, auch wenn es dabei zu Fehlern kommen kann.

Stimmen aus der Praxis

- „Ich sage meinen Mitarbeitern ausdrücklich, daß es gut ist, wenn sie Fehler machen.“
- „Ein Mitarbeiter hatte Angst Fehler zu machen und hat sie immer vertuscht; ich habe mit ihm darüber gesprochen und ihn eingeladen, sich an mich zu wenden, wenn ein Fehler passiert ist; diese Möglichkeit nimmt er jetzt wahr.“
- „Zur Fehlerfreundlichkeit trägt die Werkstatt bei, wenn sie Fehler offen anspricht, im Rahmen einer wertschätzenden Kommunikation.“
- „Ein offener und konstruktiver Umgang mit Fehlern entlastet den Klienten und liegt insofern auch in seinem Interesse.“
- „Im Alltag neigen die Gruppenleitungen verständlicherweise dazu, Probleme der Arbeit zu vermeiden.“
- „Wenn etwas schief geht, dann löst das eher Ärger als Neugier aus.“
- „Die Gruppenleitung muß zulassen können, daß etwas schief geht.“
- „In der Fahrrad-Werkstatt haben manche Mitarbeiter vor Allem dann Angst einen Fehler zu machen, wenn es sich um ein Fahrrad handelt, das der Organisation selbst oder einem Kollegen aus der Organisation gehört.“
- „Die Ablehnung von Fehlern, die Fehler-Unfreundlichkeit, ist kulturell verankert; Fehler werden mit schuldhaftem Verhalten gleichgesetzt.“

1.1.3

Ansatzpunkte für die Förderung gewinnen

Bedeutung

Mit dem Wahrnehmen von problematischen Erscheinungen im Handeln einer Person wird die Ermittlung von Handlungsproblematiken eingeleitet.

Anforderungen

- Sich im Arbeitsalltag ein Bild von den Schwierigkeiten machen, die sich im Handeln der Personen zeigen
- Die typischen Schwierigkeiten aus der ersten Phase der Mitarbeit in der Werkstatt erkennen
- Auf die Schwierigkeiten achten, die Arbeitszeiten der Werkstatt einzuhalten
- Auf die Schwierigkeiten achten, über die Dauer der Arbeitszeit wach und handlungsfähig zu bleiben
- Die Verweigerung von Arbeitshandlungen registrieren
- Schwierigkeiten beim Umgang einer Person mit anderen Gruppenmitgliedern registrieren
- Fehlenden Blick für den Zusammenhang von Teilhandlungen registrieren
- Mängel in der Sorgfalt und Genauigkeit registrieren
- Mängel der (Fein)Motorik registrieren
- Lücken in den Kenntnissen registrieren, z.B. Bezeichnungen von Arbeitsmitteln und -gegenständen
- Schwierigkeiten beim Umgang mit der eigenen, psychischen Symptomatik erkennen

Beispiel guter Praxis

Die Fertigware einer Konfektionierungsgruppe wird auf Paletten gesetzt, die dann mit einem Hubwagen ins Lager der Werkstatt gebracht werden. Einen jungen Mitarbeiter reizt diese Aufgabe; er glaubt auch, mit einem Hubwagen umgehen zu können. Der Gruppenleiter läßt in der Folge nicht nur zu, daß der Mitarbeiter einen praktischen Versuch macht, sondern er nimmt sich auch die Zeit, diese Aktion zu begleiten, indem er präsent ist und dem Mitarbeiter das Tun weitgehend überläßt. Dabei zeigt sich, daß der Mitarbeiter Schwierigkeiten hat, den Hubwagen mit der aufliegenden Palette zu rangieren. So kann er den Wagen noch nicht vorausschauend einlenken, um die begrenzten Raumverhältnisse der Verkehrsflächen angemessen zu nutzen; Schwierigkeiten zeigen sich auch, wenn er seine Lenkhandlungen vom Vorwärts- auf das Rückwärtsfahren umstellen muß; dazu kommen noch die Dosierung der Fahrgeschwindigkeit sowie die Anforderung, sich nicht nur auf die Wegstrecke zu konzentrieren, sondern gleichzeitig darauf zu achten, daß die Palette nirgendwo aneckt. An den problematischen Punkten dieses Versuchs greift der Gruppenleiter zwar ein, benennt aber auch die jeweilige Schwierigkeit und demonstriert praktisch die Lösung. In der Nachbesprechung werden diese Punkte thematisiert. Im Ergebnis ist der Mitarbeiter daran interessiert, den Hubwagen-Führerschein zu erwerben; der entsprechende Vorbereitungskurs wird in der Werkstatt angeboten. Auf Grund seines praktischen Versuchs und dessen Nachbereitung kennt der Mitarbeiter bereits die Punkte, auf die er im Kurs besonders achten will.

Stimmen aus der Praxis

- „In der Werkstatt muß der Mitarbeiter zunächst lernen, wie man in einer Werkstatt zurechtkommt.“
- „Man sieht bei der Arbeit ja schnell, was bei einem Mitarbeiter nicht funktioniert.“
- „Die Probleme können auf verschiedenen Ebenen bestehen; es fängt mit der Einhaltung der Arbeitszeiten an.“
- „Wie soll man mit Mitarbeitern umgehen, die am Arbeitsplatz regelmäßig einschlafen?“
- „Bei der Verpackung eines Kosmetikprodukts muß eine Schmuckschleife gebunden und angebracht werden; mit dem Binden dieser Schleife tun sich manche Mitarbeiter schwer.“
- „Die Einzelteile eines Fettpressen-Mundstücks sind den Mitarbeitern nicht mit Namen bekannt; wenn sie im Lager welche holen wollen, dann wissen sie nicht, wonach sie dort fragen sollen.“

1.1.4

Handlungsproblematiken ermitteln

Bedeutung

Will man die Probleme bestimmen [s. 1.3], von denen Lernhandlungen ausgehen können [s. 3.4], dann setzt das voraus, daß man die entsprechenden Problemsituationen ermittelt.

Anforderungen

- Auf das achten, womit sich eine Person schwertut
- Die Fehler-Dispositionen der Personen kennen
- Schwierigkeiten im Bereich der sozialen Kompetenz feststellen
- Mitarbeiter dafür gewinnen, die Gruppenleitung über Abweichungen und Fehler zu informieren
- Arbeiten so gestalten, daß Abweichungen der einzelnen Person erkennbar werden
- Die aktuellen Handlungsproblematiken der Personen bestimmen

Beispiel guter Praxis

In den Arbeitsgruppen einer Werkstatt werden wöchentlich Arbeitsbesprechungen durchgeführt. Zu den Punkten der Tagesordnung gehören dabei regelmäßig die Schwierigkeiten, die im Prozeß der Arbeit oder an ihren Ergebnissen sichtbar geworden sind. Die Mitarbeiter nutzen die Gelegenheit, um Problemsituationen darzustellen, auf die sie in der Arbeit treffen. Sie haben gelernt, auf Schuldzuweisungen zu verzichten, stellen die Dinge also unabhängig von der Frage dar, inwiefern sie mit eigenen Anteilen zu Problemsituationen beitragen. Die Gruppenleitungen erhalten hier Hinweise auf mögliche Handlungsproblematiken einzelner Personen, denen sie nachgehen können.

Stimmen aus der Praxis

- „Der Arbeitsalltag bietet ja viele Möglichkeiten, die Mitarbeiter wahrzunehmen.“
- „Ich muß einen Blick dafür bekommen, was Einer nicht kann.“
- „Man sieht bei der Arbeit ja schnell, was bei einem Mitarbeiter nicht funktioniert.“
- „Schlecht ist, wenn eine Arbeit aus Zufall klappt, wenn also die Fehler-Neigung einer Person gar nicht deutlich wird.“
- „Bei der Arbeit in der Gastronomie kommen Mitarbeiter an ihre Grenzen; da zeigen sich einfach Lücken im Bereich der sozialen Kompetenz.“
- „Unser Auftrag zur Indexierung von Belegen am Computer wird immer doppelt, das heißt von zwei Personen abgearbeitet; bei zwanzig Prozent der Belege zeigt sich eine Abweichung.“
- „Abweichungen und Fehler werden in unserer Werkstatt gar nicht erfaßt.“

1.1.5

Handlungsproblematiken auf ihre Lernhaltigkeit prüfen

Bedeutung

Mit der Prüfung der Lernhaltigkeit wird geklärt, inwiefern eine Fähigkeitslücke der Person einen Anteil an der jeweiligen Handlungsproblematik hat.

Anforderungen

- Aus der Menge der Schwierigkeiten jene herausheben, die als Ausgangspunkte von Lernprozessen dienen können
- Klären, ob sich in einzelnen Schwierigkeiten des Handelns ein allgemeinerer Entwicklungsbedarf äußert
- Auf solche Schwierigkeiten achten, die für den sachlichen Arbeitsinhalt unspezifisch, für die Rehabilitation der Person aber von Bedeutung sind
- Persönlichkeitsbedingte Anteile von Schwierigkeiten berücksichtigen
- Einschätzungen der Handlungsproblematiken zwischen Gruppenleitung und Begleitendem Dienst erörtern

Beispiel guter Praxis

In einer Fahrrad-Werkstatt werden Fahrräder in Teilschritten gewartet oder repariert. Jeder Schritt wird von jeweils einem anderen Mitarbeiter ausgeführt. Dadurch können sich verschiedene Mitarbeiter mit unterschiedlichem Fähigkeits-Niveau an einem Auftrag beteiligen; auch können Mitarbeiter nach und nach anspruchsvollere Teilarbeiten übernehmen und so in ihre Aufgaben hineinwachsen. Allerdings erfordert der gewählte Typ von Arbeitsteilung eine bestimmte Organisation der Arbeit: Der jeweilige Bearbeitungsstand muß kommuniziert werden, und die Beteiligten müssen sich als ein Auftrags-Team verstehen. Das wird durch ein sachliches Mittel unterstützt, eine Auftragskarte, die den Auftrag definiert und die erbrachten Leistungen dokumentiert. Nun kommt bei einem Mitarbeiter die Auftragserledigung häufig nicht voran. Handwerklich ist er durchaus in der Lage, seine Teilaufträge auszuführen. Er braucht für seine Beiträge aber unangemessen viel Zeit, so daß der nächste Mitarbeiter mit dem folgenden Arbeitsschritt nicht wie vorgesehen anschließen kann; zudem kommt es vor, daß er Teilarbeiten ausführt, die von einem anderen Mitarbeiter bereits ausgeführt worden waren. Der Mitarbeiter ist zu wenig auf den angemessenen Ablauf der einzelnen Handlungen konzentriert; darüber hinaus fehlt ihm der Überblick auf den Gesamtauftrag; die Auftragskarte konsultiert er nicht. Der Mitarbeiter hat hier einen Anlaß zu lernen, daß man in der Arbeit planvoll und abgestimmt vorgeht. Die Gruppenleitung bringt diese Einschätzung in das Fördergespräch mit dem Begleitenden Dienst ein.

Stimmen aus der Praxis

- „Nicht jede Handlungsproblematik deutet auf einen Lernbedarf; wenn es bei einer Person an der Körperhygiene mangelt, dann kann es sein, daß die Person zu Hause keine gute Möglichkeit hat, sich zu duschen; ein solches Problem müßte man zunächst praktisch lösen.“
- „Man kann mit Einschätzungsbögen so arbeiten, daß sowohl der Klient als auch der Gruppenleiter ihn ausfüllt, und daß man dann die Einschätzungen abgleicht.“
- „Es kann sein, daß ein Mitarbeiter generell Angst vor Maschinen hat.“
- „Es kann sein, daß eine Person lernen müßte, ihre Bedürfnisse zu äußern.“
- „Aus Furcht vor der inneren Leere hat es ein Mitarbeiter über Jahre hinweg vermieden, mehrere Tage am Stück Urlaub zu machen; er konnte mit seiner Furcht nicht angemessen umgehen.“

1.2

Diskrepanz-Erfahrung

Begriff

Eine Diskrepanz-Erfahrung liegt vor, wenn eine Person selbst bemerkt, daß ihre Fähigkeiten nicht ausreichen, um einer bestimmten Handlungsanforderung zu genügen, daß also eine Diskrepanz zwischen ihren persönlichen Fähigkeiten und den Anforderungen der Sache besteht.

Bedeutung

Diskrepanz-Erfahrungen können der subjektive Ausgangspunkt von Lernprozessen sein.

Erläuterung

Die Erfahrung einer Diskrepanz von Anforderung und persönlicher Fähigkeit ist ein Hinweis darauf, daß eine Handlungsproblematik [s. 1.1] , in die man geraten ist, nicht allein aus den Eigenheiten des Gegenstands erwächst, sondern auch aus der Begrenztheit der eigenen Fähigkeiten. Durch das Gewahrwerden und Bedenken einer solchen Erfahrung wird eine Fähigkeitslücke nicht durch andere Personen festgestellt, sondern sie wird aus der Sicht der Person selbst zu einer subjektiven Gewißheit. Über eine Diskrepanz-Erfahrung kann die Beziehung von Person und Gegenstand zum Lernverhältnis werden. Die Lernunterstützung soll eine Auseinandersetzung der Person mit den Anforderungen der Tätigkeiten ermöglichen.

Werkstatt

Die Werkstatt versteht sich als besonderen Raum, in dem Diskrepanzen von Anforderung und Fähigkeit deutlich werden können; sie ist darauf gerichtet, Diskrepanz-Erfahrungen als subjektive Ausgangspunkte des Lernens zu nutzen; sie betont die konstruktive, weiterführende Seite von Diskrepanz-Erfahrungen.

Stimmen aus der Praxis

- „Man lernt eigentlich nur wirklich durch eine Verunsicherung.“
- „Wir versuchen im Arbeitsalltag die Erfahrung kleiner Mißgeschicke zuzulassen.“
- „Wenn sich ein Mitarbeiter überschätzt, dann muß das für ihn spürbar werden.“
- „Die Offenheit für Diskrepanz-Erfahrungen verlangt eine grundsätzliche Fehlerfreundlichkeit in der Werkstatt.“
- „Eine Diskrepanz-Erfahrung liegt noch nicht vor, wenn einem einfach nur ein Fehler unterlaufen ist, und die Sache deshalb nicht klappt.“
- „Eine Diskrepanz-Erfahrung liegt beispielsweise vor, wenn mir etwas nicht gelingt, und ich mich frage: ‚Bist du wirklich so doof‘“?
- „Diskrepanz-Erfahrungen setzen voraus, daß die Person die sachlichen Anforderungen kennt, daß sie also weiß, was richtig wäre.“
- „In der Werkstatt sollte man Erfahrungen des Scheiterns aufarbeiten.“

1.2.1

Diskrepanz-Erfahrungen in der Praxis begünstigen

Bedeutung

Die Personen sollen an Hand ihrer Tätigkeit selbst erkennen können, ob sich in Abweichungen oder Fehlern ihres Handelns Lücken ihrer Kenntnisse oder Fähigkeiten zeigen.

Anforderungen

- Aufträge und Arbeitsarrangements bevorzugen, deren Vollzüge und Ergebnisse transparent sind
- Arbeitsteilungen so gestalten, daß Abweichungen vom jeweils Handelnden bemerkt werden können
- Eine sinnliche, unmittelbare Erfahrung von Abweichungen ermöglichen
- Produktprüfungen für Diskrepanz-Erfahrungen nutzen

Beispiel guter Praxis

Eine Werkstatt betreibt ein öffentliches Bistro, das arbeitstäglich geöffnet ist. Es gehört zu den Aufgaben der Küchen-Mitarbeiter Blattsalate zu waschen, wobei das Material am Folgetag für Beilagensalate verwandt wird. Dazu müssen die Blätter nach der Wäsche so geschleudert werden, daß sie kaum noch feucht sind; in diesem Zustand können sie problemlos einen Tag in Frischhaltebehältern aufbewahrt werden. War jedoch der Salat bei der Zwischenlagerung noch zu feucht, dann riecht er am Folgetag nicht mehr gut, und es bilden sich braune Stellen in den Blättern, so daß man das Material nicht mehr verwenden kann. Unter Umständen muß dann neues Material vorbereitet werden, was nicht rationell und unter dem Zeitdruck der Gastronomie auch lästig wäre; außerdem verursacht es zusätzliche Kosten. Die Eigenart der (leichtverderblichen) Ware ermöglicht es hier, daß die Mitarbeiter der Küche eine „Rückmeldung“ von Seiten des Arbeitsgegenstands erhalten, an der sie erkennen können, ob sie sachgerecht gearbeitet haben.

Stimmen aus der Praxis

- „Bei einem Auftrag zur Herstellung von Platinen ist es zu einem erheblichen Rücklauf gekommen; die Arbeitsgruppe hat hier erfahren, daß sie etwas falsch gemacht hat; das war für die Mitarbeiter ein Schock-Erlebnis, zumal es sich um eine aufwendige Arbeit gehandelt hat.“
- „Fehler werden unter Umständen nicht dort sichtbar, wo sie produziert werden, sondern erst an anderer Stelle im Prozeß.“
- „Mit Hilfe von Produktprüfungen lassen sich direkte Problem-Erfahrungen aus dem Arbeitsprozeß bis zu einem gewissen Grad ersetzen.“
- „Im Rahmen eines Auftrags werden Schläuche mit Fett befüllt; die Schläuche bestehen allerdings aus einem undurchsichtigen Material; wären sie transparent, dann könnte der Mitarbeiter erkennen, ob er beim Befüllen die richtige Füllmenge trifft, oder ob er sie verfehlt.“
- „Das Arbeitskontrollverfahren bei Scan-Dienstleistungen eignet sich kaum als Rückmeldungsgeber in der Regulierung von Lernhandlungen, da seine Informationen nicht zeitnah kommen; hier wäre eine Unmittelbarkeit der Fehlerauswertung nötig.“
- „Die Quasi-Rückmeldungen von Seiten des Produkts an den Mitarbeiter müssen, zeitnah, erkennbar und nachvollziehbar sein; das ist bei manchen Aufträgen nicht machbar, etwa bei Außenarbeitsgruppen mit wechselnder Besetzung.“

1.2.2

Auf Diskrepanz-Erfahrungen achten

Bedeutung

Häufig übergehen Personen im Alltag ihre Diskrepanz-Erfahrungen oder teilen sie Anderen nicht mit.

Anforderungen

- Sich darauf ausrichten, innere Vorgänge der Mitarbeiter wahrzunehmen
- Typische Erscheinungsformen von Diskrepanz-Erfahrungen kennen
- Typische Formen des Umgangs der Personen mit Diskrepanz-Erfahrungen kennen
- Naheliegende Diskrepanz-Erfahrungen durch Intervention aktualisieren

Beispiel guter Praxis

Ein Mitarbeiter einer Fahrrad-Werkstatt soll das Hinterrad eines Holland-Rads einbauen. Diese Aufgabe ist nicht ganz einfach. Im Unterschied zu sonstigen Fahrrad-Typen hat man es mit einem Kettenschutz und einem speziellen Kettenspanner zu tun; es werden hier auch mehrere Bauteile von nur einer Mutter gehalten. Insgesamt erfordert die Ausführung der Aufgabe ein gewisses Geschick. Es ist nun zu beobachten, daß der Mitarbeiter seine Arbeit öfter als sonst unterbricht. Manchmal legt er einfach sein Werkzeug ab und schaut etwas angestrengt auf das Rad. Dann geht er in den Hof der Werkstatt, um dort eine Zigarette zu rauchen; später geht er zur Toilette, und schließlich zieht er sich am Automaten einen Kaffee und unterhält sich mit einem anderen Mitarbeiter. Dem Gruppenleiter fällt das Verhalten des Mitarbeiters auf. Als er ihn anspricht stellt sich heraus, daß der Mitarbeiter mit seiner Aufgabe nicht weiterkommt, und daß er nicht weiß, „wie er's machen soll“.

Stimmen aus der Praxis

- „Es ist besonders schwierig, daß die Person ihre Fehler oder Abweichungen selbst bemerken soll.“
- „Daß die Fähigkeiten eines Mitarbeiters für eine bestimmte Aufgabe nicht ausreichen, das sieht der Gruppenleiter häufig, bevor der Mitarbeiter es selbst merkt.“
- „Wenn der Mitarbeiter eine Fähigkeitslücke nicht bemerkt, dann muß man ihm auf die Sprünge helfen.“
- „Diskrepanz-Erfahrungen bei Anderen sind in der Regel schwer zu erkennen.“
- „Es kommt vor, daß ich Diskrepanz-Erfahrungen von Mitarbeitern übersehe.“
- „Wie geht ein Mitarbeiter mit der Erfahrung um, daß etwas nicht klappt, das er sich vorgenommen hat?“
- „Die Reaktion auf eine Diskrepanz-Erfahrung kann auch ein Ignorieren sein oder ein Versuch, die Sache zu vertuschen.“
- „Ein Mitarbeiter meiner Gruppe fragt spontan andere Mitarbeiter, wenn er etwas Bestimmtes nicht weiß oder kann; das belegt, daß der Mitarbeiter bewußt ist, daß er da etwas nicht weiß oder kann.“
- „Beim Thema „Pünktlichkeit“ macht ein Mitarbeiter Diskrepanz-Erfahrungen, die ihm auch bewußt sind; er kommentiert seine Unpünktlichkeit selbst mit: „Ich schaff's einfach nicht“.“

1.2.3

Diskrepanz-Erfahrungen auffangen

Bedeutung

Wenn eine Person eine Unzulänglichkeit ihres Wissens oder ihrer Fähigkeiten erfährt, dann kann das mit unangenehmen Gefühlen und einer Beeinträchtigung des Selbstachtung verbunden sein.

Anforderungen

- Den Mitarbeitern Gelegenheit geben, sich ihrer Diskrepanz-Erfahrungen gewahr zu werden
- Wahrnehmen, ob es Mitarbeitern peinlich ist oder sie kränkt, wenn sie etwas nicht wissen oder können
- Den Mitarbeitern Gelegenheit geben, sich emotional von der Diskrepanz-Erfahrung zu entlasten
- Vermitteln, daß die Werkstatt Wissenslücken und Fähigkeitslücken nicht als Makel ansieht
- Mitarbeiter zur Weiterführung einer Tätigkeit ermutigen, die mit Diskrepanz-Erfahrungen verbunden sein kann

Beispiel guter Praxis

In einer Werkstatt des Druckerei-Gewerbes ist ein Mitarbeiter in der Graphik-Abteilung eingesetzt. Seine Aufgabe besteht in der Druckbogen-Montage; er bearbeitet am Computer Dateien, die später als Druckvorlagen eingesetzt werden. Dazu nutzt er das spezielle Layout-Programm „Indesign“. Im konkreten Fall ging es darum, eine Datei für einen Geschäftsbrief zu aktualisieren, nachdem sich die Telephon-Nummer des Kunden geändert hatte. Als er die Datei öffnet, meldet der Computer, die Schriftart der Datei sei nicht installiert. Daraufhin will er sie installieren, findet aber weder die Schriftart noch den Programm-Befehl für die Installation. Er äußert seinen Unmut und verläßt den Raum, um im Flur nervös auf und ab zu gehen. Als er zurückkehrt, spricht der Gruppenleiter ihn an. Der Mitarbeiter teilt ihm mit, daß er die Installation einer Schriftart im regulären Textverarbeitungsprogramm seines privaten PC schon ausgeführt hat, und daß er nicht versteht, „warum das hier nicht geht“. Der Gruppenleiter sagt ihm zunächst, daß er ihm das glaubt und merkt an, daß er selbst manchmal vor dem Problem steht, etwas nicht mehr zu können, was er gestern noch konnte, beispielsweise nach Programm-up-dates. Dann erklärt der Gruppenleiter, daß es sich bei dem privaten Textverarbeitungsprogramm und dem professionellen „Indesign“-Programm um verschiedene Programme handelt, bei denen auch Unterschiede in der Bedienung bestehen. Er schlägt vor, daß man die Installation der Schriftart gemeinsam vornimmt, der Mitarbeiter sich dafür eine persönliche Arbeitsanweisung selbst notiert, und daß man am folgenden Tag als Übung den Vorgang praktisch wiederholt.

Stimmen aus der Praxis

- „Die Diskrepanz-Erfahrung ist der heikle Punkt im Lernprozeß.“
- „Jede Erfahrung eines Nicht-Könnens ist auch eine Grenzerfahrung.“
- „Es kann unangenehm sein, wenn ich bemerke: Ich kann etwas nicht, das Andere können.“
- „Es kann mit einer Kränkung einhergehen, wenn die Person auf Grund ihrer Tagesform in ihrer Einsatzfähigkeit eingeschränkt ist und deshalb vom Gruppenleiter anders eingesetzt wird als noch gestern.“
- „Eine zeitlich versetzte und quasi hinter dem Rücken des Mitarbeiters erfolgte Rückmeldung eines Auftraggebers an die Werkstattleitung über Mängel der geleisteten Arbeit kann für den Mitarbeiter eine Kränkung bedeuten.“
- „Bei Diskrepanz-Erfahrungen ist es die Aufgabe des Gruppenleiters, die Sache zu überbrücken.“

1.2.4

Diskrepanz-Erfahrungen thematisieren

Bedeutung

Die bewußte Auseinandersetzung mit einer Diskrepanz-Erfahrung kann den Übergang der Person zu einer Lernhaltung [s. 2.5] vorbereiten.

Anforderungen

- Ein Klima der Offenheit gegenüber Verunsicherungen schaffen
- Eigene Äußerungen der Personen zu ihren Diskrepanz-Erfahrungen aufgreifen
- Widerstände der Personen gegen die Thematisierung von Diskrepanz-Erfahrungen respektieren
- Bei der Thematisierung von Diskrepanz-Erfahrungen die Prinzipien guter Gesprächsführung besonders beachten
- Verunsicherungen der Personen positiv umdeuten
- In den Diskrepanz-Erfahrungen das sachlich weiterführende Moment betonen
- Die Haltung der Person zu ihren Diskrepanz-Erfahrungen auch vor dem Hintergrund ihrer psychischen Beeinträchtigung verstehen

Beispiel guter Praxis

Ein Mitarbeiter aus dem Lager der Werkstatt möchte den Staplerführerschein erwerben. Kognitiv und motorisch wäre er dazu durchaus in der Lage; auf Grund seiner Impulsivität und seiner gestörten Impulskontrolle ist er für die Funktion des Staplerfahrers aber noch nicht geeignet. Dieselbe Beeinträchtigung führt auch dazu, daß man nur schwer mit ihm über sein Verhalten sprechen kann; Rückmeldungen wehrt er ab, so daß eine Problem-Einsicht nicht erreicht werden kann. Insbesondere ist es kaum möglich, konkrete Vorkommnisse seines problematischen Verhaltens direkt anzusprechen. Die Werkstatt hat deshalb versucht, die Auseinandersetzung zunächst zu versachlichen und von den konkreten Vorkommnissen abzulösen. Dazu wurde ein Anforderungsprofil für die Funktion des Staplerfahrers erstellt sowie ein reales Fähigkeitsprofil des Mitarbeiters. Der systematische Abgleich der beiden Profile wurde als sachliche Grundlage für ein Fördergespräch genutzt.

Stimmen aus der Praxis

- „In der Diskrepanz-Erfahrung steckt eine Chance, man soll nicht vermeiden sie anzusprechen, nur weil das eventuell mit einer Kränkung verbunden sein kann.“
- „Ein typischer Anfang einer Klärung wäre, wenn der Mitarbeiter angesichts einer Schwierigkeit sagt: ‚Ich verstehe gar nicht, warum das so ist‘.“
- „Je mehr Sicherheit die Mitarbeiter in der Arbeit haben, desto eher sind sie offen auch für Verunsicherndes, für Diskrepanz-Erfahrungen.“
- „Der Ton macht die Musik, wenn man eine Diskrepanz anspricht, um zu ermöglichen, daß der Mitarbeiter sie erfahren kann und sich der Diskrepanz bewußt wird.“
- „Spricht man einen Werkstatt-Mitarbeiter auf eine Diskrepanz an, dann reagiert er eventuell mit: ‚Sie setzen mich unter Druck!‘“
- „Eine eher unproblematische Diskrepanz-Erfahrung liegt vor, wenn ich etwas nicht auf Anhieb kann, das ich aber schon mal konnte, und wenn ich merke, daß ich mir das erst noch mal angucken muß, bevor ich handle.“
- Auch bei allgemeiner Fehlerfreundlichkeit muß man damit rechnen, daß eine psychisch kranke Person Angst davor hat, Fehler zu machen, die als Ausdruck ihres persönlichen Unvermögens angesehen werden können.“
- „Die Bereitschaft zu Diskrepanz-Erfahrungen ist bei psychisch kranken Personen gering, denn sie sehen darin vor Allem ein erneutes Scheitern.“

Begriff

Eine Lern-Problematik ist eine Problemsituation, die Grund zum Lernen gibt.

Bedeutung

Die Individualität des Lernens wird gewährleistet, wenn sich die Lernplanung am Problemgehalt von persönlichen Lernproblematiken orientiert.

Erläuterung

Wenn es darum geht, daß eine Person etwas lernen will, dann ist nicht allein festzustellen, welche Anforderungen ihr Lerngegenstand im Allgemeinen beinhaltet. Man muß vielmehr eingegrenzen, welche dieser Anforderungen für die jeweilige Person schwierig ist, und man muß klären, wie und warum sich die Person schwer tut, dieser Anforderung zu genügen. Personen mögen sich auf den selben Lerngegenstand beziehen, aber ihre Lernbedarfe sind doch verschieden, da die Schwierigkeiten verschieden sind, die sie mit dem Gegenstand haben. Deshalb müssen Lernplanungen individuell sein. Die Analyse der Lernproblematiken ist die Voraussetzung für eine tragfähige Lernplanung. Dazu arbeitet man aus einer bestimmten Problemsituation des Handelns das eigentliche Problem heraus, das für die Person hier besteht; von dort aus kann man den wirklichen Lernbedarf der Person bestimmen.

Werkstatt

Die Werkstatt versteht sich als besonderen Raum, in dem die Lerntätigkeit individuell geplant wird; sie ist darauf gerichtet, die Problemsituationen des individuellen Handelns als inhaltliche Grundlage für die persönliche Lernplanung zu nutzen.

Stimmen aus der Praxis

- „Lernbedarfe stehen ja nicht von vornherein fest; sie müssen inhaltlich bestimmt werden.“
- „Lernen kann man nur das, was man noch nicht kann.“
- „Wir sollten das machen, was die Leute wirklich brauchen.“
- „Für die Lernplanung wird das eigentliche Problem eingekreist, man hat dann ein Problembewußtsein.“
- „Mein Herangehen besteht darin, daß ich immer versuche, auf den Punkt zu kommen, auf das eigentliche Problem einzugehen.“
- „Man muß beispielsweise fragen: Ist ein problematisches Verhalten in der Arbeit nun handwerklich oder psychisch bedingt?“
- „Wenn das eigentliche Problem klar ist, dann kann auch die Entwicklungsrichtung festgelegt werden.“
- „Die Inhalte der Planungen sollten im Team dargestellt und diskutiert werden.“
- „Wenn sie erkannt sind, sollten Lernbedarfe als eindeutige Anforderung im Indikativ formuliert werden; mit den Klienten wird zuviel im Konjunktiv gesprochen.“
- „Die Förderpläne werden bei uns von den Gruppenleitungen geschrieben; die kennen die Mitarbeiter am besten.“
- „Das Planungsformular unserer Werkstatt ist inhaltlich zu eng und zu abstrakt.“
- „Planungsbögen nach dem Stil der Bewertungsbögen, wie man sie aus dem Personalwesen kennt, sind in ihrer Oberflächlichkeit respektlos und für die Förderung wenig hilfreich.“
- „Zur Bedarfsermittlung gibt es bei uns bislang keine Kultur.“

1.3.1

Lernrelevante Problemsituationen gemeinsam ermitteln

Bedeutung

Die Beteiligung der Mitarbeiter an der Bedarfsermittlung trägt dazu bei, die Lerntätigkeit angemessen auszurichten.

Anforderungen

- Die Personen in die Planung ihrer Lernvorhaben einbeziehen
- Hinweise von Seiten der Personen zu lernrelevanten Problemsituationen aufnehmen
- Sich ein eigenes Bild von den Problemsituationen der Personen machen
- Das eigene Bild der Problemsituationen in die gemeinsame Diskussion von Lernvorhaben einbringen
- Einen Konsens der Beteiligten über lernrelevante Problemsituationen erzielen

Beispiel guter Praxis

Auf seinen Wunsch hin hat ein Mitarbeiter die Zuständigkeit für den Kaffee-Automaten der Werkstatt übernommen. Die Sache setzt ihn allerdings innerlich unter Druck. Er weiß, von welcher Bedeutung der Kaffee-Automat für seine Kollegen ist, und daß eine Betriebsstörung des Automaten oder ein zeitweiliger Betriebsausfall Unmut auslösen würde. Deshalb vergewissert er sich unangemessen oft, ob Wasser oder Kaffeepulver aufgefüllt werden müssen. Die Gruppenleitung spricht diese Wahrnehmung im gemeinsamen Gespräch an. Es wird deutlich, daß sich der Mitarbeiter mit seiner neuen Aufgabe zwar identifiziert, und daß er sie gewissenhaft ausführen will, daß er aber noch nicht abschätzen kann, in welchen Abständen er nachfüllen müßte.

Stimmen aus der Praxis

- „Mit unseren Leuten geht Planung nur im Konsens, sonst ist sie nicht nachhaltig.“
- „In unserer Werkstatt praktizieren wir eine dialogische Planung, das heißt die jeweilige Person ist gleichberechtigt eingebunden.“
- „Die Mitarbeiter sollen beteiligt werden; man macht sich gemeinsam auf die Suche um herauszufinden, was das Problem ist.“
- „Man stellt im Planungsgespräch beispielsweise fest, daß der gewünschte Zustand noch nicht erreicht ist, daß der Mitarbeiter also schon völlig in der Lage wäre, das zu tun, was er tun soll, was seine Aufgabe ist.“
- „In einem Planungsgespräch kommt ja nicht Alles auf den Tisch; das kommt erst mit der Zeit.“
- „Wenn man Selbstlernen ermöglicht, dann erfährt man, daß von den Lernenden selbst gute Ideen kommen, wie man an die Sache herangehen könnte.“
- „Wenn eine Gruppe einen Auftrag gemeinsam bewältigt, dann zeigt das zunächst nur, daß die Gruppe insgesamt die Sache verstanden hat; Schwierigkeiten der einzelnen Mitarbeiter werden da noch nicht deutlich.“

1.3.2

Lernbedarfe individuell bestimmen

Bedeutung

Die Planung geeigneter Lern-Maßnahmen setzt voraus, daß man die eigentlichen Probleme kennt, die sich in den Problemsituationen des Handelns äußern.

Anforderungen

- Lernrelevante Problemsituationen einer Person analysieren
- Lernrelevante Problemfaktoren erkennen und gewichten
- Die Probleme benennen

Beispiel guter Praxis

Ein Mitarbeiter aus der Holzverarbeitung will sich darin üben, mit einer Stichsäge einen geraden Schnitt auszuführen. Das gelingt ihm nicht. Bei einer gemeinsamen Betrachtung mit dem Gruppenleiter zeigt sich, daß er für den Vorgang eine zu hohe Geschwindigkeit wählt. Hintergrund ist, daß er den geraden Schnitt mit einer Laubsäge bereits ausführen kann, und daß er die von dort gewohnte Geschwindigkeit nun auf das Sägen mit der Stichsäge einfach überträgt. Als Problem wird deutlich, daß der Mitarbeiter mit seinem Übungshandeln zwar an dem anknüpft, was er schon kennt, daß er sich aber auf die speziellen Anforderungen des Neuen noch nicht eingestellt hat.

Stimmen aus der Praxis

- „Ich muß mit Jedem ziemlich individuell arbeiten.“
- „Wo ist der Punkt, an dem Individualität entsteht?“
- „In der Werkstatt muß jeder etwas anderes lernen.“
- „Man muß sich fragen: Wenn du es nicht hinkriegst – woran liegt es?“
- „Wenn einem Mitarbeiter in der Handmontage eine Handlung nicht gelingt, dann muß man wissen: Fehlt es ihm an Konzentration, oder mangelt es an der Feinmotorik?“
- „Wenn es beim Arbeitshandeln eine Schwierigkeit gibt, dann kann das an der Motorik liegen; es kann aber auch daran liegen, daß der Mitarbeiter das System nicht verstanden hat.“
- „Ein Mitarbeiter macht Rauchpausen zu Zeitpunkten, die ihm angenehm sind, die aber zu den Arbeitsabläufen nicht passen; er müßte lernen zu erkennen, wann er gebraucht wird.“
- „In der Textilgruppe beschränkt sich eine Mitarbeiterin darauf, eine begrenzte Handlungs-Sequenz auszuführen; wenn das Garn alle ist, dann stellt sie ihre Tätigkeit einfach ein und bleibt sitzen; sie könnte lernen, wie sie an Nachschub kommen kann.“
- „Ein Mitarbeiter gibt sich keine Zeit, etwas zu verstehen, und er wird ungeduldig bis aggressiv, wenn etwas nicht klappt; er könnte vielleicht lernen, geduldiger mit sich selbst zu sein.“
- „Mitarbeiter unserer Nachbargruppe laufen ständig durch unseren Gruppenraum, weil dies für sie eine Abkürzung auf dem Weg zum Raucherplatz der Werkstatt ist; das stört unseren Betrieb und die Atmosphäre; sie könnten lernen auf uns Rücksicht zu nehmen.“
- „Einer Mitarbeiterin fehlt die nötige Konzentration, um beim Mailing jeweils fünf verschiedene Blätter in einer bestimmten Reihenfolge zusammenzutragen; was ist hier das Problem?“

Begriff

Curriculares Lernen liegt vor, wenn an die Stelle einer individuellen Lernplanung ein vorbestimmtes Lehrprogramm tritt, das von den Lernenden durchlaufen werden soll (*lateinisch* currere = laufen).

Bedeutung

Man unterstützt die Lerntätigkeit, wenn man die inhaltliche Fremdbestimmung des Lernens vermeidet, die mit dem curricularen Lernen gegeben ist.

Erläuterung

Curriculares Lernen ist vor allem aus pädagogischen Einrichtungen bekannt. Ein Curriculum ist beispielsweise der Lehrplan in der Schule, der Ausbildungsplan in der beruflichen Qualifikation oder die Studienordnung an der Hochschule; auch Lehrgänge der Erwachsenenbildung laufen überwiegend nach feststehenden Plänen ab. In den Werkstätten sind solche Curricula in der Form von Rahmenplänen der beruflichen Bildung bekannt. Mit vorgegebenen Curricula werden die Inhalte des Lernens von fremder Seite bestimmt. Die Schwäche curricularer Bildungsmaßnahmen besteht darin, daß sie einseitig von der Sachlogik des Lerngegenstands ausgehen und die persönlichen Gegebenheiten des Lernenden ausblenden. Curriculares Lernen ist vor allem ungünstig, weil es die wirklichen Lernbedarfe der Personen nicht erfaßt; der Lehrplan gibt im Prinzip nur an, was die Lernenden am Ende wissen oder können sollen, nicht aber, was sie dazu lernen müßten. Dieses Vorgehen ist eng mit dem Defensiven Lernen verbunden [s. 2.4].

Werkstatt

Die Werkstatt versteht sich als besonderen Raum, in dem die curriculare Fremdbestimmung von Lerninhalten aufgehoben ist; sie ist darauf gerichtet, die inhaltliche Standardisierung von Lernvorhaben zu vermeiden.

Stimmen aus der Praxis

- „Wie organisieren wir Bildung: programmhaft oder individuell?“
- „In der Werkstatt sollte man nicht Alle über einen Kamm scheren.“
- „Es ist aufwendig, daß man zum Erlernen bestimmter Tätigkeiten nicht standardisiert vorgehen kann; man muß für jeden wieder einen neuen Weg finden.“
- Wir können keine Pläne für die Leute schmieden, wir stecken in ihnen nicht drin.
- „Bei vorgegebenen Lehrplänen geht es um einen allgemeinen Lern-„Stoff“; in der Werkstatt geht es um die Inhalte, die jetzt wichtig sind.“
- „Das verschulte Lernen an Hand standardisierter Lehrpläne hat auch in den Werkstätten Einzug gehalten; es entfernt sich zumeist von der wirklichen Arbeitstätigkeit.“
- „Das künstlich herbeigeführte Lernen paßt nicht in die Werkstatt.“
- „Bei feststehenden Förderprogrammen gibt es immer Probleme in der Umsetzung.“
- „In der Praxis passiert ja oft etwas anderes, als das, was offiziell geplant worden ist.“
- „Rahmenpläne von regulären Berufsausbildungen können keine Leitlinie für das Vorgehen in einer Werkstatt sein.“
- „Man sollte auch spezielle Elemente wie Bildungs-Module nicht so hoch hängen.“
- „Wenn man keine allgemeinen Lehrpläne verfolgt, dann kann ja nur individuell gelernt werden.“
- „Ich möchte Bewegung in meine Gruppe bringen, das geht nur live und individuell.“
- „In der Schneiderei machen wir Projektwochen, da kann jede Mitarbeiterin das herstellen, was sie will, das steht nicht im Voraus fest.“

1.4.1

Auseinanderfallen von Lernplanung und persönlicher Praxis vermeiden

Bedeutung

Der erfahrbare Zusammenhang des Lernens mit dem Handeln ist eine Bedingung für eine nachhaltige Entwicklung von Wissen und Können.

Anforderungen

- Auf die Vermittlung von Inhalten verzichten, deren Notwendigkeit sich nicht aus den wirklichen Handlungsanforderungen ergibt
- Auf Lernvorhaben verzichten, deren Ergebnisse nicht anwendbar wären

Beispiel guter Praxis

Eine Werkstatt-Mitarbeiterin hat länger im Wohnheim gelebt und will nun in eine Wohngruppe umziehen. Nach den Vorstellungen des Betreuten Wohnens soll sie deshalb an einem Kochkurs teilnehmen; dies werde erwartet und zähle zu den Standard-Maßnahmen, wenn es darum geht, eine Person an ein selbständigeres Leben heranzuführen. Im Gespräch mit dem Begleitenden Dienst der Werkstatt hat sich allerdings ergeben, daß die Mitarbeiterin es vorzieht, mittags weiterhin in der Werkstatt zu essen und sich ansonsten so zu ernähren, wie sie es mit ihren bisherigen Mitteln kann. An Stelle einer Kurs-Teilnahme möchte sie aber mit ihrer künftigen Betreuerin gerne lernen, wie man Spaghetti Carbonara zubereitet. Im Gespräch mit dem Betreuten Wohnen unterstützt der Begleitende Dienst der Werkstatt diese Planung.

Stimmen aus der Praxis

- „Wenn man in Gruppen Angebote durchführt, die einem Lehrplan folgen, dann kommt es am Ende immer dazu, daß einer Person ein bestimmtes Modul fehlt, auf Grund von Abwesenheiten, die einfach nicht zu vermeiden sind, insbesondere wegen Krankheit.“
- „Unterweisungen sind in bestimmten Fällen aber notwendig, etwa für den sachgerechten Umgang mit Maschinen.“
- „An einer Druckmaschine kann niemand aus dem Stand arbeiten; hier ist immer eine vorausgehende Anlern-Phase an der Maschine nötig.“
- „In der Textilgruppe wird ausschließlich mit der Nähmaschine gearbeitet, und in die Bedienung der Maschine müssen die Mitarbeiter auf jeden Fall vorab praktisch eingewiesen werden.“
- „Moderne Waschmaschinen sind kompliziert; ihre Bedienung setzt ein bestimmtes Sachwissen voraus und eine entsprechende Einweisung.“
- „Für die Einarbeitung kann ein Plan schon eine Hilfe sein.“
- „Ein Plan zur Einarbeitung bringt ja beide Seiten konkret zusammen, die Praxis und das Lernen“.
- „Die Einweisung in die Arbeit schlägt erst mal eine geistige Spur in das Dickicht der Sache und schafft eine Vorstellung von der Aufgabe.“

1.4.2

Abgehobenheit der Lernplanung vermeiden

Bedeutung

Der individuelle Bezug des Lernenden zur Sache ist eine Bedingung für eine wirkliche Aneignung der Inhalte.

Anforderungen

- Keine standardisierten Lernvorgaben an die Stelle einer individuellen Lernplanung setzen
- Auf konfektionierte Angebote verzichten

Beispiel guter Praxis

Eine Werkstatt verzichtet auf den Einsatz von standardisierten Bildungsplänen. Für die Förderung werden grundsätzlich nur Pläne erstellt, die von wirklichen Bedarfen der Personen ausgehen. Gegenstand sind neben der eigentlichen Arbeitstätigkeit auch andere Tätigkeiten, die einen produktiven Charakter haben, und deren Ergebnisse erfahrbar sind. So backen manche Mitarbeiter Brot, das zum Frühstück oder zum Mittagessen in der Werkstatt gereicht wird. Mit solchen Inhalten beschäftigen sich die Mitarbeiter im Rahmen Begleitender Maßnahmen. Praktische und fachkundliche Lernhandlungen werden dabei integriert; so konnten Mitarbeiter im Bildungskurs „Backen“ nicht nur Brot herstellen, sondern sich auch mit Mehlsorten und Teigarten vertraut machen. Die Arbeitsteilung in der Durchführung der Maßnahme ermöglicht, daß sich jeder Mitarbeiter selbst für eine Teiltätigkeit entscheiden kann.

Stimmen aus der Praxis

- „Psychisch Kranke haben sehr unterschiedliche Biographien hinter sich; man kann sie nicht durch fix-und-fertige Programme laufen lassen.“
- „Bei den arbeitsbegleitenden Maßnahmen sollte man mehr fragen: Was braucht der Mitarbeiter wirklich?“
- „Mit einem Mitarbeiter habe ich zwar ein Bildungsmodul im Bereich der Buchbinderei durchgeführt, aber eigentlich müßte er etwas Anderes lernen, nämlich mit dem Bus zur Arbeit zu fahren; daß er zu dem Buchbinder-Modul bereit war, das war von seiner Seite auch ein Ausweichmanöver.“
- „Wenn für Werkstattmitarbeiter ein Excel-Kurs angeboten werden soll, dann wäre zu fragen, ob die Leute das eigentlich brauchen.“
- Die üblichen kollektiven Schulungen zu EDV-Programmen gehen zumeist an den Personen vorbei.“
- „Wir haben die EDV-Schulungen selbst übernommen, um näher an den Personen und den tatsächlichen Anforderungen zu sein.“
- „Wir führen zwar Internet-Kurse durch, aber unsere Mitarbeiter dürfen gar nicht ins Netz.“
- „Unser Erste-Hilfe-Kurs dient mehr als Angebot für einen unspezifischen Effekt, nämlich bestimmte Mitarbeiter überhaupt mal weg von der Arbeit zu bekommen und für eine Lernaktivität zu gewinnen, egal für welche.“
- „Wir werden vermehrt mit der Anforderung konfrontiert, mit Werkstattmitarbeitern Lehr-Module durchzuführen, die sich an Rahmenplänen orientieren, und die auf Teilqualifikationen zielen.“
- „Die Anleiter wissen häufig nicht, wie sie Lernprozesse fördern sollen; vorgefertigte Bildungsmodule fungieren da als Entlastung für die Gruppenleitung.“

2.1

Biographischer Standort

Begriff

Der biographische Standort ist der aktuelle Stand, den eine Person in ihrem bisherigen Lebenslauf erreicht hat.

Bedeutung

Als persönlicher Ausgangspunkt des Lernens bestimmt der biographische Standort jeweils die Angemessenheit, den Aktionsradius und die Reichweite von Lernvorhaben.

Erläuterung

Jeder Mensch muß erst zu dem werden, was er ist. Seine äußeren Bedingungen, seine Lerntätigkeit und seine persönliche Praxis bringen ihn zu dem Punkt, an dem er sich heute befindet. Diese aktuelle Befindlichkeit ist sein Standort im Lebenslauf; dazu gehören vor allem die erworbenen Fähigkeiten und die gesellschaftliche Stellung, aber auch die sonstigen Lebensumstände, das Lebensalter und die gesundheitliche Verfassung.

Werkstatt

Die Werkstatt versteht sich als besonderen Raum, in dem Personen in ihrem So-Sein wahrgenommen und respektiert werden; sie faßt psychische Beeinträchtigungen als Ergebnisse von problematischen Verhältnissen im Lebenslauf der Personen auf, die zum integralen Teil der Persönlichkeit geworden sind, so daß die aktuelle Handlungsfähigkeit der Person durch innere Bedingungen beeinträchtigt wird; zur Ermittlung des Entwicklungsstands und der persönlichen Situation setzt sie vor allem den direkten Kontakt von Fachkraft und Person ein, die Werkstatt ist darauf gerichtet, die biographischen Standorte der Personen als objektive Ausgangslagen für deren Lernprozesse zu beachten.

Stimmen aus der Praxis

- „Die psychische Störung ist Folge einer krankmachenden Situation, in der die Person gehindert wird, ihr Leben zu leben.“
- „Wir müssen grundsätzlich deutlich machen, daß Personen mit psychischen Störungen nicht allein biologisch-medizinisch betrachtet werden können.“
- „Wir sollten bei der jeweiligen Person den Zusammenhang des Biologischen, Psychischen und Sozialen verstehen.“
- „Interessant bei der Ermittlung des biographischen Standorts sind Life-Events und kritische Wendepunkte im bisherigen Leben der Person.“
- „Wo eine Person in ihrem Lebenslauf und ihrer Entwicklung steht, das läßt sich erst mit der Zeit herausfinden.“
- „Man muß sich vor schnellen Urteilen über die Personen hüten.“
- „Es geht nicht darum, die Personen zu etikettieren; die Informationen über die Person werden in förderlicher Absicht gesammelt.“
- „Der Förderplan soll keine bloße Datenmenge enthalten, sondern wirkliche Information, also Daten, die nach ihrer Bedeutsamkeit gefiltert sind.“
- „Die üblichen Beurteilungsbögen sind mir zu schematisch, sie passen nicht zur Person, sie ermöglichen es mir nicht, ein Gefühl für die Person zu bekommen.“
- „Der biographische Standort einer Person ist dynamisch, er verändert sich durch die Mitarbeit in der Werkstatt.“
- „Wir können belegen, daß die Häufigkeit von Klinikaufenthalten durch die Mitarbeit in einer Werkstatt zurückgeht.“

2.1.1

Einschränkungen von Fähigkeit und Persönlichkeit ermitteln

Bedeutung

Durch die Ermittlung im Rahmen und mit den Mitteln der Werkstatt ergibt sich ein konkretes Bild der persönlichen Einschränkungen.

Anforderungen

- Zur Ermittlung von Einschränkungen den Einbezug der Personen in die Aktivität der Werkstatt nutzen
- Berücksichtigen, daß die Person kein einheitliches Bild bietet, aufgrund ihrer Tagesform oder ihrer jeweiligen Krankheitsphase
- Mit Einschränkungen umgehen, deren Auslöser oder Gründe im Lebenslauf der Person liegen
- Die Personen über längere Zeit und in verschiedenen Situationen kennen lernen
- Gewonnene Eindrücke mit den Personen und Kollegen überprüfen
- Informationen von dritter Seite über die Personen im Licht der eigenen Erfahrungen bewerten

Beispiel guter Praxis

Ein Mitarbeiter ist seit einiger Zeit im Thekenbereich eines Cafés eingesetzt. Neben klaren Abläufen gibt es hier auch Tätigkeiten, die nicht genau geplant werden, bei denen also nicht feststeht, wer sie erledigt, und wann sie erledigt werden. Der Mitarbeiter ist in der Lage, alle Tätigkeiten fachlich richtig auszuführen, und die feststehenden Aufgaben erledigt er auch selbständig. Schwierigkeiten zeigten sich hingegen bei den Ad-hoc-Aufgaben. So kam es zu Konflikten im Team, weil der Mitarbeiter untätig blieb, während alle anderen Mitarbeiter Reinigungsarbeiten durchführten. Auch reagierte er nur mit verständnislosen Blicken, wenn er von Anderen aufgefordert wurde, sich an einer Tätigkeit zu beteiligen. Dagegen wurde er problemlos tätig, wenn man ihm beispielsweise aufgetragen hat, zu einer bestimmten Zeit den Suppenbehälter zu reinigen. Vom Begleitenden Dienst auf sein Verhalten angesprochen hat er mitgeteilt, daß bei ihm der Verdacht auf Asperger-Autismus bestehe.

Stimmen aus der Praxis

- „Bei Personen mit psychischen Störungen schwankt die Tagesform stärker als bei anderen; auch deshalb ist hier der biographische Standort nur bedingt ermittelbar.“
- „Es können auch falsche Bilder über die Personen entstehen; bei Personen, die in eine manische Phase kommen, kann der Eindruck entstehen, es gehe ihnen gut.“
- „Die typischen Schwierigkeiten der Mitarbeiter stammen aus ihrer Biographie, und die liegt teilweise im Dunkeln.“
- „Je länger ich mit den Mitarbeitern zu tun habe, desto mehr geben sie mir ein Stückchen von sich preis, mit dem ich etwas anfangen kann.“
- „Diagnosen psychischer Krankheiten sind nicht unbedingt von dem Interesse geleitet, Erkenntnisse über die Person zu erhalten, sondern sie dienen auch sozialrechtlichen Zwecken, etwa bei der Übernahme von Kosten der Hilfe.“
- „Die üblichen psychologischen Gutachten sind mit Vorsicht zu genießen; manche Gutachter haben die Person nie gesehen, die sie begutachten.“
- „Auch wenn man keine Akte gelesen hat, kann man trotzdem über Jeden in der Gruppe etwas sagen, wenn man den Kontakt zu den Mitarbeitern sucht.“
- „Es könnten interessante Informationen und Einschätzungen in der Akte enthalten sein, die für uns nützlich sind.“

2.1.2

Auf Beeinträchtigungen der Personen einstellen

Bedeutung

Die Werkstatt kann die Förderung der Personen angemessen gestalten, wenn man sich auf deren Beeinträchtigungen einstellt.

Anforderungen

- Die Einschränkungen von persönlichen Funktionen sowie deren Auswirkungen auf das Leben und die Handlungsfähigkeit der Person respektieren
- Die Mitarbeiter nicht als „konkrete Fälle“ einer bestimmten Behinderungsart, sondern als Persönlichkeiten behandeln
- Die Beziehungen so gestalten, daß sie von den Mitarbeitern als verlässlich erlebt werden
- Mit Beeinträchtigungen umgehen, die auf Grund von Medikamenten eintreten
- Konstruktiv mit der Erscheinung umgehen, daß Personen am Arbeitsplatz einschlafen
- Mitarbeitern Pausen ermöglichen, wenn sie indisponiert sind
- Mit Mitarbeitern umgehen, bei denen noch keine Erfahrungen mit der Arbeitswelt gegeben sind
- Mit Mitarbeitern umgehen, bei denen grundlegende Arbeitsfähigkeiten und -haltungen fehlen
- Mit der Unpünktlichkeit bei Arbeitsbeginn umgehen
- Mit der Erscheinung umgehen, daß viele Mitarbeiter überfordert sind, komplexe Tätigkeiten verlässlich auszuführen
- Mit der Erscheinung umgehen, daß Mitarbeiter direkte Kundenkontakte scheuen
- Auf Personen einstellen, die in der Kommunikation umständlich sind, und die zwischen unwesentlichen Details und wesentlicher Information nicht unterscheiden
- Mit Mitarbeitern umgehen, deren Arbeitsfähigkeiten altersbedingt nachlassen

Beispiel guter Praxis

Bei der Mitarbeiterin einer Nähgruppe war eine paranoide Schizophrenie diagnostiziert worden. Im Gespräch mit der Gruppenleiterin spricht sie davon, daß ihr Geister erscheinen, und daß sie von diesen Geistern auch angegriffen wird. Dies passiere vor allem in der Nacht, so daß sie nur bedingt zum Schlafen komme. Offenbar als Folge dieser Umstände ist sie tagsüber müde und schläft bei der Arbeit häufig ein. Deshalb wurde mit ihr vereinbart, daß sie sich die Pausen nimmt, die sie braucht. Je nach Tagesform hält sie jetzt bei Bedarf einen Kurzschlaf und legt dabei ihren Kopf auf den Arbeitstisch; sie hält dafür ein kleines Kissen bereit. Danach nimmt sie ihre Arbeit von selbst wieder auf. Gegenüber der Gruppenleiterin hatte sie dieses Verfahren selbst vorgeschlagen; die anderen Mitglieder der Arbeitsgruppe wurden dann einbezogen und tragen die Regelung mit. Ein günstiger Nebeneffekt ist die psychische Entlastung der Mitarbeiterin, die durch den offenen Umgang mit ihrem persönlichen Bedürfnis eingetreten ist.

Stimmen aus der Praxis

- „Die Krankheit verläuft bei Jedem anders; in der Werkstatt geht es nicht um die Krankheit im Allgemeinen, sondern um die konkrete Person.“
- „Psychisch Kranke müssen wissen, worauf sie sich verlassen können.“
- „Die Medikation beeinträchtigt die Lernfähigkeit der Mitarbeiter, das macht viel aus.“
- „Häufig hat man den Eindruck, daß problematische Verhaltensweisen nur über die medikamentöse Einstellung angegangen werden.“
- „Es fehlen häufig Grundarbeitsfähigkeiten und eine grundlegende Motivation bei den Leuten.“
- „Die Fähigkeit von manchen Mitarbeitern ist auffallend gering; eine Mitarbeiterin der Textilgruppe schafft es noch nicht einmal, eine Kordel an einer Sicherheitsnadel zu befestigen, um sie anschließend durch einen Tunnelzug zu führen.“
- „Ab ihrem fünfzigsten Lebensjahr bauen viele Mitarbeiter in ihren Fähigkeiten stark ab.“

2.1.3

Stand der Fähigkeiten ermitteln

Bedeutung

Durch den Arbeitseinsatz der Person in der Werkstatt ergibt sich ein konkretes Bild ihrer Fähigkeiten.

Anforderungen

- Der Person vor Eintritt in die Werkstatt gegebenenfalls ein Praktikum anbieten
- Informationen zu den Fähigkeiten aus dem Aufnahmegespräch gewinnen
- Die persönliche Selbsteinschätzung von Fähigkeiten kritisch prüfen
- Informationen über die Personen von dritter Seite im Licht der eigenen Erfahrungen beurteilen
- Von den Symptomen der Krankheit den Blick auf die Fähigkeiten nicht verstellen lassen
- Die Fähigkeiten nach und nach klären
- Die reale Tätigkeit der Werkstatt zur Ermittlung der Fähigkeiten nutzen

Beispiel guter Praxis

Eine Mitarbeiterin hatte ursprünglich Zweifel, ob ihre Kräfte und Fähigkeiten ausreichen würden, um in einer Werkstatt regulär mitzuarbeiten. Sie war dann mit einer einfachen Tätigkeit im Bereich der Industrie-Montage beschäftigt; ihr Arbeitstempo war gering. Nach einiger Zeit hat sie sich an einer arbeitsbegleitenden Maßnahme beteiligt, dem Thematischen Malen. Hier sind Phantasie und Talent aufgefallen, die sich in den Arbeitsergebnissen der Mitarbeiterin gezeigt haben. Die Ergotherapeutin hat die Mitarbeiterin darauf hin angeregt, ihre Fähigkeiten auch in der Arbeit einzusetzen, und sie hat auch den Begleitenden Dienst davon informiert. Mittlerweile fertigt die Mitarbeiterin kleine kunsthandwerkliche Arbeiten aus Speckstein, die zum regulären Angebot des Werkstattladens zählen, und die dort auch ihre Käufer finden.

Stimmen aus der Praxis

- „Erst mal muß man sich fragen: Wo steht die Person, was bringt sie mit?“
- „Zu beachten ist immer der Unterschied von Fremdwahrnehmung und Selbstwahrnehmung; dafür kann man auch ein Instrument einsetzen.“
- „Man darf sich von der Erscheinung der Personen nicht blenden lassen.“
- „Im Gespräch am Tisch für eine Viertelstunde kann sich jeder gut verkaufen; daraus kann man noch nichts schließen.“
- „Manche Mitarbeiter wirken intelligent und motiviert, aber das ist häufig nicht von Dauer.“
- „Bei extrovertierten Personen, die sich aktiv verhalten, sind vorhandene Fähigkeiten leichter zu erkennen als bei introvertierten Personen.“
- „Ich teste in der Arbeit schrittweise aus, welche Fähigkeiten ein Mitarbeiter mitbringt.“
- „Die Mitarbeiterinnen meiner Service-Gruppe haben für einen internen Empfang Kalte Platten angerichtet, ganz ohne meine Unterstützung; ich war überrascht davon, wie gut sie das gemacht haben.“
- „Ich habe festgestellt, daß eine Mitarbeiterin meiner Grafik-Gruppe auffallend gut zeichnen kann, auch computer-gestützt.“

2.1.4

Auf Fähigkeiten der Personen einstellen

Bedeutung

Die Werkstatt kann die Förderung der Personen angemessen gestalten, wenn man sich auf deren Fähigkeiten einstellt.

Anforderungen

- Einschätzen, für welche Inhalte und Formen einer förderlichen Arbeit die Person geeignet ist
- Arbeitstätigkeiten bereitstellen, die zu den Fähigkeiten eines bestimmten Mitarbeiters passen
- Bei der Einsatzplanung berücksichtigen, daß die Einsatzfähigkeit der Personen labil ist
- Fähigkeiten erkennen, die Ausgangspunkt für eine Entwicklung der Person sein könnten
- Auf die Fähigkeiten von solchen Personen einstellen, die häufig fehlen

Beispiel guter Praxis

Bei einem Mitarbeiter haben sich Fähigkeiten gezeigt, die eine Eignung für eine Verwaltungstätigkeit begründen; so hat er gerne Zeit am Schreibtisch verbracht, Notizen gemacht, Informationen besorgt oder telefonische Absprachen getroffen. Durch die Umwandlung einer Produktionsgruppe in eine teil-autonome Gruppe war es möglich geworden, eine administrative Funktion neu zu schaffen und zu besetzen. Teiltätigkeiten sind hier das Ausfüllen von Material-Anforderungskarten und das Führen von Fehler-Sammelkarten; außerdem geht es um organisatorische Tätigkeiten wie etwa Absprachen mit dem Lager der Werkstatt. Der Mitarbeiter hatte eine erste Vorstellung von den Arbeitsinhalten, da er in der Gruppe in operativer Funktion bereits eingesetzt war. Er hat es als ein Entgegenkommen der Werkstatt wahrgenommen, daß man ihm die neue Tätigkeit angetragen hat; nach kurzer Bedenkzeit hat er das Angebot angenommen.

Stimmen aus der Praxis

- „Es geht bei der Förderung nicht um eine bloße Fortschreibung der bisherigen, ja problematischen Entwicklung, sondern es geht um eine positive Richtungsänderung.“
- „Wir machen uns ein Bild von der Person, auch um freie Felder zu entdecken, die neue Inhalte aufnehmen können, und die damit das Gesamtbild günstig beeinflussen.“
- „Man muß den Weg suchen, der im Einzelfall von spielerischer Beschäftigung bis zur wertschöpfenden Arbeit führt.“
- „Bei manchen Leuten dauert es lange, bis sich in ihrem Verhalten oder in ihrer allgemeinen Disposition etwas verändert; kurzfristige Zielsetzungen sind da unangemessen.“
- „Ein Mitarbeiter war erst nach einer sechsjährigen Zugehörigkeit zur Werkstatt bereit, sich an Arbeitsaufträgen zu beteiligen.“
- „Ein hemmender Faktor bei der Entscheidung zu einer möglichen Veränderung im Arbeitseinsatz kann sein, daß eine andere Person bereits in der Gruppe ist, die diese Tätigkeit gut ausführt.“
- „Viele Mitarbeiter überschätzen sich; die Gruppenleitungen müssen mit dieser Selbstüberschätzung kritisch-konstruktiv umgehen.“
- „Häufig ist es kaum möglich, Werkstattmitarbeitern, die sich überschätzen, ihre reale Lage verständlich zu machen.“

2.1.5

Kontinuität der persönlichen Entwicklung ermöglichen

Bedeutung

Durch Kontinuitäten kann die Person ihre handlungsfähigen Anteile und ihre Identität erfahren.

Anforderungen

- Die Berufsidentität der Personen bewahren
- Die Personen unterstützen, vorhandene Fähigkeiten zu erhalten und zu erweitern
- Angemessen an vorhandenen Fähigkeiten anknüpfen
- Brachliegende Fähigkeiten aktivieren
- Dequalifikation und Kompetenzabbau vermeiden

Beispiel guter Praxis

Vor ihrer Aufnahme in die Werkstatt hat eine Mitarbeiterin als Restauratorin gearbeitet. Sie hat sich mit dieser Arbeit identifiziert; in der Werkstatt hat sie öfter mit Begeisterung davon gesprochen. Im Kreativ-Bereich der Werkstatt wurde dann deutlich, daß sie hier weiterhin über sehr gute Fähigkeiten verfügt. Da die Werkstatt über gute Kontakte verfügt, konnte man schließlich ein kleines Projekt auflegen, das die Fähigkeiten der Mitarbeiterin nutzt. Inhalt des Projekts ist die Restaurierung von Altar-Figuren aus kleinen Land-Kirchen der Region.

Stimmen aus der Praxis

- „Der Altersdurchschnitt unserer Mitarbeiter im Berufsbildungsbereich liegt bei dreiundvierzig Jahren!“
- „Bei einigen Werkstattmitarbeitern besteht bereits ein fachlicher Hintergrund.“
- „Unsere Mitarbeiter haben ganz verschiedene Ausbildungen.“
- „In der Werkstatt kann die Person erfahren: Teile von dem, was ich war, sind noch da.“
- „Beim Anknüpfen an den vorhandenen Stand der Fähigkeiten stellt sich immer die Frage: Was ergäbe einen Sinn, und was können wir dafür tun?“
- „Ein Mitarbeiter ist fit im Schreiben von Bewerbungen; er konnte im Rahmen der arbeitsbegleitenden Maßnahmen als Teamer für einen Bewerbungs-Kurs gewonnen werden.“
- „Ein Mitarbeiter war in seinem früheren Leben für einen Kurierdienst tätig; er wollte und konnte in der Werkstatt wieder als Fahrer eingesetzt werden.“
- „Eine Mitarbeiterin ist Engländerin; sie konnte im Rahmen der arbeitsbegleitenden Maßnahmen als Teamerin für einen Englisch-Kurs gewonnen werden.“
- „In unserem Dorfladen beschäftigen wir eine Person, die vorher schon mal im Lebensmittel-Einzelhandel tätig war.“
- „Ich versuche mit der Förderung immer am Potential anzusetzen, nicht an den Defiziten.“
- „Vor allem bei Mitarbeitern mit akademischer Bildung bestehen Qualifikationen, die man in der Werkstatt kaum nutzen kann, und an die man kaum anknüpfen kann.“
- „Wenn ein Mitarbeiter vor dreißig Jahren mal eine Ausbildung gemacht hat, dann ist davon heute unter Umständen nichts mehr übrig; daran könnte man nicht mehr anknüpfen.“

2.1.6

Diskontinuität der persönlichen Entwicklung ermöglichen

Bedeutung

Durch Veränderungen kann die Person zu einem konstruktiven Umgang mit ihren Lebensproblemen kommen.

Anforderungen

- Die Personen bei der Bewältigung der sachlichen und psychischen Anforderungen unterstützen, die mit Veränderungen verbunden sind
- Den Personen eine Identifikation mit ihrer neuen Stellung als Werkstattmitarbeiter erleichtern
- Die psychische Entlastung betonen, die mit dem neuen Lebensweg verbunden ist
- Personen auf die höhere Eigenständigkeit im Ruhestand vorbereiten
- Für den Übergang in den Ruhestand Personen auf Anschlußangebote sozialer Teilhabe orientieren

Beispiel guter Praxis

Ein junger Mann ist Computer-Experte; auf Grund seiner psychischen Erkrankung konnte er diesen Beruf nicht mehr ausüben. Nach seinem Eintritt in die Werkstatt hatte er den Wunsch, in der Gruppe der PC-Dienstleistungen zu arbeiten. Insbesondere hat er sich vorgestellt, daß ihm die Tätigkeit an einem Einzelarbeitsplatz liegen würde. Bei einem internen Praktikum dort hat sich aber schnell gezeigt, daß er Streß-Symptome entwickelt - die Anforderungen haben ihn zu stark beansprucht. Nachdem er dann andere Arbeitsbereiche der Werkstatt kennengelernt hatte, hat er sich für eine Mitarbeit in der Hauswirtschaft entschieden. Er konnte erfahren, daß es ihm dort gelingt, die Beziehungen zu den anderen Mitarbeitern der Gruppe angemessen zu gestalten, und daß ihm die Lebendigkeit und die Abwechslung in dieser Arbeit gefallen.

Stimmen aus der Praxis

- „Wenn zwischen der Werkstatt und dem „realen Leben“ unterschieden wird, dann gilt es zu bedenken, daß aus der Sicht des Werkstattmitarbeiters die Werkstatt sein reales Leben ist.“
- „Es kann für eine Person eine Befreiung sein, wenn sie ihrem bisherigen, belastenden Berufsleben entkommt und in der Werkstatt etwas ganz anderes machen kann.“
- „Manche Mitarbeiter identifizieren sich zwar noch mit ihrem Beruf, wollen ihn aber wegen der Arbeitsbedingungen nicht wieder ausüben.“
- „Die meisten Mitarbeiter müssen sich von ihrer bisherigen Qualifikation verabschieden, wenn sie in die Werkstatt eintreten.“
- „In unserer Werkstatt sind auch Akademiker tätig; für die ist es eine große Anforderung, wenn sie sich jetzt auf einfache Tätigkeiten umstellen sollen.“
- „Die Benennung „Reha“-Werkstatt signalisiert: Ich bin ausgesondert.“
- „Muß uns interessieren, was ein Mitarbeiter nach seinem altersbedingten Ausscheiden tun wird?“
- „Bei Älteren geht es oft nicht mehr darum, die Fähigkeiten zu erweitern, sondern Fähigkeiten zu erhalten.“
- „Wenn ein Mitarbeiter noch zwei Jahre bis zur Rente hat, dann muß man ihn nicht mehr drängen, arbeitsbezogen etwas zu lernen.“
- „Wenn eine Person in ihrem bisherigen Arbeitshandeln Selbständigkeit geübt hat, dann wird sie auch für den Übergang in die Rente vorbereitet sein, ein Lebensabschnitt, der in gewisser Beziehung mehr Selbststeuerung von ihr verlangt.“
- „Wenn ein Mitarbeiter die Bedeutung erlebt hat, die eine Tages-Struktur in der Werkstatt für ihn haben kann, dann ist er eher bereit, nach seinem Ausscheiden das Angebot einer Tagesstätte zu nutzen.“

2.2

Interessenlage

Begriff

Interessen stellen Beziehungen einer Person zu bestimmten materiellen, ideellen oder sozialen Werten dar, die zu ihrer Lebensqualität beitragen (lat. "inter esse" = dazwischen sein, dabei sein).

Bedeutung

Die Übereinstimmung eines Lernvorhabens mit den Interessen der Person bildet die Grundlage ihrer Lernmotivation.

Erläuterung

Maßstab für die Relevanz eines möglichen Lernvorhabens ist die Interessenlage der Person. Die Bedürfnisse begründen eine Vielfalt von Interessen. In der Bildungsarbeit muß man zunächst die verschiedenen Anteile in der Gesamtlage unterscheiden; es können materielle und ideelle Interessen im Spiel sein sowie objektive und subjektive, individuelle und kollektive, persönliche und institutionelle Interessen. Darüber hinaus sind diese Einzel-Interessen von Fall zu Fall verschieden gewichtet. Es geht darum, die persönliche Ausprägung der Interessenlage zu ermitteln und zu beachten. Die Lernmotivation hängt davon ab, ob der Zugewinn an Wissen und Fähigkeiten zu realen Vorteilen für die Person führt.

Werkstatt

Die Werkstatt versteht sich als besonderen Raum, in dem Bedürfnisse zu Interessen werden können; sie geht davon aus, daß die Verfügung über Lebensbedingungen und Handlungsmöglichkeiten das Grundinteresse der Personen darstellt; einen Faktor für psychische Störungen sieht die Werkstatt in der Haltung von Personen, auf die Wahrnehmung ihrer Interessen zu verzichten; sie unterstützt die Personen dabei, ihre Interessen zu erkennen und geltend zu machen; die Förderung in der Werkstatt ist darauf gerichtet, Interessen als individuelle Voraussetzungen für die Lernmotivation zu nutzen.

Stimmen aus der Praxis

- „Ein Vorteil ist gegeben, wenn ich aus meiner Tätigkeit für mich etwas ziehen kann.“
- „Der oberste Zweck unserer Arbeit ist nicht die Beschäftigungsfähigkeit („employability“), sondern die Lebensqualität der Person.“
- „Interessen sind ohnehin maßgebend für die Entwicklung.“
- „Man muß schauen, wo die Interessen der Person liegen.“
- „Ohne Eigeninteresse des Mitarbeiters gibt es keine Bewegung.“
- „Auch das Lernen ist von Interessen gesteuert; was den Interessen der Person nicht entspricht, das ist auch nicht nachhaltig.“
- „Die Zufriedenheit unserer Mitarbeiter mit der Werkstatt ist relativ hoch.“
- „In der Gastronomie haben wir manchen Mitarbeiter verloren, weil er ein entspannteres Leben haben wollte.“
- „So mancher Mitarbeiter hat die Werkstatt wieder verlassen, weil ihm die Sicherheit gefehlt hat, auf Grund der ständigen Veränderungen und der Unruhe in den Gruppen.“
- „Ein Problem besteht darin, daß der Reha-Träger Geld für bestimmte Dinge gibt, die er für angemessen hält, und daß die Angebote der Träger dann inhaltlich nach den Interessen der Reha-Träger ausgerichtet werden.“

2.2.1

Subjektive Interessen berücksichtigen

Bedeutung

Die Berücksichtigung subjektiver Interessen ermöglicht eine Identifikation der Person mit ihrer Stellung und ihrer Tätigkeit in der Werkstatt.

Anforderungen

- Die aktuellen Neigungen und Wünsche der Personen als Ansatzpunkte für Lernvorhaben nutzen
- Darauf hinwirken, daß Mitarbeiter Neigungen und Wünsche äußern
- Negative Interessen akzeptieren (betrifft Alles, was die Person für sich ablehnt)
- Arbeitsunspezifische Interessen akzeptieren (Mittagessen, ÖPNV-Fahrkarte, Begleitende Maßnahmen)
- Den Arbeitseinsatz eines Mitarbeiters mit Neigungen der Person in Einklang bringen
- Arbeitsinhalte bieten, die ein Interesse bei der Person auslösen können
- Kennenlernen von Tätigkeiten und Arbeitserprobungen ermöglichen

Beispiel guter Praxis

In Gesprächen mit neuen Mitarbeitern erhalten die Gruppenleitungen einer Werkstatt Informationen darüber, welche Tätigkeiten die Person bisher ausgeübt hat, und welche dieser Tätigkeiten eine Quelle der Zufriedenheit für die Person waren. So konnte die Werkstatt erfahren, daß eine Mitarbeiterin tierlieb ist, und daß sie vor allem Hunde mag. Im Rahmen einer begleitenden Maßnahme wird ihr daraufhin ermöglicht, einmal pro Woche einen Hund des lokalen Tierheims auszuführen. Außerdem entscheidet sie sich für die Mitarbeit in einer Werkstatt-Gruppe, in der ein Hund täglich präsent ist, und die für ihn sorgt; auch diesen Hund führt sie regelmäßig aus. Nachdem sie große Anfangsschwierigkeiten in der Werkstatt hatte, kommt die Mitarbeiterin nun pünktlich zur Arbeit, und auch ihre Fehlzeiten haben abgenommen. Mittlerweile beteiligt sie sich auch an der Arbeit ihrer Gruppe (Hand-Montage).

Stimmen aus der Praxis

- „Das subjektive Interesse eines neuen Mitarbeiters, seine wirkliche Neigung, muß durch die Werkstatt selbst und unabhängig ermittelt werden; man kann sich nicht darauf verlassen, daß die Empfehlung zutrifft, die von einer abgebenden Einrichtung gegeben wird.“
- „Wir müssen eine Tür suchen, durch die ein Mitarbeiter zu gehen bereit ist.“
- „Die wirklichen Interessen eines Mitarbeiters kristallisieren sich erst im Lauf der Arbeit heraus.“
- „Das, was einer von seiner Arbeit hat, ist immer auch individuell zu beurteilen.“
- „Wenn ein Mitarbeiter nur in die Werkstatt kommt, um hier sein Mittagessen einzunehmen, dann ist das immerhin bereits eine Aktivität und eine Beziehung zur Werkstatt.“
- „In manchen Werkstätten gibt es versetzte Arbeitszeiten, um den Interessen bei der Lage der Arbeitszeit entgegenzukommen.“
- „Dem Interesse an Abwechslung in der Arbeit könnte man durch eine Arbeitsplatz-Rotation Rechnung tragen.“
- „Manche Mitarbeiter sagen: Ich will keinen Außenarbeitsplatz, da fehlt mir die Gemeinschaft.“
- „Wir machen monatlich eine Vollversammlung, und im Anschluß findet ein Kicker-Turnier statt, das steht bei den Mitarbeitern hoch im Kurs.“
- „Wir machen wechselnde Angebote im Bereich der arbeitsbegleitenden Maßnahmen, zum Beispiel Chor-Singen.“
- „Die Mitarbeiter äußern in der Regel keine Wünsche.“
- „Man muß damit rechnen, daß ein Mitarbeiter sich fügt, daß er nichts sagt, und daß er einem Arbeitseinsatz auch dann nicht widerspricht, wenn dieser Einsatz seiner Neigung nicht entspricht.“

2.2.2

Objektive Interessen berücksichtigen

Bedeutung

Mit der Berücksichtigung objektiver Interessen trägt die Werkstatt Erfordernissen Rechnung, die unabhängig von den Neigungen und Absichten des Einzelnen bestehen, die seiner Wahlfreiheit nur bedingt unterliegen, und deren er sich nicht bewußt sein muß.

Anforderungen

- Die Mitarbeiter unterstützen, eine angemessene Haltung zu ihren objektiven Interessen zu gewinnen
- Die Stabilisierung von gesunden Anteilen der Personen als Interesse behandeln
- Die Vermeidung von Klinik-Aufenthalten als Interesse behandeln
- Die Vermeidung eines Lebens ohne Arbeit als Interesse behandeln
- Die tagesstrukturierende Seite der Mitarbeit in der Werkstatt als Interesse behandeln
- Das aktive Mittun in der Werkstatt als Interesse behandeln
- Die Vermeidung von Monotonie in der Arbeit als Interesse behandeln
- Die Übereinstimmung von Arbeitsanforderung und Belastbarkeit als Interesse behandeln
- Interessen zur Erweiterung und Anreicherung der Arbeitstätigkeit berücksichtigen
- Die reguläre Altersrente für Werkstattmitarbeiter als Interesse behandeln

Beispiel guter Praxis

In einer Wohngruppe lebt eine Frau, bei der eine paranoide Schizophrenie diagnostiziert worden war. Außerdem besteht bei ihr eine langjährige Alkoholabhängigkeit, verbunden mit mehreren Klinik-Aufenthalten. Sie litt unter der Langeweile und Perspektivlosigkeit ihres Lebens; im Alltag hatte sie mit Antriebsschwierigkeiten und Niedergeschlagenheit zu kämpfen. Nur zögernd folgte sie der Empfehlung ihrer Betreuer, in einer Werkstatt mitzuarbeiten. Für einen Arbeitsversuch hat sie aufgrund ihrer Vorkenntnisse eine Werkstatt des Druckerei-Gewerbes gewählt, in die sie schließlich auch regulär aufgenommen worden ist. Seither kommt es in der Handlungsfähigkeit der Mitarbeiterin zu Phasen der Stabilisierung. Insbesondere hat sie verstanden, daß es ihr besser geht, wenn sie tagsüber etwas tut, und wenn sie Kontakte zu Kollegen hat. Sie akzeptiert die Arbeitsverpflichtung in der Werkstatt und bemüht sich darum, zu Arbeitsbeginn pünktlich zu erscheinen; in Situationen des Arbeitsmangels bittet sie die Gruppenleitung um Übungsaufgaben. Sie will ihre Arbeit gut machen sowie neue Kenntnisse und Fähigkeiten erwerben; wenn sie mit einer Aufgabe einmal nicht weiterkommt, dann holt sie sich Rat bei der Gruppenleitung. Daß sie manchmal bei der Arbeit einschläft stellt eigentlich kein Problem dar. Dagegen führt ihr Alkoholkonsum weiterhin zu Schwierigkeiten. Wenn es ihr psychisch schlecht geht, dann trinkt sie nicht nur am Wochenende, sondern auch unter der Woche. Sie weiß dann um ihren Zustand und bleibt der Werkstatt fern, da es ihr unangenehm wäre, dort alkoholisiert zu erscheinen. Manchmal ist sie verzweifelt und spricht davon, die Mitarbeit in der Werkstatt wieder aufzugeben; allerdings hat sie auch Angst vor den ungünstigen Folgen, die ein solcher Schritt für ihr künftiges Leben hätte. Ihr ist bewußt geworden, daß sie durch die Werkstatt eine Tagesstruktur hat, die dazu beiträgt, ihren Alkoholkonsum zu verringern und ihrem Leben einen Inhalt zu geben. In Gesprächen mit der Gruppenleitung und dem Begleitenden Dienst schöpft sie Mut. So hat sich in der Mitarbeiterin eine Gegenteilendenz zu ihrem Suchthandeln aufgebaut, die sich aus ihren objektiven Interessen speist.

Stimmen aus der Praxis

- „Ein Interesse kann sein, daß man eine gut ausführbare Arbeit hat und damit von belastenden Gedanken einmal wegtanken kann.“
- „Durch die Arbeit tritt bei uns die psychische Krankheit in den Hintergrund.“
- „Wenn man objektive Interessen ins Spiel bringt, dann muß dieser Nutzen für die Person noch erfahrbar oder zumindest vorstellbar sein.“

2.2.3

Materielle Interessen berücksichtigen

Bedeutung

Die Berücksichtigung materieller Interessen schließt die Werkstatt an die Normalität der Arbeitswelt an und kann bei den Personen eine Leistungsbereitschaft begründen.

Anforderungen

- Die Legitimität der materiellen Interessen anerkennen
- Materielle Interessen als Faktoren für die persönliche Entwicklung nutzen
- Materielle Anreize schaffen
- Die individuelle Bedeutung materieller Interessen berücksichtigen
- Die materiellen Vorteile des Status als Werkstattmitarbeiter bewußt machen
- Das Zustandekommen des Werkstattlohns transparent machen
- Materielle Faktoren auch im Berufsbildungsbereich schaffen
- Unterschiede der Entlohnung gering halten

Beispiel guter Praxis

Durch die öffentliche Diskussion war ein falscher Eindruck von der Einkommenssituation der Werkstatt-Mitarbeiter entstanden, der sich auch in die Werkstatt fortgesetzt hat. Zur Versachlichung hat eine Werkstatt eine typische Einkommenssituation eines Mitarbeiters dargestellt, der im Jahr 2021 in einer Großstadt in eigener Wohnung lebt. Es wurde verdeutlicht, daß sich das Einkommen aus drei Bestandteilen zusammensetzt, nämlich aus Leistungen der Werkstatt, der Kommune und des Bundes. Der Mitarbeiter erhält

- von seiten der Werkstatt 301,18 Euro (Werkstattlohn, Anteil Jahresprämie, Fahrkarte ÖPNV);
- von seiten der Kommune 998,50 Euro (Grundsicherung, Wohnung, Heizung, Mittagessen);
- von seiten des Bundes 663,93 Euro (Arbeitsförderungsgeld, KV, PV, RV)

Das einem Brutto-Einkommen entsprechende Einkommen des Mitarbeiters beträgt somit 1963,61 Euro. Besonders wurde darauf hingewiesen, daß der Mitarbeiter nach Erreichen der Altersgrenze eine Rente erhalten wird, die einem Bruttoeinkommen von 2632,00 Euro entspricht; dafür wird pro Monat ein Betrag von 489,55 Euro in die Rentenversicherung eingezahlt.

Stimmen aus der Praxis

- „Für das berufliche Handeln reichen ideelle Anreize nicht aus - das ist normal.“
- „Ein Interesse in der Werkstatt ist immer, daß man mehr Geld verdient.“
- „Finanzielle Prämien können eine Motivation auslösen.“
- „Der teilweise Einsatz außerhalb der Werkstatt ist bei manchen Mitarbeitern beliebt, weil er mit einer Zulage verbunden ist und mit der Auszahlung des Essensgeldes.“
- „Der Ausblick auf eine ausreichende Rente im Alter wirkt kaum als materieller Stimulus; bei den jüngeren ist das im Lebenslauf zu weit weg.“
- „Die Unterschiede im Arbeitslohn begründen in der Werkstatt bei Vielen ein Gefühl der Ungerechtigkeit.“
- „Manche Mitarbeiter lehnen Qualifikations-Bausteine ab; sie fragen rhetorisch: ‚Was habe ich davon?‘“
- „Ein Problem ist, wenn ein Mitarbeiter der Meinung ist, daß er genauso viel leistet wie ein Arbeitnehmer, daß er aber schlechter bezahlt wird.“
- „Der Werkstattlohn wird aus dem so genannten Arbeitsergebnis gezahlt; er ist vor allem ein echter Indikator für die Wertschöpfung in der Werkstatt; diese Funktion wird in der politischen Diskussion nicht beachtet; da wird so getan, als ginge es vor allem um den Lebensunterhalt der Mitarbeiter.“

2.2.4

Ideelle Interessen berücksichtigen

Bedeutung

Die Berücksichtigung von ideellen Interessen fördert die Arbeitszufriedenheit der Personen.

Anforderungen

- Den Personen die Erfahrung vermitteln, daß sie durch die Mitarbeit in der Werkstatt ideelle Bedürfnisse entwickeln und ideellen Interessen Rechnung tragen können
- Die Arbeitszufriedenheit als Interesse berücksichtigen
- Beschäftigung mit echter, wertschöpfender Arbeit gewährleisten
- Das Bedürfnis nach Bestätigung und Anerkennung berücksichtigen
- Das Bedürfnis unterstützen, gute Arbeit zu machen
- Das Interesse an Übernahme höherwertiger Aufgaben berücksichtigen
- Das Interesse an Kundenkontakten berücksichtigen
- Die Marktfähigkeit der Produkte erfahrbar machen
- Den gesellschaftlichen Wert der Produkte erfahrbar machen

Beispiel guter Praxis

In der Schreinerei einer Werkstatt wird seit kurzem eine Tischlampe gefertigt, deren Produktgestaltung skandinavisch anmutet. Den Fuß der Lampe bildet ein gleichschenkliges Kreuz aus Holzleisten. Als Ständer der Lampe streben von den Enden des Fußkreuzes vier Leisten schräg nach oben, zur vertikalen Mittelachse der Lampe hin; sie treffen auf der Höhe des unteren Lampenschirmrands aufeinander und tragen dort einen dünnen Metallstab, der vertikal als zentrale Stütze für den Schirm dient. Den zylinderförmigen Schirm bilden vier übereinander liegende, kreisrunde Reihen von jeweils zwölf Dia-Positiven, die etwa doppelt so groß wie ein reguläres Dia sind; sie sind in weiße Rähmchen eingefügt, die vertikal und horizontal mit unauffälligen kleinen Ringen lose verbunden sind, bei geringem Spaltmaß. Die obere Reihe ist an ihrer Oberseite mit solchen Ringen an einem kreisrunden Metallrahmen befestigt, an dem der Schirm insgesamt hängt. Wenn man die Lampe einschaltet, dann sind alle Dias hinterleuchtet. Die Lampe ist insofern individualisiert, als der Kunde Privatphotos als Dias einsetzen kann. Idee und Gestaltung dieser Lampe haben es einem Mitarbeiter angetan. Er war bis dato in der Aktenvernichtung der Werkstatt beschäftigt. Nun äußerte er spontan den Wunsch, in die Schreinerei zu wechseln, um dort an genau diesem Produkt zu arbeiten, das ihm gefällt. Er war auch bereit, dafür den Umgang mit einer Holzfräse zu erlernen.

Stimmen aus der Praxis

- „Es besteht bei Mitarbeitern durchaus das Bedürfnis, daß Produkte und Dienstleistungen als sinnvoll erfahren werden.“
- „Die Echtheit der Arbeit ist ein ideeller Anreiz; für die Mitarbeiter ist es wichtig zu erleben, daß ihre Produkte als Waren für andere Menschen eine Bedeutung haben, und daß die Werkstatt damit auch Einnahmen erzielt.“
- „Manche Mitarbeiter definieren sich über die Arbeitsleistung, andere kommen wegen der Gemeinschaft in die Werkstatt.“
- „Eine Beschäftigte in der Gastronomie ist sehr zufrieden damit, daß sie an einer neuen und modernen Kaffeemaschine eingesetzt ist.“
- „Wir haben als einfache Arbeit Nasenspülungen für einen Discounter verpackt, und die Werkstattmitarbeiter konnten sich dann davon überzeugen, daß dieses Produkt, an dem sie mitgearbeitet haben, im Laden angeboten wird.“
- „Wir nähen Taschen und verkaufen sie vor Ort an Laufkundschaft; es handelt sich um Unikate, so daß jeweils erkennbar ist, wer die Tasche produziert hat, die verkauft wird; das löst bei der jeweiligen Mitarbeiterin in der Regel Freude aus.“

2.2.5

Die Interessenlage klären und beachten

Bedeutung

Die individuelle Klärung der Interessenlage ermöglicht es, Schwerpunkte für die persönliche Entwicklung zu bestimmen und angemessene Maßnahmen einzuleiten.

Anforderungen

- Die Gesamtheit der verschiedenen Interessen sehen, mit Blick auf die Arbeitstätigkeit und die Lebensqualität der Person
- Das Spannungsfeld von objektiven und subjektiven Interessen berücksichtigen
- Wünsche der Person bezüglich des Erwerbs von Wissen und Fähigkeiten in Einklang mit der Anwendbarkeit bringen
- Wünsche der Person bezüglich des Erwerbs von Wissen und Fähigkeiten in Einklang mit den persönlichen Möglichkeiten bringen
- Spannungsfelder von ideellen und materiellen Interessen berücksichtigen
- Spannungsfelder von Interessen der beteiligten Seiten berücksichtigen
- Divergierende Interessen ausgleichen

Beispiel guter Praxis

Eine Mitarbeiterin gehört einer Werkstatt schon seit längerer Zeit an. Aufgrund ihres problematischen familiären Hintergrunds hatte zunächst ein objektives Interesse Priorität: Sie konnte dafür gewonnen werden, eine eigene Wohnung zu beziehen und dort eine externe Betreuung in Anspruch zu nehmen. Die Zugehörigkeit zur Werkstatt stellt ein ideelles Interesse von ihr dar; sie sagt selbst, daß sie die Werkstatt liebt. Allerdings kann sie in die produktiven Arbeitstätigkeiten der Werkstatt kaum einbezogen werden; entsprechende Versuche blieben ohne Erfolg. Sie hat nur eine kleine Aufgabe aus einem unterstützenden Prozeß übernommen; morgens holt sie die Eingangspost der Werkstatt aus dem Postfach, und sie wirft die Ausgangspost nachmittags in den Briefkasten. Während des Arbeitstages hält sie sich in der Werkstatt auf, ohne ihre Jacke und ihre Umhängetasche abzulegen (womit sie vielleicht signalisieren will, daß sie zum Außendienst der Werkstatt gehört). Nun liegt es in ihrem objektiven Interesse, den Prozeß der Förderung fortzusetzen, und dazu braucht sie mehr persönliche Betreuung im Alltag. Der Begleitende Dienst hat deshalb den Gedanken an sie herangetragen, wöchentlich jeweils einen Tag nicht in der Werkstatt, sondern in der Tagesstätte des Trägers zu verbringen. Ihre Zugehörigkeit zur Werkstatt würde damit nicht infrage gestellt. Auch mit ihrem materiellen Interesse wäre ein solcher Schritt vereinbar, denn man könnte sie weiterhin als Werkstattmitarbeiterin führen und entlohnen; es ist ihr wichtig, keine finanzielle Einbuße zu erleiden, denn sie will sich manches leisten können, etwa Kosmetik oder Eintrittskarten für Musikveranstaltungen. Für die beteiligten Einrichtungen bliebe diese Fall-Kooperation in finanzieller Hinsicht neutral.

Stimmen aus der Praxis

- „Die Interessen der Person kommen immer von zwei Seiten, der subjektiven und der objektiven.“
- „Zu Beginn muß man fragen: Was will die Person? Und ist das realistisch?“
- „Es ist zu unterscheiden: Was will der Mitarbeiter selbst, und was würde ihm nach unserer Meinung gut tun?“
- „Ein Mitarbeiter interessiert sich für die Arbeit am Computer; er will einen Excel-Kurs belegen, aber er könnte seine Kenntnisse anschließend gar nicht einsetzen.“
- „Viele Mitarbeiter haben sich in den Verhältnissen der Werkstatt eingerichtet und würden in einer Veränderung keinen Vorteil sehen; sie wollen, daß Alles so bleibt, wie es ist.“
- „Es kommt vor, daß Personen aufgenommen werden, die gar nicht geeignet sind; das geschieht dann, wenn die Belegung der Werkstatt aktuell gering ist; hier ist das Interesse der Werkstatt handlungsleitend, nicht das der jeweiligen Person.“

2.2.6

Kollektive Interessen berücksichtigen

Bedeutung

Mit der Berücksichtigung von kollektiven Interessen stellt sich die Werkstatt auf die typischen Bedarfe der Mitarbeiter ein und schärft ihr Profil als Einrichtung.

Anforderungen

- Sich konzeptionell vom Interesse der Mitarbeiter an förderlicher Arbeit leiten lassen
- Allen Mitarbeitern ermöglichen, sich in der Werkstatt als fähig und aktiv zu erleben
- Mitarbeitern ermöglichen Verantwortung zu übernehmen
- Mitarbeitern ermöglichen, in der Werkstatt Anschluß an gesellschaftliche Entwicklungen zu halten
- Maßnahmen vermeiden, die das Risiko einer gesundheitlichen Verschlechterung erhöhen
- Mitarbeiter vor unangemessenen Ansprüchen an ihre persönliche Entwicklung schützen

Beispiel guter Praxis

Eine Werkstatt im ländlichen Raum hat ihre Arbeitszeiten den Fahrzeiten des öffentlichen Personen-Nahverkehrs angepaßt. Dadurch entstehen den Mitarbeitern nur geringe Wartezeiten auf ihren Arbeitswegen. Mit dieser Regelung der Arbeitsorganisation kommt die Werkstatt dem kollektiven Interesse der Mitarbeiter entgegen, unnötige Wartezeiten zu vermeiden. Die Maßnahme soll dazu beitragen, daß die Mitarbeiter mit ihrer Arbeitssituation zufrieden sind.

Stimmen aus der Praxis

- „Manche Mitarbeiter wollen möglichst schnell nach ihrem Eintritt in die Werkstatt etwas tun können, das heißt ohne vorhergehenden Lernaufwand, denn sie wollen sich erst mal als Werkstattmitarbeiter erleben und als solche angesehen werden.“
- „Unsere Mitarbeiter sind kaum geneigt auf einen Arbeitsplatz außerhalb der Werkstatt zu wechseln; vielleicht liegt das auch daran, daß wir in unserer Werkstatt bereits professionelle Tätigkeiten bieten.“
- „Ihre geringe Neigung zu einem Wechsel auf einen Arbeitsplatz außerhalb der Werkstatt begründen manche Mitarbeiter damit, daß sie in unserer Werkstatt Verantwortung übernehmen können.“
- „Einsätze außerhalb der Werkstatt werden von vielen Mitarbeitern gemieden, weil sie dort allein und auf sich gestellt sind; in seiner Gruppe innerhalb der Werkstatt hat dagegen jeder Mitarbeiter seine persönliche Stellung.“
- „Es muß respektiert werden, wenn ein Mitarbeiter sagt, daß er im regulären Betrieb nicht arbeiten will, weil er dort den niedrigsten Rang einnimmt, oder weil er befürchtet, daß dort schlecht über ihn gesprochen wird.“
- „Jene Werkstattmitarbeiter, die für einen Einsatz im regulären Betrieb fähig wären, kommen dort aber oft mit dem Arbeitsdruck nicht zurecht.“
- „Ein Mitarbeiter ist jedesmal krank geworden, wenn er von einem externen Praktikum zurückgekommen ist; Praktika sind nicht an sich gut.“

2.3

Expansive Lerngründe

Bedeutung

Der expansive Charakter eines Lernvorhabens ermöglicht eine tragfähige Lernmotivation.

Begriff

Eine expansive Lernmotivation liegt vor, wenn eine Person lernt, um ihre Handlungsfähigkeit zu erweitern.

Erläuterung

Mit dem Zugewinn an Fähigkeiten kann die Person ihren Wirkungskreis ausdehnen und an mehr gesellschaftlichen Möglichkeiten teilhaben. Insofern sind Lernhandlungen von expansiver Art (lat. "expansion" = Ausdehnung). Von „Motivation“ wird allgemein dann gesprochen, wenn eine Person bereit ist Anstrengungen auf sich zu nehmen, die zwar notwendig sind, die aber nicht direkt zum Erfolg führen. Als Motiv des Handelns tritt hier die Aussicht auf einen künftigen Erfolg an die Stelle einer unmittelbaren Befriedigung. Das Lernen ist zumeist auf eine solche Motivation angewiesen, da man mit Lernhandlungen die erwünschten Fähigkeiten in der Regel nicht direkt, sondern erst nach einem Prozeß der Aneignung erwirbt. Lernmotivation kann entstehen, wenn die Person mit der Zeit erfährt, daß sie durch ihre Lerntätigkeit ihre Kenntnisse und Fertigkeiten tatsächlich erweitern kann, und daß sie damit handlungsfähiger wird.

Werkstatt

Die Werkstatt versteht sich als besonderen Raum, in dem die Ausbildung von Fähigkeiten und das praktische Handeln der Personen in einem erfahrbaren Zusammenhang stehen; sie ist darauf gerichtet, den Erwerb von Erfahrungen, Kenntnissen und Fertigkeiten so abzustimmen, daß die Personen ihre Fähigkeiten real erweitern können.

Stimmen aus der Praxis

- „Bei der Förderung geht es letztlich immer um die Erweiterung der Handlungsfähigkeit.“
- „Man trägt zum Schutz von psychisch beeinträchtigten Personen bei, wenn man ihre Handlungsfähigkeit stärkt.“
- „Motiviertes Handeln ist eine hohe Anforderung; es bedeutet, daß man bereit ist etwas zu tun, ohne daß man gleich etwas davon hat.“
- „Motivation setzt allerdings eine geistige Reife voraus; was mich dazu bringt, ohne eine direkte Bedürfnisbefriedigung trotzdem zu handeln, das muß ich ja denken können.“
- „Wenn eine Person Lust hat, eine bestimmte Aufgabe zu übernehmen, dann ist sie im eigentlichen Sinn des Wortes nicht motiviert, denn wenn man bei einer Tätigkeit Lust erfährt, dann braucht man für deren Ausübung ja keine Motivation.“
- „Positive Gefühle stützen die Motivation; Freude an der Sache ist eine Voraussetzung für nachhaltige Lerneffekte.“
- „Man kann auch vom Erfolg lernen.“
- „Für eine Änderung im Verhalten muß immer eine Motivation da sein, sonst rennt man gegen Wände.“
- „Die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich Mühe für etwas zu machen, ist häufig brüchig, nicht nachhaltig; da braucht man einen langen Atem.“

2.3.1

Demotivation vermeiden

Bedeutung

Die bewußte Vermeidung von entmutigenden Erfahrungen trägt dazu bei, die Entwicklungspartnerschaft von Werkstatt und Mitarbeiter zu erhalten.

Anforderungen

- Systematisch Strukturen und Praktiken entgegenwirken, die zu Demotivation führen können
- Gewährleisten, daß neue Mitarbeiter in der Werkstatt zunächst anhand einer Tätigkeit Fuß fassen
- Darauf verzichten, daß Mitarbeiter im Eingangsverfahren möglichst viele Gruppen oder Gewerke durchlaufen
- Mitarbeiter, die formell zum Berufsbildungsbereich zählen, in die reale Arbeit einbeziehen
- Bemühungen der Personen unabhängig vom realen Ergebnis anerkennen
- Arbeitsmangel vermeiden
- Für Abwechslung sorgen
- Sich darauf einstellen, daß der mögliche Nutzen von Lernbemühungen für den Lernenden selbst nicht immer erkennbar ist?

Beispiel guter Praxis

Ein Mitarbeiter der Werkstatt kommt in der ersten Phase seiner Mitarbeit immer zu spät zur Arbeit. Wenn der Gruppenleiter ihn darauf anspricht, reagiert er mit Niedergeschlagenheit, negativen Urteilen über sich selbst und dem Hinweis auf seine psychische Krankheit. In der Ansprache des Gruppenleiters hört er vor allem eine Kritik an seiner Person. Seine Unpünktlichkeit erlebt er selbst als ein Phänomen, dem er hilflos ausgeliefert ist. Der Gruppenleiter will nun vermeiden, daß der Mitarbeiter regelmäßig eine Kränkung erfährt, wenn er in der Werkstatt erscheint. Nach Rücksprache im Team entscheidet er sich dafür, die Unpünktlichkeit des Mitarbeiters zunächst nicht mehr zu thematisieren. Stattdessen begrüßt er ihn freundlich, wenn er kommt.

Stimmen aus der Praxis

- „Die Eintönigkeit von Aufträgen wirkt sich demotivierend aus.“
- „Es ist demotivierend, wenn die reale Arbeit durch Übungen ersetzt wird, etwa weil Auftragsmangel besteht.“
- „Man sollte nach Möglichkeit den Ausschluß vermeiden, der beim bloßen Üben anfällt, denn es kann demotivierend wirken, wenn die Person erlebt, daß ein Werkstück auf den Müll fliegt, an dem sie eben noch gearbeitet hat.“
- „Ein separater Berufsbildungsbereich hat häufig den Nachteil, daß die Leute in dieser Phase von der eigentlichen Arbeit abgehalten werden; er fungiert hier objektiv als Demotivationsphase.“

2.3.2

Vorhandene Motivationen nutzen

Bedeutung

Mit der Wahrnehmung vorhandener Motivationen gewinnt die Werkstatt Hinweise auf Möglichkeiten der (Weiter)Entwicklung von Fähigkeiten.

Anforderungen

- Durch die Gestaltung der Arbeit ermöglichen, daß spontane Bereitschaften sichtbar werden
- Spontane Bereitschaften wahrnehmen
- Die Bereitschaften der Personen ansprechen und anerkennen
- Mit dem Arbeiten und Lernen an spontanen Bereitschaften anknüpfen

Beispiel guter Praxis

Ein Mitarbeiter war daran interessiert, in der Rezeption der Werkstatt zu arbeiten. Er konnte die Tätigkeit dort jeden Tag beobachten und hatte den Wunsch, sich in diesem Bereich zu erproben. Zu den Aufgaben zählen dort nicht nur der persönliche Empfang von Besuchern und der Telefondienst, sondern auch die Erstellung von Debitoren-Rechnungen sowie die Gestaltung und der Druck von Werbeblättern für die Dorfläden der Werkstatt; darüber hinaus werden auch die Angebote des werkstatt-eigenen Online-Shops aktuell gehalten, bei denen es sich um gebrauchte Bücher handelt. Den Mitarbeiter sprachen sowohl Art und Inhalt der Tätigkeit als auch deren Vielfalt an. Er hatte jedoch keine Vorkenntnisse am PC. Nachdem er die Aussicht hatte, in den Empfangsbereich wechseln zu können, hat er sich die notwendigen PC-Kenntnisse im Selbst-Studium angeeignet; dabei wurde er von der Werkstatt unterstützt.

Stimmen aus der Praxis

- Eine Mitarbeiterin der Textilgruppe wollte von sich aus lernen, wie man eine Design-Grafik für die Anwendung auf der Stickmaschine umsetzt, um sie dann sticken zu können; das hat sie gelernt, und sie hat dabei auch Schwierigkeiten und Rückschläge in Kauf genommen.
- Es bedarf bei Vielen schon einer Motivation, morgens überhaupt aufzustehen; schon das ist ja ein motiviertes Handeln.
- Bei Personen, die depressiv sind, und die man gerne etwas anschieben möchte, fehlt vielleicht auch die Aussicht auf einen relevanten Nutzen, den sie von ihrer Aktivität haben könnten.

2.3.3

Neue Motivationen ermöglichen

Bedeutung

Durch neue Motivationen kann sich die Person neue Handlungsmöglichkeiten erschließen.

Anforderungen

- Tätigkeiten bieten, die geeignet sind, bei den Personen neue Bereitschaften auszulösen
- Ausgesuchte Arbeiten gezielt zur Aktivierung der Personen nutzen
- Die Identifikation mit der Arbeit und dem Produkt unterstützen
- Den Mitarbeitern den Sinn des jeweiligen Produkts vermitteln

Beispiel guter Praxis

Ein Mitarbeiter in der Hand-Montage einer Werkstatt übt seine Arbeitstätigkeit gerne aus. In seiner Gruppe fühlt er sich wohl, und er identifiziert sich mit der Arbeit. Aus der Sicht der Gruppenleitung ist er allerdings unterfordert. Da für ihn ein Wechsel zu einer anderen Arbeit nicht infrage kommt, wird dem Mitarbeiter vorgeschlagen, daß ihm für die Erledigung seiner Tätigkeit erstmals eine bestimmte Zeit vorgegeben wird. Diese Anforderung hat ihm eine neue Erfolgserfahrung ermöglicht und damit auch neue Motivation.

Stimmen aus der Praxis

- „Bei einfachen Arbeiten geht es weniger um das Produkt und seine Verwendung durch den Kunden als um die Arbeitstätigkeit als solche; auch das kann ja motivierend sein.“
- „Wenn die Arbeit es verlangt, etwa bei Produktionsspitzen, dann sind unsere Mitarbeiter auch bei der Stange.“
- „In der Textilgruppe hat man es mit einer erfahrbaren Ganzheitlichkeit des Produkts zu tun, die eine Motivation begünstigt.“
- „Es könnte der Motivation helfen, wenn man den Mitarbeitern auch das Endprodukt erfahrbar macht, und wenn man ihnen den Prozeß zeigt, der dahin führt.“
- „Wenn wir unser Neujahrsfrühstück haben, dann sind Alle anwesend, und dann sind auch diejenigen pünktlich, die sonst immer unpünktlich kommen oder Schwierigkeiten haben morgens aufzustehen; die Mitarbeiter erfahren bei solchen Gelegenheiten, daß sie durchaus motiviert handeln können.“

2.3.4

Motivation unterstützen

Bedeutung

Motivationen werden stabilisiert und zum Tragen gebracht, wenn man sie im Rahmen einer persönlichen Beziehung unterstützt.

Anforderungen

- Die Betreuungsbeziehungen nutzen, um die Bereitschaft zu motiviertem Handeln zu fördern
- Den Personen Rückmeldungen geben
- An den Aufträgen und Vorhaben gemeinsam mit der Person arbeiten
- Gruppenbeziehungen nutzen, um die Bereitschaft zu motiviertem Handeln zu fördern

Beispiel guter Praxis

Die Gruppe „Druck und Konfektionierung“ einer Druck-Werkstatt erstellt und produziert eine Mitarbeiterzeitung, die sich an die gesamte Werkstatt richtet, und die auf großes Interesse stößt. Dazu sammeln die Mitarbeiter Informationen aus allen Gruppen; sie erstellen dann kleine Artikel über Personen und Aktivitäten. So gibt es Berichte über Ausflüge der Gruppen und über den Sport in der Werkstatt; porträtiert werden auch einzelne Mitarbeiter mit ihren Hobbys. Darüber hinaus werden Informationen über die Arbeit gegeben und zu den Veränderungen in der Werkstatt; jede Ausgabe enthält auch eine Seite mit Kochrezepten. Die Redaktionsgruppe führt gemeinsam Interviews durch, nimmt Photos auf, erstellt Texte und setzt für die Produktion Computer-Programme ein; schließlich wird die Zeitung in der Werkstatt auch verteilt. Dieses Projekt geht mit einer Reihe von Anforderungen einher, die in einem sachlichen und persönlichen Zusammenhang stehen. Die Einbettung der Zeitung in die Gruppenbeziehungen unterstützt die Motivation der Beteiligten, an der Zeitung zu arbeiten und dabei auch etwas zu lernen.

Stimmen aus der Praxis

- „Ein gutes Mittel zur Stützung der Motivation ist das Feedback durch die Gruppenleitung.“
- „Mit zwei Mitarbeitern habe ich eine individuelle Bildungsmaßnahme durchgeführt; Gegenstand war die Planung und Herstellung eines Notizbuchs; selten habe ich die Mitarbeiter so strebend erlebt wie bei diesem Projekt; sie waren wirklich bei der Sache.“
- „Die Teilnahme an begleitenden Maßnahmen wie der Wandergruppe kann der Person die Erfahrung ermöglichen, daß sie durchaus etwas kann, was sie sich vorher nicht zugetraut hätte, oder was sie schon lange nicht mehr gemacht hat“

2.4

Defensive Lerngründe

Begriff

Eine defensive Lern-Motivation liegt vor, wenn eine Person nicht aus einem Interesse an der Sache lernt, sondern wenn ihre Lerngründe darin bestehen Nachteile abzuwehren, die eintreten würden, wenn sie einer Lernanforderung nicht nachkommt, die ihr von Anderen gestellt wird.

Bedeutung

Man unterstützt die Lerntätigkeit, wenn man die Fremdbestimmung der Lerngründe vermeidet, die mit dem defensiven Lernen gegeben ist.

Erläuterung

Defensives Lernen ist aus der Schule bekannt. Im Mittelpunkt steht dort die abstrakte Bewertung von Lernleistungen, in Form von Schulnoten, Bewertungspunkten und Zeugnissen ein Vorgehen, das eng mit dem Curricularen Lernen verbunden ist [s. 1.4]. Unter diesen Verhältnissen besteht das entscheidende Interesse des Schülers darin, schlechte Bewertungen seiner Lernleistungen abzuwehren, um die schulischen Hürden zu nehmen. Sein eventuelles Interesse an fachlichen Lerninhalten kann hier nicht handlungsleitend sein. Lernen aus defensiven Gründen ist nicht nachhaltig. Die meisten Kenntnisse gehen wieder verloren, wenn sie für die Person in Wirklichkeit keine Bedeutung haben, und wenn sie nur gelernt wurden, weil man damit eine günstige Bewertung erreichen wollte. Eine Beurteilung von Lerntätigkeiten durch Andere kann vor allem dann nützlich sein, wenn sie eine sachliche Rückmeldung zu den Lernbemühungen darstellt. An die Stelle von abstrakten Bewertungen nach Art der Schulnoten können dafür Gespräche, aussagefähige Bescheinigungen und Wortgutachten eingesetzt werden.

Werkstatt

Organisationen können ein gutes Lernklima schaffen, in dem defensive Lernbegründungen an Bedeutung verlieren oder gegenstandslos werden. Sie können der Fixierung auf Bewertungen entgegenwirken, wenn sie die Hierarchie zurücknehmen, auf Druck verzichten und bei den Personen ein inhaltliches Interesse an ihrer Tätigkeit begünstigen. Die Werkstatt versteht sich als besonderen Raum, in dem sachfremde Lerngründe eine geringe Rolle spielen; sie ist darauf gerichtet, defensive Muster zu erkennen und ihnen konstruktiv entgegenzuwirken.

Stimmen aus der Praxis

- „In der Werkstatt wird nicht mit Hilfe von Noten aussortiert; es sollte nur Gewinner geben.“
- „Es ist unsere erste Aufgabe, den Zwangskontext aufzubrechen, in dem der Klient in der Werkstatt ja steht, auf Grund seiner Situation.“
- „Ein persönliches Gespräch zur Beurteilung ist besser als ein Beurteilungsbogen.“
- „Mir gefällt nicht, daß die vorgegebenen Formulare der Förder-Dokumentation Machtinstrumente sind; ich muß die Person hier einseitig beurteilen und bewerten.“
- „Die Rede von der „Beruflichen Bildung“ ist in der Werkstatt neu aufgetaucht; das gab es früher nicht; jetzt wird das Lernen zu einem Muß gemacht.“
- „Zum so genannten Bildungssystem der Gesellschaft will ich mit meiner Werkstatt nicht gehören, denn dort gilt das Prinzip „höher – schneller – weiter“.“
- „Die übliche Praxis der Kunden- bzw. Mitarbeiterbefragung aus der gewinnorientierten Wirtschaft kann man nicht schematisch auf die Werkstatt übertragen; angemessen ist vielmehr das Prinzip, daß die Lernenden selbst den Erfolg ihrer Lernbemühungen bewerten; das verlangt übrigens auch die Norm zum QMS.“
- „Wenn ich in der Werkstatt vorgeplante Bildungsmodule durchführe, dann mache ich das für die Kennzahlen; weil es verlangt wird; nicht weil es für die Personen das richtige ist. Da handele ich selbst defensiv.“

2.4.1

Sachfremde Lerngründe vermeiden

Bedeutung

Sachfremde Lerngründe stören die wichtigste Beziehung im Lernprozeß, die Beziehung des Lernenden zum Lerngegenstand [s.a. 3.3].

Anforderungen

- Kontrolle, Druck und negative Sanktionen von seiten der Werkstatt vermeiden
- Orientierung auf Belohnungen vermeiden
- Kontrolle, Druck und Sanktionen von dritter Seite (Familie, Behörden) abwehren oder mildern
- Für Vorgaben von dritter Seite Lösungen finden, die der Werkstatt angemessen sind

Beispiel guter Praxis

Eine Werkstatt achtet darauf, daß schon im Vorfeld des Lernens, auf der Ebene der praktischen Arbeit, ein Klima herrscht, das möglichst frei von Druck oder Zwang ist. Für die Mitarbeiter gilt das Prinzip der freiwilligen Selbstverpflichtung. Grundsätzlich hat jeder Mitarbeiter der Werkstatt die Möglichkeit, seinen Arbeitsplatz auch kurzfristig selbst zu wählen, im Rahmen der aktuellen Arbeitsaufträge. Auch die Dauer seines jeweiligen Arbeitseinsatzes kann er jederzeit mit der zuständigen Gruppenleitung abstimmen. Die Mitarbeiter werden von Seiten der Werkstatt angeregt, ihre Wünsche zum Arbeitseinsatz vorzubringen.

Stimmen aus der Praxis

- „Ein sachfremder Grund für eine Lerntätigkeit kann die Karriere sein, oder die Erwartung einer Belohnung.“
- „Man kann fragen, welche Unterstützung und welche Arbeitsverhältnisse psychisch Kranke brauchen; man sollte aber auch fragen, was sie nicht gebrauchen können.“
- „Die Mitarbeiter wollen Unterstützung, aber sie wollen nicht gelenkt werden.“
- „Es wäre verunsichernd, wenn der Gruppenleiter in der Gruppe nur zuschauen würde, oder das Geschehen überwachen würde.“
- „Ich kann auf Notwendigkeiten der Arbeit hinweisen, aber Drohungen muß ich raushalten.“
- „Etwas Druck muß aber schon sein, sonst passiert nichts.“
- „Manchmal muß man mit Maßnahmen beginnen, die einen Druck bedeuten, um in der Folge dann eine positive Beziehung zur Sache zu ermöglichen; so kann der Begleitende Dienst bei Unpünktlichkeit oder Abwesenheit mit einem Gespräch ‚drohen‘.“
- „Formen des Unterrichts müssen nicht notwendig zum defensiven Lernen führen; man könnte auch versuchen, einen positiven Bezug zu Lerninhalten herzustellen.“
- „Auch von Dritten kann Druck auf die Leute ausgehen, vor allem von Reha-Trägern und von Angehörigen.“
- „Die Rentenversicherung verlangt von uns genaue Anwesenheitslisten; einem Reha-Träger steht dieses Maß an Kontrolle eigentlich nicht zu.“
- „Ein sachfremdes Motiv zur Teilnahme an der Rehabilitation in der Werkstatt kann eine Auflage der Forensik sein.“
- „Auf einen Mitarbeiter, der eine Qualifizierungsmaßnahme durchlaufen möchte, wurde vom Reha-Träger Druck ausgeübt seine Wohnverhältnisse zu verändern; er hatte in einer Bauwagen-Siedlung gelebt, und er identifiziert sich mit dieser Lebensform, aber das wurde als nicht angemessen bewertet.“
- „Reguläre Berufsausbildungen passen nicht in die Werkstatt, da sie auf Grund des fremdgesetzten Lerndrucks immer Vorrang haben.“
- „Bei Drogenabhängigen als Klienten muß Kontrolle ausgeübt werden; das paßt eigentlich nicht zur Werkstatt.“

2.4.2

Bewertungszentrierung vermeiden

Bedeutung

Bewertungen stören die Beziehungen von Werkstattmitarbeitern und Fachkräften.

Anforderungen

- Auf einseitige Bewertungen der Personen verzichten
- Praktiken der Hierarchisierung vermeiden
- Inoffiziellen Rangordnungen entgegenwirken
- Mitarbeiter zur Selbstbeurteilung anregen
- Auf abstrakte Testate von (Lern)leistungen verzichten
- Indirekte Bewertungen etwa durch Unterschiede der Entlohnung vermeiden

Beispiel guter Praxis

Eine Werkstatt hat ihr Lohnsystem von der individuellen Leistung der Personen abgekoppelt. Hintergrund ist die Einschätzung, daß diese Leistung nur bedingt erfaßbar ist. Außerdem verfehlt eine objektive Bewertung von Ergebnissen den eigentlichen Zweck der Werkstatt, weil sie die subjektive Seite, das Bemühen des Einzelnen ausblendet. Grundsätzlich will man deshalb die Kollektivität der Werkstatt betonen und die Beziehungen der Beschäftigten kooperativ gestalten. So richtet sich der Werkstatt-Lohn allein nach der Anwesenheit der Personen; Berechnungsgrundlage sind hier die Daten der Zeiterfassung. Die Zeiten für die Teilnahme an arbeitsbegleitenden Maßnahmen gelten als Arbeitszeit. Es hat sich gezeigt, daß dieses Lohnsystem Druck von den Beschäftigten nimmt und der internen Hierarchisierung entgegenwirkt.

Stimmen aus der Praxis

- „Es gibt auch in der Werkstatt ein Ranking; es werden Kategorien von Mitarbeitern gebildet, es gibt inoffizielle Klassenunterschiede, und es gibt Elitegruppen.“
- Wir entlohnen die Mitarbeiter nach Anwesenheit; ich bin froh, daß wir sie nicht nach Leistung „bewerten“ müssen.“
- „In unserem Lohnsystem werden die Mitarbeiter nach Punkten eingestuft.“
- „Wenn den Werkstattmitarbeitern ein Steigerungsbetrag gezahlt werden soll, dann muß ihre Arbeitsleistung täglich bewertet werden; das stellt eine permanente Störung dar.“
- „Für manche Mitarbeiter ist die Bewertung im Rahmen des Lohnsystems ein Anreiz, für andere ist es ein Dämpfer.“
- „Leistungsfähige Werkstattmitarbeiter können es als ungerecht empfinden, wenn „Minderleister“ nicht schlechter entlohnt werden als sie selbst.“
- „Ein Ziel von vorgefaßten Lehrplänen ist häufig, daß die Person mit ihren Lernleistungen im Vergleich zu anderen Personen beurteilbar wird, und daß dann entsprechende Nachweise ausgestellt werden können.“
- „Für die Teilnahme an Bildungsmodulen vergeben wir entweder nur eine Teilnahmebescheinigung oder bei Erfolg ein Zertifikat.“
- „Aussagefähige Testate können sich auf das Selbstvertrauen der Personen günstig auswirken.“

Begriff

Eine Lernhaltung liegt vor, wenn sich eine Person dafür entschieden hat, eine Schwierigkeit ihres Handelns zu nutzen, um ihre Fähigkeiten zu erweitern.

Bedeutung

Der Übergang zu einer Lernhaltung ist der entscheidende Schritt im Lernprozeß der Person.

Erläuterung

In der Praxis kann man nicht jede Schwierigkeit zum Anlaß nehmen, um etwas zu lernen. Oft müssen Schwierigkeiten zunächst mit jenen ungenügenden Mitteln bewältigt werden, die aktuell zur Verfügung stehen. In diesem Fall nimmt man zu der Schwierigkeit keine Lernhaltung, sondern eine Bewältigungshaltung ein. Wenn aber eine Person eine Schwierigkeit ihres Handelns zum Anlaß nehmen will, ihre Fähigkeiten zu erweitern, wenn sie also die Schwierigkeit nutzen will, um etwas zu lernen, dann nimmt sie zu dieser Schwierigkeit eine Lernhaltung ein. Bei einer Lernhaltung läßt man vorübergehend vom eigentlichen Ziel seines Handelns ab und richtet den Blick auf das eigene Herangehen; man versucht Distanz zu gewinnen um herauszufinden, wodurch die Schwierigkeit entstanden ist, und auf welche Weise man sie überwinden könnte.

Werkstatt

Die Werkstatt versteht sich als besonderen Raum, in dem sich neue Haltungen herausbilden können; sie ist darauf gerichtet, die Entwicklung von Lernhaltungen zu fördern; dieses Ziel verfolgt sie mit Priorität.

Stimmen aus der Praxis

- „Neues Interesse an der Sache, die Bereitschaft sich mit der Sache zu befassen, muß über die Arbeit organisiert werden, zum Beispiel durch einen Wechsel in eine andere Gruppe und in ein anderes Gewerk.“
- „Bei der Fertigung von Endprodukten hat man es mit einem Ganzen zu tun; das kann ein Interesse an der Sache auslösen.“
- „Vielleicht sollte man systematisch verschiedene Niveaus in der Werkstatt vorsehen, um das Interesse an der Sache zu entwickeln: Mitarbeiter können bei Bedarf zunächst etwas tun, das nur für sie selbst eine Bedeutung hat (Beschäftigung); sie können dann etwas tun, das bereits einer Arbeitstätigkeit gleichkommt, wo sie das Ergebnis aber noch für den Eigengebrauch produzieren; danach können sie Waren produzieren oder Dienstleistungen erbringen für Personen, die ihnen etwas bedeuten, z.B. Kollegen oder Beziehungspartner; auf dem höchsten Niveau kann es dann einfach um gute Arbeit gehen, ganz unabhängig davon, wer der Nutznießer ist.“
- „Die Arbeitsteilung in einer Werkstatt kann bewirken, daß eine Person keine wirkliche Beziehung mehr zum Gegenstand ihrer Arbeit herstellen kann.“
- „Grundsätzlich soll die Arbeit in der Werkstatt ja ein Gegenmittel zu der existentiellen Leere sein, die sich beispielsweise in der Sucht äußert.“

2.5.1

Voraussetzungen für Lernhaltungen schaffen

Bedeutung

Die gemeinsame Tätigkeit in der Werkstatt geht mit Anregungen für den Einzelnen einher und erleichtert ihm das Mitmachen.

Anforderungen

- Ein sachliches und soziales Umfeld schaffen, das bei den Personen eine Bereitschaft zur Aktivität begünstigt
- Zum Wohlbefinden der Person beitragen
- Ein ansprechendes Arbeitsangebot schaffen
- Beim Arbeitseinsatz die Affinität der Person zum Arbeitsgegenstand berücksichtigen
- Die Arbeitsteilung so gestalten, daß von der Gruppe eine Dynamik ausgeht
- Mitarbeitern Verantwortung übertragen
- Beiträge zur gemeinsamen Bildung arbeitsnah gestalten

Beispiel guter Praxis

Ein Zusammenschluß von Fahrschulen hat eine Werkstatt des Druckereigewerbes beauftragt, 50.000 Papp-Mappen zu produzieren und in diese Mappen jeweils einen Satz der Bögen einzulegen, die zur Vorbereitung auf die theoretische Fahrprüfung verwandt werden. Die Werkstatt konnte für diesen Auftrag eine Sondergruppe von fünfundzwanzig Werkstatt-Mitarbeitern bilden. Nachdem die Mappen gedruckt, ausgestanzt und gerillt worden waren, mußten in jede Mappe etwa fünfzig verschiedene Blätter in der richtigen Reihenfolge von Hand eingelegt werden. Die Werkstatt hat dazu eine Strecke aus mehreren Tischen eingerichtet, auf denen die Blatt-Stapel ausgelegt waren; die Mitarbeiter sind diese Strecke nacheinander abgegangen und haben dabei jedem Stapel ein Blatt entnommen. Die Erledigung hat sich über vier Wochen erstreckt. Diese Arbeit hat den Mitarbeitern Spaß gemacht; sie haben von sich aus gefragt, ob man „so etwas nicht wieder einmal machen könnte“.

Stimmen aus der Praxis

- „Je mehr in der Werkstatt zu tun ist, desto mehr sind die Leute auch innerlich dabei.“
- „Von den Arbeitsaufträgen und der Arbeitsteilung in der Gruppe kann eine Dynamik ausgehen, mit der die Arbeitshaltung des Einzelnen unterstützt wird.“
- „Ein sonst unpünktlicher Mitarbeiter kam einmal pünktlich und begründete das mit den Worten: ‚Ich werde doch gebraucht!‘“.
- „Eine gute Stimmung in der Gruppe unterstützt die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich mit den Anforderungen auseinanderzusetzen.“
- „Das Wohlbefinden der Person ist ein wichtiger Faktor für die Bereitschaft und die Fähigkeit etwas zu lernen.“
- „Wenn die Arbeitseinteilung freiwillig ist, dann sind die Leute mit mehr Herzblut bei der Sache.“
- „Wer in der Textilfertigung arbeiten will, der muß zum Beispiel Stoffe mögen.“
- „Wenn man den Personen mehr Verantwortung übertragen kann, dann kann sich das auch positiv auf deren Arbeitshaltung auswirken.“
- „Durch Schulungen in der Gruppe kann eine Veränderungsbereitschaft ausgelöst werden.“
- „Persönliche Haltungen sind allerdings schwieriger zu vermitteln als etwa PC-Kenntnisse.“
- „Ein Problem unserer Arbeit besteht darin, daß wir immer mehr Klienten mit unserem Angebot nicht erreichen.“
- „Manche Klienten gehen zunächst in die innere Emigration, dann gehen sie in die Krankheit, und schließlich verlassen sie die Werkstatt.“

2.5.2

Innere Hinwendung begünstigen

Bedeutung

Die Wahrnehmung eines möglichen Lerngegenstands und seine positive emotionale Bewertung durch die Person kann die erste Phase einer lernenden Aneignung sein.

Anforderungen

- Mit den Tätigkeitsangeboten den Personen so entgegenkommen, daß bei ihnen ein Interesse an der Sache aufkommen kann
- Produkte und Dienstleistungen in das Portfolio aufnehmen, die von der Person auch selbst konsumiert werden können
- Den Personen Gelegenheit bieten, eine Beziehung zu ihrem Lerngegenstand einzugehen
- Die Identifikation mit der Arbeit unterstützen
- Die Teilnahme an Projekten ermöglichen

Beispiel guter Praxis

Auf seinen Wunsch wurde ein neuer Mitarbeiter in die Fahrrad-Gruppe der Werkstatt aufgenommen. Er versteht bislang kaum etwas vom Fachgebiet der Zweirad-Mechanik. In der Werkstatt ist er zunächst mit einfachen, unterstützenden Tätigkeiten beschäftigt. In die Reparatur von Kunden-Fahrrädern wird er noch nicht einbezogen, und er scheut davor auch zurück. Allerdings bewältigt er selbst seinen Arbeitsweg mit dem Fahrrad. Als dieses Rad einen „Platten“ hat, bietet der Gruppenleiter ihm an, den Reifen gemeinsam zu reparieren; er könne bei dieser Gelegenheit gleich lernen, wie man das richtig macht. Erwartungsgemäß hat sich gezeigt, daß der Mitarbeiter seine Scheu verliert, wenn es um sein eigenes Rad geht. Er war bereit, sich der Anforderung zu stellen und selbst Hand anzulegen.

Stimmen aus der Praxis

- „Werkstattmitarbeiter blühen auf, wenn sie in der Werkstatt Gelegenheit haben wirklich zu arbeiten, das heißt etwas zu tun, das ein Ergebnis hat.“
- „Von großer Bedeutung für die Förderung ist jedenfalls die Identifikation mit der Arbeit.“
- „In einer Bienengruppe werden die Mitarbeiter praktisch in die Grundlagen der Imkerei eingeführt, durch sinnliche Erfahrung.“
- „In der Druckwerkstatt können Mitarbeiter eigene Visitenkarten gestalten und produzieren; das unterstützt die Bereitschaft etwas zu lernen.“
- „In der Auto-Werkstatt sind die Mitarbeiter motiviert, wenn sie gemeinsam das Auto einer Kollegin für die TÜV-Vorfahrt vorbereiten; hier arbeiten sie bereits nicht mehr für sich selbst, sondern für jemand Anderen, den sie aber kennen, und für den sie gerne etwas tun wollen.“
- „Wir hatten gerade einen Auftrag, der darin bestand, in relativ kurzer Zeit 1500 Pappschachteln zu falten und zu kleben, da kommt es auf jeden an; das war für die Gruppe eine gute Erfahrung.“
- „Wir haben einen Dorfladen eröffnet; mit diesem Projekt sind Echtsituationen und die Erfahrung des Gefordertseins verbunden, die zu einer ganz anderen Arbeitshaltung bei den Akteuren führt.“

2.5.3

An Bewältigungshaltungen ansetzen

Bedeutung

Wenn eine Person eine Bewältigungshaltung einnimmt [s. 2.5], dann ist sie zwar (noch) nicht darauf gerichtet, anhand ihrer Schwierigkeit etwas zu lernen, aber sie hat bereits die Absicht, die Schwierigkeit zu bewältigen.

Anforderungen

- Das Aufkommen von Bewältigungshaltungen begünstigen
- Bewältigungshaltungen wahrnehmen
- Akzeptieren, wenn Personen zwar bereit sind zu arbeiten, sie aber (noch) nichts lernen wollen
- Personen in der Haltung bestätigen, Schwierigkeiten zunächst mit jenen Mitteln zu bewältigen, über die sie aktuell verfügen
- Darauf hinwirken, daß Personen von Bewältigungshaltungen zu Lernhaltungen gelangen

Beispiel guter Praxis

Ein Mitarbeiter einer Mailing-Gruppe hat kürzlich die Aufgabe übernommen, die Eingangspost der Gruppe mit einem Eingangsstempel zu versehen. Diese Tätigkeit führt er gerne aus. Er benutzt dazu einen Stempel mit einstellbarem Datum, der ihm als Arbeitsmittel auch gefällt. Allerdings weiß er nicht, wie man den Stempel auf das jeweils aktuelle Datum einstellt. So bittet er jeden Morgen einen seiner Kollegen, den Stempel für ihn einzustellen. Das ist auch Teil seines Beziehungshandelns in der Gruppe. Die Gruppenleitung respektiert seine Initiative und läßt ihn gewähren.

Stimmen aus der Praxis

- „Manche Mitarbeiter wollen erst einmal etwas tun, und nicht gleich etwas lernen; die Vorstellung, daß sie auch etwas lernen sollen, liegt ihnen zunächst fern.“
- „Manche Mitarbeiter suchen gar kein Lernangebot.“
- „Besteht bei den Mitarbeitern wirklich die grundsätzliche Bereitschaft etwas zu lernen?“
- „Vielleicht wäre es nützlich, wenn man zunächst die Stärken der Personen weiter fördern würde, um sich erst anschließend den Schwächen zuzuwenden?“

2.5.4

Mit Lernwiderständen konstruktiv umgehen

Bedeutung

Mit der Akzeptanz für Lernwiderstände vermeidet man Beziehungsstörungen, die eintreten würden, wenn man diese Widerstände abwertet oder mißbilligt; darüber hinaus erhält man durch Lernwiderstände inhaltliche Hinweise auf Klärungsbedarfe.

Anforderungen

- Widerstände als legitime Äußerungen der Persönlichkeit auffassen
- Widerstände als Ansatzpunkte für Klärungen nutzen
- Mit Widerständen gegenüber Arbeits- oder Lernanforderungen flexibel umgehen
- Mit Widerständen gegenüber persönlichen Veränderungen flexibel umgehen
- den Personen Zeit lassen

Beispiel guter Praxis

Ein junger Mann ist erst vor kurzem in die Werkstatt eingetreten; mit seiner sozialen Stellung als Werkstatt-Mitarbeiter ist er unzufrieden. Vor diesem Hintergrund kann er sich nicht für die aktive Mitarbeit in seiner Gruppe „Hauswirtschaft“ entscheiden; deren Tätigkeiten schätzt er gering. Im persönlichen Gespräch mit der Gruppenleitung und dem Begleitenden Dienst stellt sich heraus, daß er gut Englisch spricht, und daß er damit einverstanden wäre, wenn er sich auf diesem Fachgebiet fortbilden könnte. Es wird mit ihm vereinbart, daß er einen Englisch-Kurs der Volkshochschule ermittelt, der zu seinem Fähigkeitsstand paßt; diesen Kurs wird er dann absolvieren, wobei die Werkstatt die Kosten trägt. Nachdem die Werkstatt so auf ihn eingegangen war, konnte sie ihn auch dafür gewinnen, daß er sich an der Tätigkeit der Arbeitsgruppe beteiligt. Günstig war dafür die mögliche Perspektive, daß er mittelfristig im hauswirtschaftlichen Bereich eines Hotels arbeiten könnte, wofür ihm dann auch seine Englisch-Kenntnisse nützlich wären.

Stimmen aus der Praxis

- „Stupide Arbeiten sind zwar monoton und beeinträchtigen die Aufmerksamkeit, sie werden aber häufig von den Mitarbeitern auf Grund der Anforderungslosigkeit akzeptiert; Veränderungen werden abgelehnt, wegen des kognitiven und psychischen Aufwands, der damit einhergeht.“
- „Ein Mitarbeiter will der Bürogruppe nur deshalb angehören, weil er sich davon geringe Anforderungen erwartet, sowohl qualitativ als auch quantitativ.“
- „Unsere Mitarbeiter zeigen generell eine geringe Bereitschaft zur Veränderung.“
- „Oft kommt erst mal die Abwehr: „Nee, das kann ich nicht“, wenn man den Mitarbeitern anträgt, sich in einer anderen Tätigkeit zu versuchen.“
- „Ein Mitarbeiter sagt von sich selbst mit Bezug auf eine bestimmte Anforderung: ‚Ich kann das nicht gut‘; im konkreten Fall dient ihm das allerdings als Begründung dafür, daß er sich der Anforderung nicht stellen will.“
- „Ein Mitarbeiter reagiert auf eine wiederholte Unterweisung mit dem Ausruf: ‚Ach, das lerne ich nie, das haben Sie mir schon so oft erklärt‘.s“
- „Wenn in der Näherei jemand nicht lernen will, dann geht es nicht, dann kriegen wir kein Produkt zustande.“
- „Vielen Mitarbeitern mangelt es an guten Lernerfahrungen.“
- „Lernen ist Teil von Veränderung, und Veränderungen können Angst machen.“
- „Nachdem sie bei uns zur Probe mitgearbeitet hat, konnten wir eine Person in die Werkstatt aufnehmen, die sich fünfzehn Jahre lang gegenüber anderen Bezugspersonen dagegen gewehrt hatte.“

2.5.5

Übergänge zu Lernhaltungen erleichtern

Bedeutung

Für den Einzelnen kann es Faktoren oder Gründe geben, die in ihn von einem Lernvorhaben abhalten.

Anforderungen

- In der Werkstatt eine Lern-Atmosphäre schaffen
- Die Personen bei der Aufgabe unterstützen, sich für ein Lernvorhaben frei zu entscheiden
- Mitarbeiter dafür gewinnen, in der Arbeit etwas neues zu probieren
- Ermöglichen, daß bei den Personen etwas „anspringt“
- An aktuellen Fragen anknüpfen, die Mitarbeiter zur Arbeit haben
- An guten Erfahrungen des Lernens und der Veränderung im Lebenslauf der Person anknüpfen

Beispiel guter Praxis

Eine Werkstatt hat ihre ehemals festen Gruppenstrukturen aufgelöst; die Mitarbeiter können sich nun regelmäßig Aufträgen aus verschiedenen Gewerken zuordnen. Auch die räumliche Anlage der Werkstatt hält Trennungen gering und ermöglicht es, daß Mitarbeiter im Alltag Erfahrungen mit verschiedenen Bereichen der Werkstatt machen. In dieser Werkstatt absolviert ein dreißigjähriger Mann den Berufsbildungsbereich. Vor seiner Erkrankung hatte er eine Ausbildung als Maurer abgeschlossen. Ungeachtet seiner handwerklichen Vorbildung entwickelt er eine Neigung zur Tätigkeit in der Küche der Werkstatt. Ihm gefällt dort offenbar das Zusammenwirken im Team, und die gemeinsame Arbeitskleidung spricht ihn an. Eine Rolle spielt auch der Umstand, daß das Küchen-Team für interne Kunden arbeitet und für sie wichtig ist. Schließlich stellt er sich auch vor, daß er in der Küche etwas lernen könnte, was ihm in seinem Privatleben nutzt. Gemessen an seiner früheren Berufstätigkeit ist die Arbeit in der Küche in seinen Augen eine „feine Sache“. Er ist sich aber unsicher, ob er als Maurer für die Küchentätigkeit geeignet ist, und traut sich eine Mitarbeit in der Küche eigentlich nicht zu. Auf der Grundlage ihrer Struktur war es der Werkstatt möglich, den Mitarbeiter dafür zu gewinnen, daß er sich öfter einmal tageweise für die Küche einteilt, und daß er seine neuen Erfahrungen mit dem Begleitenden Dienst bespricht.

Stimmen aus der Praxis

- „Bei vielen Mitarbeitern wäre es möglich, mit der Förderung über den Rahmen ihrer aktuellen Bereitschaften hinauszugehen, diesen Rahmen zu weiten.“
- „Die Arbeitshaltung beginnt dort, wo ein Mitarbeiter zur Arbeit erscheint, wo er bereit ist, das Haus zu betreten.“
- „Die Haltung zur Arbeit wird gefördert, wenn der Mitarbeiter den Sinn der Arbeit erfahren kann.“
- „Wir könnten einfach versuchen, am objektiven Fähigkeitsstand der Personen anzuknüpfen, aber wo bleibt da der Wille der Person?“
- „Die Personen selbst müssen eine Entscheidung für sich treffen, was sie wollen.“
- „Das bloße Vorhandensein von Arbeitsanforderungen löst ja nichts aus; es muß das Emotionale dazukommen, die Person muß auch wollen.“
- „Manche Mitarbeiter wollen zunächst gar keine Abwechslung in ihrer Tätigkeit; aber wenn man sie dafür gewonnen hat, mal etwas Anderes zu machen, dann sind sie hinterher oft froh, daß sie sich darauf eingelassen haben.“
- „Ein Mitarbeiter hat bezüglich eines quasi zufällig eingetretenen Lernerfolgs gesagt: ‚Das wollte ich eigentlich gar nicht lernen!‘“

3.1

Lern-Subjekt

Begriff

Ein Lern-Subjekt ist eine Person, die ihre Fähigkeiten erweitern will, und die dafür etwas tut.

Bedeutung

Der Lernende selbst ist der Eigner und der Träger seiner Lerntätigkeit.

Erläuterung

Ein Subjekt ist der einzelne Mensch, insoweit er handelt. Subjekt zu sein bedeutet, daß man etwas bestimmtes will und dafür auch tätig wird. Ähnlich wie in der Grammatik ist das Subjekt derjenige, von dem eine Aktivität ausgeht. In seiner Eigenschaft als Subjekt ist der Einzelne ein Zentrum von Absichten und ein Träger von Handlungen (lat. "subicere" = unterlegen, tragen). Er hat kein sinnlich-betrachtendes, sondern ein aktiv-praktisches Verhältnis zur Welt. Das Lernen ist eine besondere Tätigkeit, denn man kann sie nicht delegieren - lernen kann jeder nur selbst. Deshalb ist der Lernende immer die Hauptperson beim Lernen. Als Lernsubjekt übernimmt der Lernende die Zuständigkeit und die Verantwortung für seine eigene Entwicklung.

Werkstatt

Die Werkstatt versteht sich als besonderen Raum, in dem die Lernenden als die Hauptpersonen ihrer Lernaktivität behandelt werden können; sie ist darauf gerichtet, die Selbständigkeit des Lernens zu fördern.

Stimmen aus der Praxis

- „Wenn man Menschen nicht als Objekte behandeln will, dann muß man sie als Subjekte behandeln; wir können die Mitarbeiter unterstützen, aber den Prozeß ihrer Veränderung tragen sie selbst.“
- „Der Mitarbeiter hat zwar ein Problem, aber er ist nicht das Problem.“
- „Sind psychisch Kranke wirklich fähig, sich selbst zu therapieren?“
- „Beim Lernen geht es um die Entwicklung einer bestimmten Person; Lernen ist das, was diese Person selbst dafür tut.“
- „Lernen ist auf die eigene Persönlichkeit gerichtet, ist eine tätige Liebe zu mir selbst; das kann ich nur selbst machen.“
- „Der Einzelne braucht die Möglichkeit, sich ausprobieren zu können.“
- „Der Lernende ist auch deshalb die Hauptperson seiner Lerntätigkeit, weil er das Gelernte anschließend selbst umsetzen muß.“
- „Es wird nicht immer bewußt gemacht, daß die Personen selbst die wirklichen Träger ihrer Aktivität sind.“
- „Der Mensch muß mit einer eigenen Dynamik bei der Sache sein.“
- „Von der Situation oder der Befindlichkeit des Mitarbeiters kann man nicht direkt auf die Qualität der Förderleistung schließen; der Mitarbeiter ist nicht das direkte Ergebnis unserer Einwirkung.“
- „Der subjektorientierte Ansatz setzt hier das ideale, autonome Subjekt voraus; davon sind wir in der Werkstatt oft weit entfernt.“

3.1.1

Mit der Passivität von Personen umgehen

Bedeutung

Die Passivität von Personen kann bei den Fachkräfte negative Impulse auslösen und sie zu einem Beziehungshandeln verleiten, das für die Mitarbeiter nicht förderlich ist.

Anforderungen

- Die professionelle Arbeitshaltung auch dort wahren, wo Beiträge der Mitarbeiter zur gemeinsamen Arbeit und zu ihrer individuellen Fähigkeitsentwicklung ausbleiben
- Mitarbeiter nicht „antreiben“
- Nicht in die Bresche springen und solche Arbeitstätigkeiten selbst ausführen, die von den Mitarbeitern gemieden werden
- Klären, wodurch die Passivität eines Mitarbeiters bedingt ist

Beispiel guter Praxis

Eine Werkstatt betreibt eine Großküche, die täglich Mittagessen für externe Kunden produziert. Eine Mitarbeiterin ist der Spülküche zugeordnet sowie der Gemüseküche, in der die pflanzlichen Lebensmittel vor der Weiterverarbeitung gewaschen und zerkleinert werden. Allerdings ist diese Mitarbeiterin schon seit langem inaktiv. Sie kommt entweder gar nicht oder zu spät zur Arbeit; wenn sie anwesend ist, dann ist sie oft nicht auffindbar; sieht man sie, dann steht sie zumeist untätig herum. Ein neuer Gruppenleiter sucht nun informell den Kontakt zu der Frau. Auf ihren Beitrag zur Arbeit angesprochen, wehrt sie zunächst ab und behauptet, ihren Obliegenheiten nachzukommen; sie läßt die Ansprache des Gruppenleiters aber zu. Der Gruppenleiter läßt sich von der Verteidigungshaltung der Mitarbeiterin nicht beirren. Er hat den Eindruck, daß sie mehr Zuwendung will, und daß sie Gelegenheiten braucht, um zu erleben, daß sie „dazu gehört“. Ebenso braucht sie mehr sachliche Orientierung mit Blick auf ihre Aufgaben sowie die innere Sicherheit, daß ihr Beitrag zur Arbeit tatsächlich erwünscht ist. Der Gruppenleiter hat ihr deshalb vorgeschlagen, daß sie ihre Leerlauf-Zeiten weiterhin so verbringen kann wie bisher. Sie soll aber wenige einfache Aufgaben übernehmen, die zwar nicht zeitfüllend sind, die aber unbedingt erledigt werden müssen, und mit denen auch niemand anders betraut ist als sie. Eine solche Aufgabe besteht darin, daß sie die Fensterbretter der Küchenräume sauber hält, falls erforderlich auch mehrmals täglich. Die Aufgaben wurden schriftlich fixiert, vom Gruppenleiter abgezeichnet und ihr als Ausdruck gegeben. Seither trägt die Mitarbeiterin diesen Ausdruck immer bei sich; sie schaut auch öfter darauf, so als wollte sie sich ihrer Funktion vergewissern.

Stimmen aus der Praxis

- „Was mir fehlt, das ist die Bereitschaft von Mitarbeitern überhaupt etwas zu tun; Arbeitsvorschläge oder Anregungen meinerseits werden von manchen Mitarbeitern einfach abgelehnt oder ignoriert.“
- „Manchmal läuft es ganz gut, aber insgesamt hat man es mit einer enormen Zähigkeit auf Seiten der Klienten zu tun.“
- „Einer meiner Mitarbeiter zieht es vor, stundenlang nichts zu tun und sich zu langweilen, statt mal irgendeine Initiative zu ergreifen.“
- „Viele Mitarbeiter haben eine abwartende Haltung, sie erwarten gewissermaßen, daß wir für sie sorgen.“
- „Es gibt wohl Gespräche, aber da kommen von den Mitarbeitern keine Vorschläge.“
- „Aktiv sind vor Allem wir selbst, die Helfer, weniger die Klienten.“
- „Wenn von Mitarbeitern nichts kommt, dann kann das auch an deren Tagesform liegen; montags ist zum Beispiel die Stimmung immer schlechter als an den anderen Tagen.“
- „Manche Mitarbeiter haben in ihrem Privatleben mehr Initiative als auf der Arbeit.“

3.1.2

Spontaneität der Personen ermöglichen

Bedeutung

Mit ihrem spontanen Handeln schalten sich die Personen selbst in die gemeinsame Tätigkeit ein.

Anforderungen

- Das gesamte Geschehen so gestalten, daß Mitarbeiter von sich aus etwas wollen
- Das sachliche Umfeld anregend gestalten
- Das soziale Umfeld anregend gestalten
- Mitarbeitern Impulse zur Aktivität geben

Beispiel guter Praxis

Auf Grund von Auftragsmangel wurde in einer Werkstatt eine große Reinigung der Böden und Türen durchgeführt. Im Zuge dieser Aktion haben einige Mitarbeiter ohne speziellen Auftrag auch die Rippen-Heizkörper in den Räumen gereinigt, obwohl sie schwierig zu reinigen sind. Die Mitarbeiter haben sich dafür auch die notwendigen Utensilien in der Werkstatt selbst besorgt. Die Gruppenleitung hat sie gewähren lassen und ihnen für ihren spontanen Einsatz gedankt.

Stimmen aus der Praxis

- „Die Aufgabe der Gruppenleitung besteht darin Bedingungen zu schaffen, daß sich eine bestimmte Person von sich aus bewegt.“
- „Bei der Aktivierung kann die Notwendigkeit bestehen, daß sich ein Mitarbeiter überhaupt erstmals als Faktor wahrnimmt; er muß Gelegenheit haben angesichts eines Produkts sagen zu können: Ich habe das selbst gemacht.“
- „Der Gruppenleiter muß Mitarbeiter manchmal anstoßen, damit sie ihre Subjektfunktion auch realisieren können.“
- „Der Lern-Unterstützer soll den Lernenden bewegen, selbst zu handeln.“
- „Es gilt wahrzunehmen, welchen Handlungsmustern die Person folgt.“
- „Wir unterstützen den Mitarbeiter, aber er muß etwas mit dafür tun.“
- „Wie kann man denn darauf hinwirken, daß eine andere Person von sich aus etwas will?“
- „Man muß die Beziehungen so gestalten, daß sich die Mitarbeiter selbst einbringen können.“
- „Die Bildungsangebote haben den Zweck, daß die Personen aus ihrer Apathie herauskommen.“
- „Ein respektvoller Umgang mit der Person kann dazu beitragen, daß sie von sich aus aktiv wird.“

3.1.3

Entscheidungsfähigkeit der Personen fördern

Bedeutung

Bewußtes Handeln und bewußtes Lernen geht von Entscheidungen aus.

Anforderungen

- Personen Entscheidungen überlassen
- Personen unterstützen, bei Optionen des Handelns die Alternativen zu beurteilen
- Personen unterstützen, bei Optionen des Handelns Prioritäten zu setzen
- Personen unterstützen, Entscheidungen zu begründen

Beispiel guter Praxis

In der Abteilung „Nähen und up-cycling“ einer Werkstatt werden Eigenprodukte gestaltet und gefertigt. Anregungen holen sich die Mitarbeiter beim jährlichen Besuch einer „Kreativ-Messe“. Gemeinsam mit der Gruppenleitung entscheiden die Mitarbeiter dann darüber, welche Artikel hergestellt werden, und wie sie im einzelnen beschaffen sein sollen. In Produktionsbesprechungen werden die verschiedenen Möglichkeiten zusammengetragen und erörtert. Dabei spielen der Preis und die Verfügbarkeit von Materialien ebenso eine Rolle wie die Funktionalität und Ästhetik des Produkts, sowie dessen Machbarkeit mit den Mitteln der Werkstatt. Im Werkstattladen gut verkäuflich sind beispielsweise Umhängetaschen, die aus gebrauchten Materialien hergestellt werden; ihr Korpus besteht aus früheren LKW-Planen, die Klappe aus Feuerwehr-Schläuchen und der Umhängegurt aus Auto-Sicherheitsgurten.

Stimmen aus der Praxis

- „Eine Voraussetzung ist die Transparenz der Verhältnisse und Vorgänge; wer sich für etwas entscheiden soll, der muß die Handlungsmöglichkeiten kennen.“
- „Bei uns kann Jeder täglich neu entscheiden, an welchen Aufträgen er mitarbeiten will, und zwar quer zu den Gewerken.“
- „Wenn Mitarbeiter wiederholt Fragen zu ihrem Vorgehen an den Gruppenleiter stellen, dann kann das Versuch sein, eigene Entscheidungen zu vermeiden.“
- „Auf Grund ihrer Fachkompetenz kann die Gruppenleitung dem Mitarbeiter darlegen, welche Handlungen oder Vorgehensweisen zu welchem Ergebnis führen werden; es bleibt dann die Sache des Einzelnen, was er tut.“
- „Man muß auch fragen: Kommt eine ‚Entscheidung‘ der Person wirklich von der Person selbst, oder bezieht sie Positionen, die ihr von Anderen eingegeben worden sind, etwa von familiären Bezugspersonen?“

3.1.4

Verantwortungsübernahme der Personen fördern

Bedeutung

Die Übernahme von Verantwortung stellt eine höhere Form der sozialen Teilhabe dar und begünstigt die Weiterentwicklung von Fähigkeiten.

Anforderungen

- Den Personen Gelegenheit geben, die Zwecke und Werte der jeweiligen Arbeit zu verstehen
- Darauf hinwirken, daß die Personen ihr Handeln an den Zwecken und Werten der Arbeit orientieren
- Den Personen Gelegenheit geben, Vorbehalte und Ängste vor Verantwortungsübernahme abzubauen
- Spontane Vorschläge der Personen zur Arbeit aufnehmen

Beispiel guter Praxis

Eine Werkstatt hatte sich dafür entschieden, einen Barfuß-Pfad zu erneuern, der auf ihrem Gelände bestand. Aus der Abteilung der Holzbearbeitung haben sich mehrere Mitarbeiter bereit erklärt, eine Projektgruppe für den neuen Pfad zu bilden. Die Gruppe hat sich innerhalb der Werkstatt Beratung und Unterstützung organisiert. Zur Gestaltung des Pfads hat die Gruppe Vorschläge entwickelt, die in ein Modell eingeflossen sind, das die Gruppe auch selbst gefertigt hat. Sie hat die Bodenarbeiten geplant und Schritt für Schritt selbst ausgeführt. Gestaltet und hergestellt wurden auch die verschiedenen Objekte, mit denen der Pfad bestückt ist. Insgesamt ist die Projektgruppe mit Ehrgeiz an die Sache herangegangen; im Verlauf war zu beobachten, daß sich die Gruppenmitglieder zunehmend eigenständig abgesprochen und die Verantwortung für das Projekt übernommen haben. Diese Haltung gegenüber ihren Aufgaben zeigen die Gruppenmitglieder auch, nachdem das Projekt abgeschlossen ist.

Stimmen aus der Praxis

- „Die Subjektfähigkeit der Mitarbeiter kann gefördert werden, wenn man ihnen Verantwortung überträgt.“
- „Mehr Bewegung in den Gruppen ist für die Eigenverantwortung der Mitarbeiter gut; manche profitieren davon - die sind dann aber auch bald weg.“
- „Auf Grund ihrer Sachkenntnis entwickeln Mitarbeiter häufig selbst Verfahrensvorschläge.“
- „Ein Sinn unserer ‚Bienengruppe‘ besteht darin, daß die Mitarbeiter Gelegenheit haben, Verantwortung für Lebewesen, für Pflanzen und Tiere zu übernehmen.“
- „Was tun, wenn ein Mitarbeiter in einer extern eingesetzten Malergruppe zwar bereit war, den Schlüssel des Einsatzortes verantwortlich zu übernehmen, wenn er dann aber am nächsten Morgen eineinhalb Stunden zu spät erscheint, so daß die anderen Kollegen untätig vor der Tür stehen mußten?“
- „Manche Mitarbeiter wollen durchaus etwas tun, sie wollen aber, daß die Verantwortung bei der Gruppenleitung verbleibt; die Übernahme von Verantwortung löst Angst bei ihnen aus.“
- „Manche Mitarbeiter werden von ihrer Krankheit geradezu beherrscht; sie wollen keine eigenen Schritte tun und keine Verantwortung übernehmen.“

3.2

Lehr-Lernen

Begriff

Beim Lehr-Lernen treten Unterweisungen durch andere Personen an die Stelle einer eigenen, aktiven und individuellen Aneignung des Lerngegenstands.

Bedeutung

Man unterstützt die Lerntätigkeit, wenn man die operative Fremdbestimmung des Lernens vermeidet, die mit dem Lehr-Lernen gegeben ist.

Erläuterung

Dem Lehr-Lernen liegt die Vorstellung zu Grunde, daß der Lehrer die Hauptperson des Lernens ist; er soll es sein, der durch sein didaktisches Geschick bei den Schülern Kenntnisse und Fähigkeiten herstellt. Lehre bedeutet in der Regel nur, daß der Lerngegenstand aufbereitet und dargeboten wird; über seine Aufnahme und seine Aneignung durch den Lernenden, also über das eigentliche Lernen ist damit noch nichts gesagt. Bekannt ist das Lehr-Lernen vor allem aus der Schule. Dort werden die Lernenden als Objekte der Lehre aufgefaßt; die Lehre wird gewissermaßen an den Schülern ausgeübt. Wer sich belehren läßt, der tritt nur indirekt mit dem Lerngegenstand in Beziehung. Dabei schiebt sich der Lehrer als drittes Element zwischen den Lernenden und den Lerngegenstand, und das konkrete Vorgehen wird vom Lehrer vorgegeben. Begründet wird dieses Muster mit der Notwendigkeit, man müsse zwischen dem Lernenden und dem Lerngegenstand vermitteln. In Wirklichkeit besteht diese Vermittlung jedoch aus den eigenen Lernhandlungen des Lernenden [s. 3.4]; nur sie bewirken, daß der Lernende den Gegenstand aufnimmt und entsprechende Fähigkeiten entwickelt. Unter dem Gesichtspunkt der Kommunikation fungiert der Lehrer beim Lehr-Lernen als Sender, und der Schüler fungiert als Empfänger. Bekanntlich hängt das Ergebnis einer Kommunikation nicht allein vom Sender ab, sondern auch davon, ob der Empfänger tatsächlich auf „Empfang geschaltet“ hat, und wie er das interpretiert, was er empfängt.

Werkstatt

Die Werkstatt versteht sich als besonderen Raum, in dem die Fremdbestimmung der Lernhandlungen aufgehoben ist; sie ist darauf gerichtet, die operative Standardisierung von Lernvorhaben zu vermeiden. An die Stelle des Lehrers als Informationsquelle sollten Formen der Begegnung mit dem Lerngegenstand treten, insbesondere der direkte Umgang mit dem Gegenstand und die Aneignung von dokumentiertem Wissen über den Gegenstand [s. 3.3]. Zur Anleitung ist vor allem das partizipative Lernen geeignet [s. 3.6]. Darüber hinaus kann ein Lernberater zum Lernerfolg beitragen, indem er die Lerntätigkeit des Lernenden in verständiger Weise unterstützt [s. 4.2].

Stimmen aus der Praxis

- „In der Werkstatt ist immer wieder zu beobachten, daß Unterweisungen nicht nachhaltig sind, daß die Leute schon am nächsten Tag nicht mehr wissen, was man ihnen gesagt hat.“
- „Es ist häufig ineffektiv, wenn man in der Werkstatt vor Allem auf individuelle Unterweisungen à la Nachhilfeunterricht setzt.“
- „Könnte man das Gegenteil eines subjekt-orientierten Konzepts, etwa die traditionelle Schulpädagogik, als „objekt-orientiert“ bezeichnen?“

3.2.1

Den Lernenden nicht als Objekt behandeln

Bedeutung

Es wäre ein Kurzschluß davon auszugehen, daß Belehrungen auch zu den gewünschten Lern-Effekten bei den Belehrteten führt.

Anforderungen

- Unterweisungen gering halten
- Unterweisungen nicht an die Stelle einer notwendigen persönlichen Aneignung setzen

Beispiel guter Praxis

Statt einen Vortrag über die Funktionsweise eines bestimmten Computer-Programms zu halten, gibt ein Gruppenleiter einem Mitarbeiter eine Bedienungsanleitung, die er selbst zusammengestellt hat. Dabei handelt es sich um mehrere kurze und illustrierte Texte, in denen einzelne Programm-Funktionen dargestellt sind. Bei den anschließenden praktischen Umsetzungsversuchen des Mitarbeiters ist der Gruppenleiter für den Mitarbeiter erreichbar und steht ihm für Erläuterungen zur Verfügung. Auf diese Weise kann sich der Mitarbeiter das nötige Wissen schrittweise und durch eigene Aktivität aneignen; er stellt selbst die geistigen Beziehungen her zwischen seiner Arbeitstätigkeit, der Bedienungsanleitung und den Erläuterungen des Gruppenleiters.

Stimmen aus der Praxis

- „Ein EDV-Lehrer stört den Aneignungsprozeß des Lernenden, wenn er dauernd selbst die Maus in die Hand nimmt, statt den Lernenden die Maus führen zu lassen.“
- „Ich sage meinen Leuten in der Küche immer, daß man stark verschmutzte Teller etwas abspült, bevor man sie in die Spülmaschine stellt, aber sie halten sich nicht daran.“

3.2.2

Uniformierung der Lerntätigkeit vermeiden

Bedeutung

Lernwege sind individuelle Zugänge zu einem Lerngegenstand; sie können nicht allgemeinverbindlich sein.

Anforderungen

- Formen des gemeinsamen Lernens nicht auf vorgefertigte Lehr-Programme gründen
- Gemeinsamkeiten von Lernenden aus den Unterschieden in den Herangehensweisen gewinnen [s. 3.7]

Beispiel guter Praxis

Die Gruppenleitung einer Fahrrad-Werkstatt wollte mit den Mitarbeitern die Vor- und Nachteile unterschiedlicher Typen von Fahrrad-Rückleuchten thematisieren. Sie mußte dann erfahren, daß sie bei Schulungen im Stil der kollektiven Unterweisung ihre Mitarbeiter nach kurzer Zeit „verliert“, daß also deren Aufmerksamkeit schon bald nicht mehr gegeben ist. An Stelle einer konventionellen Unterweisung führt sie deshalb im Arbeitsraum der Werkstatt kurze, praktische Demonstrationen durch, bei denen die Teilnehmer Gelegenheit zum Gespräch haben. Dabei hat sich gezeigt, daß sich die verschiedenen Personen auf verschiedene Punkte des Themas beziehen, und daß sie sich dem Gegenstand auf unterschiedliche Weise annähern. Die Gruppenleitung hat akzeptiert, daß sich der Kenntnisstand aller Mitarbeiter zwar erweitert, daß er aber zunächst noch uneinheitlich bleibt.

Stimmen aus der Praxis

- „Wenn Alle zur selben Zeit dasselbe machen oder lernen müssen, dann muß man immer auf das schwächste Glied der Gruppe Rücksicht nehmen; das hält auf und langweilt die Anderen.“
- „In den Erste-Hilfe-Kursen spulen die Referenten einfach ihr Programm ab, ohne Bezug zu den Personen.“
- „Vom typischen Unterrichts-Lernen der Schule ist bei mir wenig hängengeblieben.“
- „Ich habe mich im Schulunterricht zu Tode gelangweilt.“

3.3

Lerngegenstand

Begriff

Ein Lerngegenstand ist ein materielles, ideelles oder soziales Objekt, das von Menschen geschaffen wurde; es dient einem menschlichen Zweck und trägt diese Bedeutung in sich.

Bedeutung

Die Lerngegenstände liefern dem Lernen die Inhalte.

Erläuterung

Bedeutungen kommen nicht nur Wörtern oder Symbolen zu. Auch die Gegenstände selbst sind Träger einer inhaltlichen Bedeutung: Das ist der Nutzen, für den sie gemacht sind, und der mit ihnen untrennbar verbunden ist. So wird beispielsweise ein Fahrrad so gemacht, daß man auf ihm fahren kann; dieser Nutzen ist im Fahrrad vergegenständlicht, und das sieht man ihm auch an. Durch seine Lerntätigkeit eignet sich der einzelne Mensch die Inhalte an, die durch die Arbeit Anderer in den Dingen vergegenständlicht worden sind. So wird ein Kind lernen, daß sich ein Fahrrad zum Fahren eignet, und es wird lernen, wie man auf ihm fährt. Die wichtigste Voraussetzung für sein Lernvorhaben besteht darin, daß das Kind über ein Fahrrad verfügen kann. Die Beziehung einer Person zu ihrem Lerngegenstand ist die wichtigste Beziehung im Lernprozeß. Wenn etwa die Menschen des 18. Jahrhunderts durchweg nicht Fahrrad fahren konnten, so lag das im wesentlichen daran, daß es zu dieser Zeit noch keine Fahrräder gab. Im Arbeitsleben resultieren die möglichen Lerngegenstände einer Person aus der Aufgabe, die sie übernommen hat und den Handlungsanforderungen, vor denen sie steht. Lerngegenstände sind hier nicht nur materielle Dinge, sondern auch Informationen oder gesellschaftliche Verhältnisse; auch sie wurden von Menschen geschaffen und müssen vom Einzelnen erst verstanden werden.

Werkstatt

Die Werkstatt versteht sich als besonderen Raum, in dem die Welt mit ihren Materialien, Dingen, Verhältnissen, Personen und Informationen praktisch verfügbar wird; sie stellt Aufgaben bereit, die sich als Mittel der Persönlichkeitsentwicklung eignen; die Aufträge ermöglichen für alle Personen eine Teilhabe an der Arbeit; das Förderkonzept ist darauf gerichtet, die gesamte Aktivität der Werkstatt so zu gestalten, daß sie als Quelle des Lernens dienen kann.

Stimmen aus der Praxis

- „Wir lernen in der Arbeit, das macht Werkstatt aus.“
- „Wenn in der Werkstatt etwas gelernt werden kann, dann weil's die Arbeit hergibt.“
- „Geht man von der konkreten Arbeit aus, dann müßte sich eigentlich eine Fülle an Lernmöglichkeiten ergeben.“
- „Die Arbeit ist zentral; für die psychisch kranke Person geht es hier darum, daß sie eine Gelegenheit hat, sich mal nicht mit sich selbst zu beschäftigen.“
- „Werkstätten sind auf Arbeit angewiesen; nichts ist schlechter als keine Arbeit zu haben.“
- „Die Struktur und die Inhalte der Aufträge bestimmen letztlich das Geschehen in der Werkstatt.“
- „Die Aufträge müssen sich für die Förderung eignen.“
- „Durch den Einbezug der Mitarbeiter in die Auftragsakquisition haben wir die Produktivität und die Erträge steigern können.“
- „Als Werkstatt muß man bei der Auftragsakquisition Kompromisse machen; man muß die Eignung der Arbeit mit der Förderung und dem finanziellen Gewinn unter einen Hut bringen.“
- „In unserer Werkstatt wird ständig an neuen Eigenprodukten gearbeitet; dadurch wechseln auch die Anforderungen.“
- „Einfache Arbeiten hat man oft in zehn Minuten erklärt - und dann war's das mit dem Lernen.“

3.3.1

Arbeit als Lerngegenstand behandeln

Bedeutung

Die Arbeitstätigkeit ist das zentrale Mittel zur Verbesserung von Handlungsfähigkeit und Lebensqualität in der Werkstatt.

Anforderungen

- Die Handlungsanforderungen der verschiedenen Arbeiten kennen
- Die Lernhaltigkeit und das Förderpotential der Aufträge kennen
- Die Arbeitsabläufe bestimmen
- In der Tätigkeit Erfahrungen ermöglichen
- In der Tätigkeit Abwechslung ermöglichen
- Den Sinnzusammenhang von Teiltätigkeiten verdeutlichen
- Geistige und körperliche Arbeitshandlungen verbinden
- Lesen und Schreiben als Handlungselemente in der Tätigkeit verankern
- Persönliche Kontakte in der Tätigkeit ermöglichen
- Persönliche Identifikation durch Arbeitsinhalte ermöglichen
- Arbeitsgestaltungen flexibel halten
- Komplexe Aufgaben schaffen
- Arbeitserweiterungen auf dem selben und auf höherem Anforderungsniveau ermöglichen

Beispiel guter Praxis

In einer Werkstatt ist für Mitarbeiter die Funktion des Beifahrers bei Lieferfahrten vorgesehen. Die Aufgabe setzt sich aus zwei Tätigkeiten zusammen, dem Sichern der Ladung und dem Einweisen des Fahrers beim Rangieren; diese Tätigkeiten bestehen wiederum aus einzelnen Handlungen, zum Beispiel dem Plazieren und dem Festzurren der Ladung sowie dem Abschätzen von Abständen und dem Zeichen-Geben für den Fahrer. Das Ausführen dieser Handlungen in ihrem Zusammenhang bedeutet für die meisten Mitarbeiter eine neue Anforderung; sie erfordert in jedem neuen Fall ein Mitdenken. Insofern bietet die Werkstatt hier eine lernhaltige Aufgabe.

Stimmen aus der Praxis

- „Arbeit kann dem Menschen viel bieten: Struktur, Sinn, Identität, Verdienst, Kontakte, Bestätigung, Entwicklung.“
- „Arbeit ist immer mit bestimmten Anforderungen verbunden; mit der Arbeit haben wir immer etwas Konkretes.“
- „Bei der Förderung durch Arbeit ist nicht nur der Inhalt der Arbeit bedeutsam, sondern auch die Arbeitsorganisation.“
- „Schlechte Arbeit gibt es nicht; es kommt darauf an, wie man die Arbeit gestaltet.“
- „Wir gewinnen unser Bild über die Mitarbeiter an Hand der Arbeit; deshalb ist es wichtig, die Möglichkeiten der Arbeit zu kennen.“
- „Auch einfache Tätigkeiten wie das Kuvertieren von Briefen beinhalten ein Förderpotential, zum Beispiel für die Genauigkeit und die Feinmotorik.“
- „In der Dienstleistung muß man mit wechselndem Arbeitsdruck umgehen können.“
- „In der Gastronomie gibt es eine Vielfalt von Tätigkeiten unterschiedlicher Niveaus, und der Sinn der Dienstleistung wird für die Person direkt erfahrbar.“
- „Ich möchte, daß die Mitarbeiter nicht monoton arbeiten müssen, sondern daß sie Gelegenheit haben, mehrere und verschiedene Arbeitsschritte auszuführen.“
- „Die Reparatur von Holz-Paletten ist bereits eine komplexe Tätigkeit; man muß erkennen, welche der Paletten reparaturbedürftig ist; man muß wissen, welcher Nagel der richtige ist und wo man ihn findet; man muß wissen, welchen Hammer man benutzt und wie man ihn führt“.

3.3.2

Materielles als Lerngegenstand behandeln

Bedeutung

Die Produktion in der Werkstatt ermöglicht eine Begegnung mit materiellen Objekten, die als solche eindeutig sind, und gegenüber denen sich die Mitarbeiter als Subjekte erfahren können.

Anforderungen

- Materialien bereitstellen
- Arbeitsmittel bereitstellen
- Die Erfahrbarkeit und Transparenz materieller Lerngegenstände gewährleisten

Beispiel guter Praxis

Zur wiederkehrenden Tätigkeit in einer Werkstatt zählt die Reparatur von Holzpaletten, die für den Transport von Produkten eingesetzt werden. Dieses einfache Erfordernis der Arbeit wird als komplexe Tätigkeit behandelt. Der beauftragte Mitarbeiter soll erkennen, welche Palette reparaturbedürftig ist; er soll wissen, wo er die Nägel in der Werkstatt findet, und welcher Nageltyp jeweils der richtige ist; schließlich soll er wissen, welchen Hammer man für diesen Zweck benutzt und wie man ihn führt.

Stimmen aus der Praxis

- „Ein Bauteil wie das Mundstück für eine Fettpresse ist ein materieller Lerngegenstand.“
- „Ein Lerngegenstand ist beispielsweise die Computer-Maus; den Umgang damit müssen die Mitarbeiter häufig erst lernen, wenn sie an einem PC eingesetzt sind.“
- „In der Druckerei ist das Papier durchaus ein Lerngegenstand; man muß beispielsweise lernen, wie man mit einem DIN-A-4-Papierstapel so umgeht, daß man sich an den Papierkanten nicht verletzt, oder wie man ihn in die Kassette eines Druckers einlegt, ohne daß es zu Knicken kommt.“
- „Das Abschätzen von Mengen und Gewichten ist ein andersartiger Lerngegenstand als es manuelle Tätigkeiten sind.“
- „Manche unserer Mitarbeiter gehen gar nicht automatisch davon aus, daß es für jede Arbeitshandlung bereits ein geeignetes Instrument gibt; eine Gruppe von Mitarbeitern hat sich sogar eine notwendige Metall-Biegevorrichtung selbst gebaut.“

3.3.3

Ideelles als Lerngegenstand behandeln

Bedeutung

Der aktive Umgang mit Informationen (Aufnahme, Verarbeitung, Speicherung, Weitergabe) ist ein integraler Bestandteil von Arbeit; sachliche Informationen über Lerngegenstände erweitern deren Aneignung über die Grenzen der direkten Erfahrung hinaus und ermöglichen eine Selbststeuerung in der Tätigkeit.

Anforderungen

- Gelegenheiten zum Umgang mit Informationen bieten
- Verständnishilfen bereitstellen
- komplexe Informationen sach-systematisch darstellen
- Sinnentnehmendes Lesen unterstützen
- Gelegenheiten zum Geben von Informationen schaffen
- Ausdrucksfähigkeit der Personen unterstützen

Beispiel guter Praxis

Eine Werkstatt setzt eine Mitarbeiterin in ihrer Telephonzentrale ein. Es zählt zu den Aufgaben dieser Funktion, gegebenenfalls Nachrichten für Mitarbeiter entgegenzunehmen, die zur Zeit des Anrufs nicht erreichbar sind. Diese Nachrichten sollen notiert und an die Adressaten weitergeleitet werden. Dazu verfügt die Mitarbeiterin über ein Formular, das sie dabei unterstützt, die Vollständigkeit der Nachricht zu beachten (Datum, Uhrzeit, Anrufer, Kontaktdaten des Anrufers, Mitteilung); sie kann sich auf die Entgegennahme und Formulierung der Inhalte konzentrieren und übt sich darin. Mit der Arbeit in der Telephonzentrale schafft die Werkstatt eine Gelegenheit zur sprachlichen Kommunikation.

Stimmen aus der Praxis

- „In einer Näherei sollten die Mitarbeiter die Informationen zur Stoffqualität verstehen, und sie sollten wissen, was sie bedeuten, zum Beispiel daß man Baumwolle anders bügelt als Leinen oder Seide.“
- „Ein ideeller Lerngegenstand wäre zum Beispiel ein Text in einem Buch.“
- „Werkstattmitarbeiter brauchen auch Gelegenheiten, deutsch zu sprechen und in abstrakten Begriffen zu denken.“
- „Die Arbeit in den Werkstätten beinhaltet kaum die Notwendigkeit zum Lesen, Schreiben oder Rechnen.“

3.3.4

Soziales als Lerngegenstand behandeln

Bedeutung

Die persönlichen Beziehungen zu Mitarbeitern und Fachkräften, zur Werkstatt als Institution, zu Kunden und zur Gesellschaft bieten die Möglichkeit zur Ausbildung sozialer Kompetenz.

Anforderungen

- Die Arbeitsbeziehungen kennen
- Gemeinsamkeiten in der Arbeit begünstigen
- Verhältnisse, Regularien und Kultur der Werkstatt transparent machen
- Abweichungen der inoffiziellen von den offiziellen Strukturen gering halten
- Neuen Personen die Möglichkeit geben, in der Werkstatt Fuß zu fassen
- Die Bewältigung des Arbeitswegs unterstütze (ÖPNV als sozialer Lerngegenstand)
- Freiwillige Verbindlichkeit der Personen fördern
- Pünktlichkeit ermöglichen
- Einhaltung von Pausenregelungen ermöglichen
- Gruppenbeziehungen fördern
- Beziehungen zu Kunden ermöglichen
- Möglichkeiten der Kritik schaffen

Beispiel guter Praxis

In einem Gruppenraum der Handmontage sind die Arbeitstische nicht in Rängen hintereinander positioniert, sondern sie bilden ein Karree, an dessen Seiten jeweils vier Personen Platz haben. Durch diese Anordnung können die Mitarbeiter untereinander Blickkontakt haben, was die Beziehungsaufnahme der Mitarbeiter begünstigt. Wenn die Mitarbeiter im Alltag Gelegenheit haben, in Beziehung zueinander zu treten, dann können sie auch lernen, diese Beziehungen zu gestalten. Die Werkstatt begünstigt damit die Gemeinsamkeit der Personen und fördert ihre soziale Kompetenz.

Stimmen aus der Praxis

- „Wenn eine psychisch kranke Person aus der Klinik kommt und in die Werkstatt aufgenommen wird, dann geht das mit bestimmten Anforderungen einher.“
- „Die individuelle Bewältigung des Arbeitswegs mit öffentlichen Verkehrsmitteln ist ein klassischer Lerngegenstand in der Werkstatt für psychisch Kranke.“
- „Auch die Verhältnisse in der Werkstatt sind ein Lerngegenstand.“
- „Wir haben zwar eine feste Pausenregelung, aber manche Mitarbeiter gehen auch zwischendurch zum Rauchen.“
- „Wir haben die feste Gruppenstruktur aufgelöst; die Abstimmung in der morgendlichen Runde zur Arbeitseinteilung gibt den Mitarbeitern Gelegenheit, sich freiwillig für eine bestimmte Arbeit einzuteilen und dann auch eine Verbindlichkeit in der Erledigung der Arbeiten zu entwickeln.“
- „Die Kritik am Mittagessen ist in meiner Gruppe immer ein Thema.“
- „In der Werkstatt für Personen mit psychischen Beeinträchtigungen sollten soziale Fähigkeiten im Mittelpunkt der Förderung stehen.“
- „Mitarbeiter müssen lernen, im Alltag auch mal zu warten bis sie dran sind.“
- „Die Mitarbeiter stehen durchgängig vor der Anforderung, mit den anderen Mitgliedern ihrer Gruppe klar zu kommen; die Gruppe als solche ist hier ein Lernfeld.“
- „Wir betreiben im Stadtzentrum ein öffentliches Café; die Atmosphäre, die dort herrschen soll, ist auch ein Lerngegenstand; die Mitarbeiter müssen wissen, welche Verhaltensweisen und Gestaltungselemente zu einem Café passen, und welche nicht.“

3.3.5

Die persönlichkeitsbildende Seite der Lerngegenstände nutzbar machen

Bedeutung

Die Tätigkeit in der Werkstatt dient der Förderung als soziotherapeutisches Mittel [s.a. 3.8.].

Anforderungen

- Der inhaltlich-konkreten Seite der Arbeit (der Sache) Vorrang gegenüber ihrer abstrakten Seite (dem Wert) geben
- Die Arbeit nutzen, um den Personen eine Tagesstruktur zu ermöglichen
- Über die Arbeitstätigkeit die Entwicklung sozialer Kompetenz unterstützen
- Über die Arbeitstätigkeit günstige Veränderungen der Personen im Umgang mit sich selbst ermöglichen

Beispiel guter Praxis

Für ihre Kunden schreibt ein Einzelhandelsunternehmen der Bio-Lebensmittel-Branche regelmäßig Gewinnspiele aus. Die Gewinner erhalten dann Warensendungen, deren Inhalt variiert. Die Päckchen werden von einer Werkstatt zusammengestellt, verpackt und versandt. Bewußt sieht die Werkstatt hier davon ab, die Auftragserledigung arbeitsteilig zu zerlegen. Vielmehr werden Mitarbeiter zu allen Einzeltätigkeiten des Auftrags angelernt, so daß der einzelne Mitarbeiter in der Lage ist, ein Päckchen als Auftrag komplett zu erledigen: Er stellt die Artikel individuell zusammen, füllt den Warenbestand auf, bestellt dazu gegebenenfalls einzelne Artikel nach, wählt eine geeignete Verpackung aus, verpackt und etikettiert das Päckchen und versendet es termingerecht. Mit diesem Verfahren aktualisiert die Werkstatt die persönlichkeitsbildende Wirkung der Arbeit; sie gibt dem Mitarbeiter Gelegenheit, sich mit seiner Aufgabe zu identifizieren, Eigenverantwortlichkeit zu entwickeln und sich in der Selbstorganisation zu üben.

Stimmen aus der Praxis

- „Bildung findet auf verschiedenen Ebenen statt; es kann um banale Sachinformationen gehen oder um Persönlichkeitsentwicklung.“
- „Man muß zwischen zwischen der Persönlichkeitsbildung und einer verwertungsorientierten Qualifizierung unterscheiden.“
- „Lerngegenstände ergeben sich nicht nur aus den fachlichen Anforderungen des Gewerks.“
- „Zu den erforderlichen Fähigkeiten gehört beispielsweise die Frustrationstoleranz.“
- „In der Werkstatt sollen wir dazu beitragen, daß die Leute wieder besser mit sich klarkommen.“
- „Lernen kann bedeuten, daß eine Person lernt, mit sich selbst und ihrer Krankheit umzugehen, zum Beispiel einen Rückzugsraum aufzusuchen, wenn es ihr zuviel wird.“
- „Lernen kann auch bedeuten, daß ein Mitarbeiter, der schlecht riecht, erkennt, daß er mal wieder duschen sollte, und daß er versteht, warum er nach dem Duschen die Kleider wechseln sollte.“

3.3.6

Lerngegenstände der Aneignung zugänglich machen

Bedeutung

Die Dinge geben zunächst nur ihre Oberfläche von sich preis; ihre Inhalte sind bis zu einem gewissen Grad in den Dingen verborgen.

Anforderungen

- Den Personen ein erstes Bild von der Sache ermöglichen
- Komplexe und komplizierte Lerngegenstände zunächst vereinfachen
- Die Inhalte möglicher Lerngegenstände bildlich, mündlich oder schriftlich darstellen
- Modelle der Gegenstände einsetzen
- Allgemeine Tätigkeitsbeschreibungen bereithalten
- Die Personen anregen, sich selbst Notizen zu den Arbeiten zu machen

Beispiel guter Praxis

Eine Werkstatt unterhält gute Beziehungen zu einem ortsansässigen Hersteller von Haushaltswaren aus Kunststoff. Als Auftrag dieser Firma montiert und bestückt die Werkstatt Regale für die Präsentation der Produkte. Sie stellt die jeweiligen Artikel zusammen, die zu einer Serie gehören; manche Exponate bestehen aus mehreren Teilen, die erst zusammengebaut werden müssen; die Artikel werden auch verpackt und etikettiert. Für alle Varianten der Präsentation wird jeder Arbeitsschritt photographiert, so daß man den Mitarbeitern eine illustrierte Dokumentation auf Schautafeln zur Verfügung stellen kann; zu den Arbeitsschritten werden auch Teilmuster angefertigt und ausgestellt. Darüber hinaus erhalten die Mitarbeiter schriftliche Anleitungen als Kommentare zu den analogen Darstellungen. Damit macht die Werkstatt den Auftrag für seine Aneignung als Lerngegenstand zugänglich.

Stimmen aus der Praxis

- „Der Lernende braucht zunächst ein Bild von der Sache.“
- „Die Funktionsweise und der Aufbau eines Fettpressen-Mundstücks ist nicht ohne Weiteres erkennbar; der Gruppenleiter muß es zeigen und erklären.“
- „Manche Objekte sind schwer zu verstehen; es wird von einem Fall berichtet, bei dem ein zwölfjähriges Kind erstmals mit einem (alten) Wählscheiben-Telefon konfrontiert war und damit nicht umgehen konnte.“
- „Wir stellen einmal pro Monat jeweils eine Arbeit intern vor.“
- „Ein Mitarbeiter der Liegenschaftsbetreuung hat die Aufgabe, ein Hochhaus zu begehen, um dort aktuelle Bedarfe der Instandhaltung zu ermitteln; erst nach der individuellen Einweisung durch den Gruppenleiter wurde ihm klar, welchen Umfang die Aufgabe hat, und auf welche Details er achten muß.“
- „Erst die Verpflichtung zur Schulung der Mitarbeiter hat uns dazu gebracht, die Inhalte eines Auftrags einmal kleinteilig aufzuschreiben.“

3.4

Lernhandlungen

Begriff

Eine Lernhandlung ist eine Tat, die eine Person ausführt, um damit Wissen zu erwerben oder eine Fähigkeit auszubilden.

Bedeutung

Fähigkeiten und persönliches Wissen werden durch eigene Handlungen der Person produziert.

Erläuterung

Im Bereich der menschlichen Handlungen lassen sich zwei Arten unterscheiden. Zunächst gibt es die Handlungen der Arbeit; sie bringen ein äußeres Ergebnis hervor, das heißt ein Produkt, das am Ende unabhängig von den Personen ist, die es hergestellt haben. Die Ergebnisse der materiellen Produktion sind nicht mehr an die Produzenten gebunden, sondern sie haben durch die Arbeit eine eigene, objektive Existenz angenommen. Im Unterschied dazu gibt es Handlungen, die nicht auf etwas äußeres, sondern auf etwas inneres gerichtet sind. Mit solchen Handlungen werden Wissen und Fähigkeiten produziert; das sind individuelle Ergebnisse, die nur in den jeweiligen Personen selbst existieren, und die an sie gebunden sind. Fähigkeiten und persönliches Wissen entstehen in der Person auf Grund ihrer Auseinandersetzung mit den Anforderungen der Praxis. Dazu unternimmt die Person Handlungen, die geeignet sind, einen Lern-Effekt herbeizuführen. Solche Handlungen bewegen sich im Übergangsfeld von Wissen und Nicht-Wissen, von Können und Nicht-Können. Sie müssen zunächst so gewählt werden, daß sie für die Person ausführbar sind. Gleichzeitig sollen sie deren Entwicklung weiterführen; dazu müssen sie am Inhalt des jeweiligen Lerngegenstand ausgerichtet werden.

Werkstatt

Die Werkstatt versteht sich als besonderen Raum, in dem die Personen ihre Fähigkeiten aktiv erhalten und erweitern können; die einzelnen Lernhandlungen werden als Prozess einer übergreifenden Aneignung von Inhalten gestaltet, die von einer Lernproblematik ausgeht [s. 1.3], und die sich am Lerngegenstand orientiert [s. 3.3]; die Werkstatt ist darauf gerichtet, Art und Abfolge der Lernhandlungen sind individuell und schrittweise zu bestimmen, aus dem jeweiligen Stand der Annäherung an den Gegenstand.

Stimmen aus der Praxis

- „Arbeiten und Lernen - das sind zwei verschiedene Ebenen.“
- „Das Verhältnis von Arbeitstätigkeiten und Lerntätigkeiten muß irgendwie strukturiert werden.“
- „In der Werkstatt braucht man eine Methodenvielfalt, damit man den verschiedenen individuellen Möglichkeiten entgegenkommen kann.“
- „Die üblichen arbeitsbegleitenden Maßnahmen, die Veranstaltungsreihen, können nur ein Beiwerk sein; die eigentliche Lernförderung geschieht in den Gruppen.“
- „Im konkreten Fall braucht man meistens mehrere Lernhandlungen, die aufeinander aufbauen.“
- „Lernhandlungen können auf verschiedenen Ebenen liegen; wenn man lernen will, sich mit dem Auto im Stadtverkehr zu bewegen, dann muß man den Vorgang des Gangeschaltens schon automatisiert haben.“

3.4.1

Lernhandlungen planen

Bedeutung

Mit der inhaltlichen Planung der Lernhandlungen und der Bestimmung ihrer möglichen Abfolge zieht man die Konsequenz aus der Analyse der Lernproblematik [s. 1.3].

Anforderungen

- Die Lernproblematiken [s. 1.3] als richtungsweisende Eingaben für die Lernplanung nutzen
- Geeignete Lernhandlungen von einer Analyse der Schwierigkeiten ableiten, die sich im Handeln der Person gezeigt haben
- Bei der Bestimmung angemessener Lernhandlungen unterscheiden, welche Problem-Anteile durch den Gegenstand und welche durch die Person bedingt sind

Beispiel guter Praxis

Eine Mitarbeiterin möchte in ihrer Entwicklung gerne dahin kommen, daß sie im Bereich des Sozialwesens arbeiten kann. Beim Umgang mit anderen Menschen ist sie in ihrem Element; sie handelt dabei überwiegend sachlich angemessen und verlässlich. Ihre Schwierigkeiten bestehen vor allem im Bereich der Kommunikation. Sie versteht Andere zwar gut, aber mit dem Sprechen tut sie sich schwer. Es fehlt ihr nicht an der kognitiven Fähigkeit; auch hat man nicht den Eindruck einer psychischen Blockade. Sie scheint einfach ungeübt darin, Gedanken zu fassen, sie zu formulieren, sie zu sortieren und sich dann so mitzuteilen, daß ihre Gesprächspartner orientiert sind. Ihre Lernhandlungen sollten deshalb in eine bestimmte Richtung gehen: Sie sollten es der Mitarbeiterin ermöglichen, ihre Ausdrucksfähigkeit zu verbessern. Deshalb wurde ihr eine Tätigkeit in der Rezeption der Werkstatt angeboten, bei der es vor allem um den mündlichen Austausch von Informationen geht. Das wurde mit einem kleinen Trainingsprogramm zur Ausdrucksfähigkeit verbunden, das auf die Handlungsbedarfe in der Rezeption abgestimmt ist.

Stimmen aus der Praxis

- „Mit der ‚Diagnose‘, mit der Bestimmung des eigentlichen Problems, steht das Lernprogramm als solches noch nicht fest.“
- „Man lernt am besten, wenn man in die Schwierigkeiten hineingeht.“
- „Es kann sein, daß der Lernbedarf in der Person selbst liegt, daß es also nicht um bloßes Wissen geht, sondern um die Kompetenz.“
- „Pünktlichkeit zu erlernen ist keine Sache bloßer Einsicht in die Regularien der Werkstatt.“
- „Ängste kann man auf Grund sachlicher Argumente nicht wirksam verlernen.“
- „Fahr-Training zur Bewältigung des Arbeitswegs ist etwas aktuelles und individuelles, das muß jetzt und für eine bestimmte Person gemacht werden.“
- „Wenn bei uns einer in ein Praktikum geht, dann nicht, weil damit ein Übergang in reguläre Erwerbsarbeit angebahnt werden soll, sondern wegen der Erfahrungen, die für ihn damit verbunden sind.“
- „Praktika können eine Möglichkeit sein, Selbstbewußtsein zu erwerben.“
- „Eine Mitarbeiterin, die Stimmen hört, lernt mit dieser Störung umzugehen; so versucht sie in der akuten Situation die Stimmen mit anderen akustischen Ereignissen zu überdecken; sie arbeitet dann an der Spülmaschine.“

3.4.2

Annäherungen ermöglichen

Bedeutung

Lerngegenstände sind vielschichtig und werden nur schrittweise zugänglich.

Anforderungen

- Erste Umgangserfahrungen mit dem Lerngegenstand ermöglichen
- Die Komplexität der Sache reduzieren, so daß sich die Person zunächst nur auf einen Ausschnitt des Gegenstands konzentrieren kann
- Bei einer komplexen Tätigkeit mit jenem Teil beginnen, der am zugänglichsten ist
- Informationen über den Lerngegenstand bieten, die zum jeweiligen Stand der persönlichen Annäherung passen

Beispiel guter Praxis

Eine Werkstatt will den Mitarbeitern die Möglichkeit geben, sich in praktischer Weise dem Lerngegenstand „Arbeitszeit“ anzunähern. Deshalb führt jeder Mitarbeiter seine Anwesenheitsliste selbst. Der entsprechende Vordruck wird den Gruppen monatlich zur Verfügung gestellt. Eingetragen werden jeweils die Uhrzeiten des Arbeitsbeginns und des Arbeitsendes; individuelle Abweichungen von den Arbeitszeiten können in einer eigenen Spalte frei kommentiert werden. Die aktuellen Listen aller Gruppenmitglieder werden in einem Ordner gesammelt. Sie dienen als eine Eingabe für das Reflexionsgespräch mit dem Begleitenden Dienst.

Stimmen aus der Praxis

- „Zum Lernen können aus einem Auftrag einzelne Schritte herausgenommen werden.“
- „Zum Reindenken in die Anforderungen ist es gut, wenn man die anstehende Arbeit in der Gruppe thematisiert und Lösungsmöglichkeiten gemeinsam diskutiert.“
- „Wir machen zum Beispiel einen Englisch Kurs für die Mitarbeiter; dabei spielen wir sprachlich auch bestimmte Situationen durch; das ist zunächst nur ein Lernen am Modell.“
- „Maßnahmen zur Einarbeitung sind ja auch geballte Lernhandlungen.“
- „Eine bestimmte Arbeit kann in gewisser Hinsicht Vorbereitung auf eine andere Arbeit und damit auch eine Annäherung an sie sein; in der Textilfertigung bauen die Produkte zum Teil aufeinander auf.“

3.4.3

Individueller Aneignung Raum geben

Bedeutung

Lernhandlungen gehen nicht nur von individuellen Lernproblematiken aus [s. 1.3], sondern sie haben auch selbst eine individuelle Ausprägung.

Anforderungen

- Situationen nutzen, in denen eine Person aufmerksam ist
- Spontane Herangehensweisen der Personen aufgreifen
- Den Personen einen Freiraum für ihre Lernhandlungen bieten
- Persönliche Eigenheiten bei der Aneignung von Neuem tolerieren
- Umwege ermöglichen, deren Notwendigkeit sich aus den psychischen Beeinträchtigungen einer Person ergeben

Beispiel guter Praxis

Normalerweise geht die Gruppenleitung davon aus, daß der Vormittag eine günstige Zeit für bewußte Lernhandlungen ist. Sie teilt sich ihre Arbeit dementsprechend ein. Bei einem bestimmten Mitarbeiter hat sich nun gezeigt, daß er erst mittags „richtig aufwacht“. Das hängt zum einen mit seinen Schlafschwierigkeiten zusammen, zum anderen mit seiner Medikation. Deshalb erhält der Mitarbeiter die Möglichkeit, vormittags Routinearbeiten auszuführen und sich bei Bedarf auch kleine Auszeiten zu nehmen, um sich auszuruhen. Anstehende Lern-Episoden werden auf den Nachmittag gelegt und individuell betreut; das betrifft nicht nur Qualifikations-Bausteine, sondern auch Anleitungen, die sich direkt auf die jeweilige Arbeitstätigkeit beziehen.

Stimmen aus der Praxis

- „Das Konzept des Selbstlernens setzt einen Freiraum voraus.“
- „Der Mensch muß sich die Dinge selbst aneignen; man muß ihm die Chance geben, daß er sich's holen kann.“
- „Die Lernwege sind immer verschieden, schon wegen der Verschiedenheit der Lern-Typen.“
- „Man muß zulassen, daß die Leute experimentieren.“
- „Mit psychisch kranken Personen kann man ohnehin zumeist nicht die klassischen Lernwege gehen.“
- „Wenn ich als Gruppenleiter dieselbe Aufgabe wie ein Mitarbeiter übernehmen würde, dann würde ich diese Aufgabe sicher anders erledigen als er; sein Weg wäre anders als meiner.“
- „Die Mitarbeiter kommen selbst auf gute Lösungen, wenn man sie machen läßt.“
- „Das Einüben von Fähigkeiten kann ja nur individuell geschehen.“
- „In manchen Ausbildungsbetrieben wird die Lernunterstützung in Form von Lerninseln angeboten; da gehen die Qualifikanden nur hin, wenn sie wollen und wenn sie innerlich bereit sind, Lernhandlungen zu unternehmen.“

3.4.4

Übung ermöglichen

Bedeutung

Die kontrollierte und korrigierende Wiederholung von Lernhandlungen trägt dazu bei, die entsprechenden Fähigkeiten auszubilden und zu festigen.

Anforderungen

- Ermöglichen, daß Personen zum Zweck von Übungen aus der Produktion heraustreten
- Den Personen die Möglichkeit bieten, sich für Arbeitshandlungen zu erproben
- Bei Erprobungen die Risiken reduzieren, die mit Fehlhandlungen verbunden sind
- Personen für Vorübungen gewinnen
- Reale Arbeitshandlungen als Handlungen zum Einüben von Fähigkeiten nutzen

Beispiel guter Praxis

Eine Werkstatt betreibt ein Bistro; es bietet einmal pro Woche einen Kuchen an, der von jeweils nur einem Mitarbeiter gebacken worden ist. Ein Mitglied der Bistro-Gruppe kann sich jeweils kurzfristig entscheiden, das Kuchenbacken entweder zu erlernen, oder seine entsprechende Fähigkeit aufzufrischen. Der Kuchenbäcker kann dann selbst bestimmen, welche Art von Kuchen er backen will. Gemeinsam mit der Gruppenleitung sucht er das entsprechende Rezept heraus und legt das konkrete Vorgehen fest. Bei schwierigeren Vorhaben (wenn etwa mit Gelatine gearbeitet werden muß) hilft die Gruppenleitung im Herstellungsprozeß; ansonsten ist sie einfach präsent und zeigt gegebenenfalls, wie sich die Sache noch retten läßt, wenn einmal etwas schief gegangen ist. So kann der Kuchenbäcker seiner Aufgabe entspannt nachgehen; das Kuchenbacken hat für ihn den Charakter einer Übung. Sollte sich das Endprodukt für den Verkauf im Bistro nicht eignen, dann wird es von den Gruppenmitgliedern selbst verzehrt.

Stimmen aus der Praxis

- „Es kann nützlich sein, daß ein neuer Mitarbeiter in der Handmontage zunächst spezielle Übungen macht, um seine Feinmotorik zu entwickeln.“
- „Eine Person sollte ihre alten Kenntnisse in einem Computer-Programm zunächst auffrischen, bevor sie damit in der Arbeit eingesetzt wird.“
- „Arbeitsbezogene Schulungen können durchaus praktisch angelegt sein.“
- „In Brandschutz-Übungen der Werkstatt wird über den Feuerlöscher nicht nur gesprochen, sondern die Teilnehmer können ihn bei dieser Gelegenheit auch anwenden.“
- „Bei Übungen, die sich von den Arbeitshandlungen unterscheiden, besteht generell das Problem, daß ihr Sinn nicht von vornherein deutlich ist.“
- „Aus der Produktion herausnehmen bedeutet, daß der Mitarbeiter zum Zweck der Einübung die selben oder ähnliche Arbeitshandlungen ausführt, aber die Ergebnisse dieser Tätigkeit gehen nicht in die Produktionsergebnisse ein.“

3.4.5

Arbeitstätigkeit für Lernhandlungen nutzen

Bedeutung

Das arbeitbezogene Lernen wird unterstützt, wenn Lernhandlungen mit realen Arbeitshandlungen zusammenfallen.

Anforderungen

- Arbeit so gestalten, daß manche Arbeitshandlungen auch als Lernhandlungen dienen können
- Arbeitsnahe Lernhandlungen einem arbeitsfernen Lernen vorziehen
- Arbeitshandlungen einsetzen, um die Entwicklung von Fähigkeiten zu begünstigen oder persönliche Einschränkungen zu mildern
- Die richtige Ausführung einzelner Handlungen durch sachliche Arbeitshilfen unterstützen
- Den Mitarbeitern Gelegenheit geben, Routine in ihrem Arbeitsfeld zu entwickeln
- Lerneffekte mit Hilfe von Wiederholung (Serienproduktion) ermöglichen
- Synergie-Effekte aus der direkten Verbindung von Produktion und Förderung gewinnen

Beispiel guter Praxis

Ein Mitarbeiter einer Werkstatt hatte Spasmen in den Armen. Nach einer Beratung mit seinem Physiotherapeuten konnte die Werkstatt zunächst motorische Abläufe bestimmen, die dazu beitragen würden, seine Arme beweglicher und in ihrer Bewegung kontrollierbarer zu machen. Von dorthier wurde dann gefragt, welchen Arbeitshandlungen diesen Abläufe entsprechen könnten. Es hat sich gezeigt, daß dies bei bestimmten Handlungen eines Konfektionierungsauftrags der Fall ist, wenn man sie leicht verändert und den persönlichen Bedarfen anpaßt. Aufgrund dieser Überlegungen war der Mitarbeiter bereit, sich probenhalber an dem Konfektionierungsauftrag zu beteiligen.

Stimmen aus der Praxis

- Werkstatt bedeutet, daß man nach Möglichkeit an Hand realer Arbeit lernt; das Lernen an Modellen kann nützlich sein, sollte aber nur soweit wie nötig eingesetzt werden.
- Eine Lernhandlung bestand darin, daß bei einem Verpackungsauftrag jeweils Aufkleber aufzubringen waren; die richtige Positionierung der Aufkleber wurde zunächst mit einer Schablone ermöglicht und gelang später dann freihändig.
- In der Mailing-Gruppe werden Briefe von Hand gefaltet; dabei dient eine Faltmarke als Hilfe.
- Um das Nähen einer geraden Naht zu lernen versehen wir den Nähtisch mit Orientierungsmarken, die später wieder wegfallen können.
- In einem Qualitäts-Audit war der Gruppenleiter verhindert; deshalb hat ein Klient die Aufgabe übernommen, die Tätigkeit der Gruppe vorzustellen, und das war für ihn eine gute Erfahrung.
- Für arbeitsnahe Lernhandlungen gibt es in einer Montagegruppe weniger Möglichkeiten als in einer Handwerksgruppe.
- Ein Vorteil für Lernhandlungen in der Bürogruppe besteht darin, daß sich bei der EDV das Ausschuß-Problem nicht stellt; Alles ist korrigierbar.
- Ein Nachteil in der materiellen Produktion einer Nähgruppe ist das Ausschuß-Risiko: Verschnitten ist verschnitten.

3.4.6

Fachkundliche Lernhandlungen ermöglichen

Bedeutung

Fachkundlich und theoretische Lernhandlungen können über die Grenzen der individuellen Praxis hinausführen.

Anforderungen

- Den Mitarbeitern Gelegenheit geben, die Erfahrungen zu reflektieren, die sie beim Umgang mit Arbeitsmitteln, Arbeitsgegenständen und Arbeitsabläufen machen
- Den Mitarbeitern relevante Informationen zur Arbeit geben
- Beim Einsatz neuer Geräte oder Instrumente die Bedienungsanleitung konsultieren
- Arbeitsanweisungen und Verfahrensanweisungen einsetzen
- Darauf hinwirken, daß die Mitarbeiter relevante Informationen aufnehmen
- Darauf hinwirken, daß die Mitarbeiter die Bezeichnungen der Arbeitsmittel, Arbeitsgegenstände, Arbeitsverfahren etc. kennen und benutzen

Beispiel guter Praxis

In einer Werkstatt werden die großen Bodenflächen mit einem Scheuer-Saug-Automaten gereinigt. Diese Arbeit übernehmen Mitarbeiter der internen Hauswirtschaftsgruppe unter Anleitung einer Gruppenleitung. Die Tätigkeit erfordert einen verantwortungsvollen und verständigen Umgang mit dem Gerät. Zur Einweisung setzt die Gruppenleitung immer die schriftliche und illustrierte Gebrauchsanweisung ein; die Lektüre dieser Anweisung ist die Voraussetzung dafür, daß ein Mitarbeiter anschließend in das Gerät praktisch eingewiesen wird. Bei den interessierten Mitarbeitern ist die Tätigkeit beliebt, sodaß sie bereit sind, dazu etwas zu lesen. Der Gebrauchsanweisung ist beispielsweise zu entnehmen, daß das Gerät über einen Reinwasser- und einen Schmutzwassertank verfügt; sie zeigt, wie man diese Tanks füllen bzw. leeren kann. Man erfährt hier auch, daß man die Sauglippe des Geräts vom Boden lösen kann, um bei Bedarf nur die Scheuerfunktion zu nutzen. Von praktischer Bedeutung ist schließlich die Information über die Scheuerbürsten; je nach Bodenbeschaffenheit muß eine Bürste des richtigen Härtegrads eingesetzt werden.

Stimmen aus der Praxis

- „Man kann sich nicht Alles nur durch learning-by-doing aneignen.“
- „Ein Bildungsmodul beinhaltet immer auch die Aneignung von Wissen, da sind die Mitarbeiter auch mal kognitiv gefordert.“
- „Ein Mitarbeiter hat sich angeboten, einen Arbeitsablauf selbst zu erkunden und schriftlich darzustellen.“
- „Bei einem Erste-Hilfe-Kurs ist nur eine theoretisch-fachkundliche Vorgehensweise möglich; man kann hier keinen realen Anwendungsfall schaffen.“
- „Wir besuchen mit Mitarbeitern der Druckerei-Gruppe die Drupa-Messe.“
- „Es kann sinnvoll sein, mit den Mitarbeitern einer Maler-Gruppe das Pinsel- und Bürstenmuseum zu besuchen.“
- „Bei Arbeitsmangel unternehmen wir beispielsweise eine Betriebsbesichtigung, die von den Mitarbeitern auch selbst geplant und organisiert wird.“

3.4.7

Lerntätigkeit beurteilen

Bedeutung

Erst in der Praxis erweist sich, inwieweit bestimmte Lernmaßnahmen im jeweiligen Fall angemessen sind.

Anforderungen

- Feststellen, inwieweit bestimmte Lernhandlungen bei einer Person zu einem Lernerfolg führen
- Feststellen, inwieweit (die beabsichtigten) Lernerfolge durch bestimmte Lernhandlungen nur unzureichend oder gar nicht erreicht werden
- Einschätzen, welche Bedeutung die Interessenlage und die Motivation der Person für den Lernerfolg haben
- Einschätzen, welche Bedeutung die Verbindung von Arbeit und Lernen für den Lernerfolg der Person hat
- Einschätzen, welche Bedeutung Vorkenntnisse oder Talente der Person für den Lernerfolg haben
- Die Nachhaltigkeit des Gelernten beurteilen

Beispiel guter Praxis

In der Näherlei einer Werkstatt ist die Beurteilung der Lerntätigkeit zu einem ständigen Aspekt der Förderung geworden. Das Lernen wurde dazu eng mit dem Arbeitsprozeß verbunden. Eine förderliche Bedingung ist darin zu sehen, daß die Produktionsprozesse in kleinen Teilgruppen durchgeführt werden, denen jeweils vier Mitarbeiterinnen angehören. Dadurch wird die persönliche Bereitschaft zur Selbstkontrolle freigesetzt, und die Lerntätigkeit wird in den Mittelpunkt des Geschehens gerückt. Ihre Beurteilung wird zunächst durch Arbeitsanleitungen ermöglicht, die von den Mitarbeiterinnen selbst erstellt und dokumentiert werden; das gilt analog für Prototypen der Produkte, die hergestellt werden und dann als Vergleichsmuster zur Verfügung stehen. Darüber hinaus spielt der ständige sachbezogene Austausch der Mitarbeiterinnen eine Rolle, die an gleichen oder ähnlichen Produkten arbeiten. Kommen Schwierigkeiten auf, dann ist die Gruppenleitung zur Stelle, zeigt Lösungswege auf oder empfiehlt bestimmte Üb-Handlungen. Eine gute Grundlage für eine abschließende, gemeinsame Beurteilung mit der Gruppenleitung bietet schließlich das fertiggestellte Produkt selbst, etwa ein Reise-Etui, eine Umhängetasche oder ein Stofftier. Als ein Indikator für die Nachhaltigkeit des Gelernten wird die Fähigkeit der Person genutzt, nach einiger Zeit, etwa nach einem Urlaub, wieder auf den Prototyp und die Arbeitsanleitungen zuzugreifen und die Fertigung selbständig wieder aufzunehmen. Ein weiterer Indikator ist gegeben, wenn Mitarbeiterinnen bestimmte Fähigkeiten auf neue, andere Produkte übertragen können.

Stimmen aus der Praxis

- „Wir können vorab nicht wissen, ob die Maßnahmen klappen, die wir für eine Person planen; eventuell ist ein anderes Herangehen gefragt.“
- „Die Eignung bestimmter Bildungsmaßnahmen ist häufig erst im Nachgang feststellbar.“
- „Die Werkstattmitarbeiter brauchen mehr Wiederholung, was heute gelernt ist, kann morgen schon wieder weg sein.“
- „Häufig geht Erlerntes wieder verloren, aber gewisse Punkte müssen schon hängenbleiben, damit in der Arbeit nicht dauernd Fehler entstehen.“
- „Instruktionen muß man fortwährend wiederholen, es bleibt bei den Leuten nichts hängen.“
- „Die Nachhaltigkeit des Lernens in der Werkstatt ist gering.“

Begriff

Als intentionales Lernen wird eine Lerntätigkeit dann bezeichnet, wenn sie mit Absicht, geplant und zielgerichtet unternommen wird, im Unterschied zum inzidentellen Lernen, das beiläufig und zufällig geschieht.

Bedeutung

Das beabsichtigte und das beiläufige Lernen hängen in der Lerntätigkeit zusammen.

Erläuterung

Jede Handlung eines Menschen erfordert von ihm ein gewisses Maß an Aufmerksamkeit und wird insofern vom Gehirn abgebildet. Dadurch gehen mit dem Handeln häufig Lerneffekte einher, die nicht unbedingt beabsichtigt waren.. Diese beiläufige Art des Lernens ist zwar praxisnah, führt aber über die geübte Praxis kaum hinaus; seine Ergebnisse sind begrenzt und nicht immer nachhaltig. Allerdings ist das beiläufige Lernen häufig der Vorläufer eines beabsichtigten Lernens; auch können Gelegenheiten eines beiläufigen Lernens wie Praktika die beabsichtigten Lernvorhaben begleiten und unterstützen. Auch das intentionale Lernen ist letztlich auf die Praxis bezogen; es stellt aber ein besonderes Vorhaben dar, das nicht mit den Handlungsvollzügen der Praxis zusammenfällt, und das eigene Überlegungen, Entscheidungen und Maßnahmen verlangt. Vor allem die Aneignung vielschichtiger Lerngegenstände verlangt abgestufte Lernhandlungen, die sich nur aus einer gewollten und bewußten Auseinandersetzung mit dem Lerngegenstand ergeben.

Werkstatt

Die Werkstatt versteht sich als besonderen Raum, in dem inzidentelles und intentionales Lernen individuell abgestimmt werden; sie ist darauf gerichtet, das inzidentelle Lernen als Grundlage der Fähigkeitsentwicklung zu unterstützen und es durch intentionale Lern-Phasen zu erweitern.

Stimmen aus der Praxis

- „In der Werkstatt hat das beiläufige Lernen einen hohen Stellenwert.“
- „Learning by doing ist für die Werkstatt ein angemessenes Prinzip.“
- „Wenn eine Person in die Arbeit der Werkstatt einbezogen wird, dann geschieht die Förderung quasi zwangsläufig und zufällig: Sie ist nicht zu vermeiden, aber auch nicht genau zu planen.“
- „Bei den Morgenrunden zur Arbeitseinteilung und Planung des Tages lernen die Mitarbeiter ganz nebenbei, wie man etwas aushandelt.“
- „Für das inzidentelle Lernen kann die Rotation im Arbeitseinsatz nützlich sein.“
- „Bei uns sind Wechsel des Arbeitseinsatzes auch untertags möglich.“
- „Auch das inzidentelle Lernen muß unterstützt werden; dazu muß man beispielsweise die Lernumgebung so gestalten, daß etwas ingangkommt.“
- „Die Reha-Träger neigen im Bereich der Bildung zur Verschulung; sie verstehen anscheinend nicht, daß inzidentelle Lernprozesse in der Werkstatt von großer Bedeutung sind.“
- „Ist denn das inzidentelle Lernen immer weniger wert als das intentionale?“
- „Ist ein inzidentelles Lernen in systematischer Weise möglich?“
- „Wie kann man das inzidentelle Lernen dokumentieren?“
- „Zu fragen ist, ob man das Lernen in der Werkstatt als bewußten Prozeß anlegt oder als einen Prozeß, der nur mitläuft.“
- „Es ist möglich, daß ein komplexer Lernprozeß gleichzeitig intentional und auf anderer Ebene inzidentell abläuft; das ist beispielsweise der Fall, wenn sich ein Mitarbeiter bewußt mit einem Computer-Programm beschäftigt, das er für mailings braucht, und wenn er dadurch beiläufig einen anderen Umgang mit seiner Depression einübt.“

3.5.1

Inzidentelles Lernen ermöglichen

Bedeutung

Beiläufiges Lernen ist für jeden möglich; es ist individuell und bleibt organisch mit der Praxis verbunden; es kann zu einem intentionalen Lernen führen.

Anforderungen

- Die Personen an Situationen teilhaben lassen, die ihre Aufmerksamkeit und ihr Mitdenken auslösen
- Den Personen Gelegenheit geben, in der Werkstatt neue Erfahrungen zu machen
- Tätigkeitswechsel ermöglichen, die durch veränderte Anforderungen zu Lerneffekten führen können
- Die Möglichkeit geben, Tätigkeiten über einen längeren Zeitraum einzuüben
- Den Personen Verantwortungen übertragen, die zu Lerneffekten führen können
- Die Zusammenarbeit in der Werkstatt so gestalten, daß sich Fähigkeiten der sozialen Kompetenz nebenbei ausbilden können

Beispiel guter Praxis

Eine Werkstatt hat ihre ehemals festen Gruppenstrukturen aufgelöst; die Mitarbeiter können sich nun tageweise Aufträgen aus verschiedenen Gewerken zuordnen. Das erfordert, daß man sich zu Arbeitsbeginn über den Arbeitseinsatz abstimmt. Regelmäßig kommt es dabei zu Disproportionen - für manche Arbeiten melden sich zu viele, für andere zu wenige Mitarbeiter. Es gilt aber das Prinzip, daß alle Arbeiten erledigt werden müssen. Um das zu gewährleisten, stehen die Mitarbeiter regelmäßig vor der Anforderung, Kompromisse zu ihrem Arbeitseinsatz einzugehen. Nebenbei und organisch mit der Arbeit verbunden werden sie hier gefordert, ihre Interessen zu vertreten, die Interessen anderer zu respektieren, Möglichkeiten des gemeinsamen Vorgehens zu finden und den Arbeitseinsatz des jeweiligen Tages auszuhandeln.

Stimmen aus der Praxis

- „Man kann nicht nicht-lernen, so wie man auch nicht nicht-kommunizieren kann; jede gerichtete Aufmerksamkeit hinterläßt eine Spur im Gehirn.“
- „Wenn die Kinder im Kindergarten einfach nur ihrer Aktivität frei nachgehen, dann lernen sie natürlich auch etwas dabei, das kann man gar nicht verhindern.“
- „Es gibt Situationen, in denen für die Person ein beabsichtigtes und systematisches Lernen noch nicht auf dem Programm steht.“
- „Die handwerklichen Fähigkeiten lernen die Mitarbeiter „on the job“.“
- „Richtig ist, daß die Leute auch einfach durch die Arbeitstätigkeit als solche gefördert werden.“
- „Mitarbeiter bekommen unter Umständen gar nicht bewußt mit, was mit ihnen in der Werkstatt passiert.“
- „Die Mitarbeiter lernen durchaus genug, ohne daß es ihnen bewußt wird, zum Beispiel im Bereich der sozialen Kompetenz, allein dadurch, daß sie Teil einer Gruppe sind und an einem gemeinsamen Auftrag arbeiten.“
- „In einer Gastronomie-Gruppe kann ein Mitarbeiter weich starten, zum Beispiel wenn er für die Spülmaschine zuständig ist; dann bekommt er auch vom gesamten Betrieb schon mal etwas mit.“
- „In der Druckerei, bei maschineller Produktion, geht es um Verantwortung für die Sache; das macht etwas mit den Leuten.“
- „Die gemeinsame Arbeit ermöglicht es, daß die Person nebenbei eine Beziehung zu mir aufnimmt und sich dabei in der Beziehungsgestaltung übt.“
- „Ein Mitarbeiter war in der Lage, eine bestimmte Formation von Tischen im Besprechungsraum der Werkstatt richtig wieder herzustellen, nachdem diese aufgelöst worden war, ohne daß das seine Aufgabe gewesen wäre, oder daß er über einen Plan der Formation verfügt hätte; er hatte das nur nebenbei mitgekriegt.“

3.5.2

Intentionales Lernen ermöglichen

Bedeutung

Ein gewolltes, bewußtes, zielgerichtetes und systematisches Lernen führt über die Grenzen eines nur beiläufigen Lernens hinaus.

Anforderungen

- Die Personen dafür gewinnen, daß sie sich Gegenständen mit einer Lern-Absicht zuwenden
- Freiräume in den Arbeitsabläufen schaffen und für Lern-Episoden nutzen
- Den Personen Gelegenheit geben, Zusammenhänge zu verstehen
- An interessierten Sachfragen der Mitarbeiter anknüpfen

Beispiel guter Praxis

Für die Mailing-Gruppe einer Werkstatt wird ein Gerät angeschafft, mit dem Briefe maschinell gefaltet werden. Bedient man dieses Gerät nicht richtig, dann kann es serienweise zu Fehl-Faltungen kommen. Die Werkstatt hat es sich zum Prinzip gemacht, daß man bei neuen Geräten gemeinsam die Betriebsanleitung konsultiert, auch dann, wenn das Gerät anscheinend selbsterklärend ist. Dementsprechend erhalten die Mitarbeiter der Mailing-Gruppe alle eine Photokopie von der Bedienungsanleitung des Faltgeräts; sie werden gebeten, die Anleitung zu lesen, bevor sie praktisch in die Bedienung des Geräts eingewiesen werden, und sich gegebenenfalls Notizen zu machen. Während der Einweisung wird auf die Bedienungsanleitung Bezug genommen.

Stimmen aus der Praxis

- Man muß die Leute auch mal rausziehen aus der Produktion, um ihnen etwas zu erklären.
- Es könnte das Lernen fördern, wenn die Mitarbeiter den Sinnzusammenhang ihres Produktionsbeitrags verstehen würden, wenn sie beispielsweise wüßten, welchem Zweck ein bestimmtes Teil dient, mit dem sie in der Arbeit zu tun haben.
- Ein Mitarbeiter konfektioniert Metallringe; er fragt spontan: „Was passiert eigentlich mit diesen Ringen?“
- Ein Mitarbeiter sollte lernen, DIN-A-4-Blätter richtig zu lochen; als Übungsmaterial hat er dazu fünf Blätter bekommen; das sollte ihm die Möglichkeit geben, das Lochen von Einzelblättern fünf mal zu probieren; er hat die Blätter jedoch nicht einzeln gelocht, sondern auf einmal im Block; er hat hier nicht mitgedacht.

3.6

Partizipatives Lernen

Begriff

Partizipatives Lernen liegt vor, wenn der Lernende an Situationen der Praxis teilhat, in denen das Wissen und Können anderer Personen erfahrbar wird.

Bedeutung

Die Anleitung im Rahmen des partizipativen Lernens ist anschaulich und authentisch; organisch mit der Praxis verbunden vermittelt sie zwischen dem inzidentellen und dem intentionalen Lernen [s. 3.5].

Erläuterung

Der Lernende kann wichtige Hinweise gewinnen, wenn er eine fähige Person bei der Anwendung ihrer Fähigkeiten erlebt, und wenn er mit dieser Person über ihre Vorgehensweisen sprechen kann. Beim partizipativen Lernen hat der Lernende Gelegenheit, sich Anleitung in den Echt-Situationen der Praxis zu verschaffen; deshalb wird hier auch von einem „situativen“ Lernen gesprochen. Partizipatives Lernen beruht im Prinzip auf einem Verhältnis von Meister und Neuling, wie es aus der betrieblichen Berufsausbildung bekannt ist. Hier entfaltet der Meister eine Praxis, in die der Neuling schrittweise hineinwächst. Der Lernende verbindet dabei den Aufbau von neuem Wissen mit einer praktischen, sinnlichen Erfahrung im Rahmen einer persönlichen Beziehung zum Meister. Mit diesem Vorgehen bringt der Meister dem Neuling einen Ausschnitt der Welt näher. Das Vortun oder Mittun kundigerer Personen ist beim Lernen oft unerlässlich; das gilt vor allem für die frühen Stadien von Lernprozessen. Das partizipative Lernverhältnis kann auch zwischen Personen verwirklicht werden, die formell auf der selben Stufe stehen. So ist ein solches Lernen auch innerhalb einer Gruppe möglich, etwa zwischen Anfängern und Fortgeschrittenen. Durch die gegenseitige Unterstützung der Lernenden im Rahmen der Gruppe werden Lernprozesse beschleunigt und Fähigkeiten verallgemeinert.

Werkstatt

Die Werkstatt versteht sich als besonderen Raum, in dem die Lernenden situativ Anleitung erhalten können, die personal vermittelt sind; die Werkstatt ist auf eine gemeinschaftliche Praxis gerichtet, in der partizipative Lernverhältnisse zu anderen Personen möglich werden.

Stimmen aus der Praxis

- Der Lernende weiß ja noch nichts von der Sache, die er sich aneignet, er braucht hier Unterstützung.
- Das teilhabende, partizipative Lernen könnte als die Urform der Lernförderung verstanden werden; ein Kind macht in seinem Umfeld zunächst einfach mit und lernt dabei.
- Kinder gucken sich die Verwendung eines Gegenstands von Anderen ab.
- In der Werkstatt könnte man die Polarität von Arbeit und Lernen so umsetzen, daß einer von zwei Gruppenleitern auf die Bedarfe der Produktion achtet und der andere auf die Bedarfe der Lernförderung.
- In Konkurrenzbeziehungen besteht immer das Risiko, daß Wissen nicht geteilt, sondern privatisiert und als Herrschaftswissen genutzt wird.

3.6.1

Arbeiten und Lernen situativ verbinden

Bedeutung

Die situative Verbindung von Arbeiten und Lernen gibt den Personen die Möglichkeit, in ihre Aufgaben hineinzuwachsen.

Anforderungen

- Ermöglichen, daß die Personen in ihrer Tätigkeit flexibel vom Modus des Arbeitens in den Modus des Lernens zu wechseln können
- Berufliche Kenntnisse im Sinnzusammenhang der Praxis vermitteln
- Kenntnisse in dosierter Weise vermitteln

Beispiel guter Praxis

In der Holzbearbeitung einer Werkstatt werden Bretter zugesägt. Ein Mitarbeiter nimmt das zum Anlaß, um davon zu berichten, daß er kürzlich auch privat Holzteile bearbeitet hat. Er wollte Fußleisten zusägen, sei dabei aber an der Aufgabe gescheitert, die Enden zweier Leisten jeweils in einem Winkel von 45 Grad zu schneiden, so daß sie zusammengefügt einen 90-Grad-Winkel ergeben. Daraufhin unterbricht die Gruppenleitung die Produktionstätigkeit und erläutert, daß es sich hier um einen „Gehrungsschnitt“ handelt, und daß diese Schnittart bestimmte Schwierigkeiten birgt. Insbesondere wird deutlich, daß man für den Gehrungsschnitt ein bestimmtes Werkzeug einsetzen sollte, die „Gehrungssäge“. Die Gruppenleitung demonstriert dann Gehrungsschnitt.

Stimmen aus der Praxis

- „In einer Werkstatt sollte in und mit dem Arbeitsprozeß gelernt werden.“
- „Wenn etwas Neues oder Seltenes oder Außergewöhnliches zu tun ist, dann erweckt das ein Interesse bei bestimmten Mitarbeitern, und die läßt man dann erstmal zuschauen oder bezieht sie mit unspezifischen Aufträgen ein, wie beispielsweise ein bestimmtes Werkzeug herbeizuschaffen.“
- „Fachkundliche Kenntnisse sollte man in der Praxis vermitteln, denn das führt dazu, daß die Informationen auch gespeichert werden.“
- „Fachkundliche Kenntnisse sollte man im praktischen Zusammenhang vermitteln, denn dadurch wird das Wissen in kleinere Einheiten verteilt und kann durch die Personen besser aufgenommen werden.“
- „Die teil-autonomen Arbeitsgruppen bieten den Mitarbeitern eine gute Möglichkeit, in ihre Aufgaben hineinzuwachsen.“
- „Am meisten lernen Mitarbeiter von anderen Mitarbeitern ihrer Gruppe.“
- „Im Rahmen der Gruppe ist es möglich, daß fortgeschrittene Mitarbeiter neue Mitarbeiter anlernen.“
- „Wir brauchen in jeder Gruppe auch ein paar starke Leute.“
- „Man muß die Gruppendynamik beachten: Ist der Berufsbildungsbereich integriert, werden die Neuen von den Älteren und Fähigeren mitgezogen.“
- „Die Arbeit in der Grüngruppe bietet Tätigkeiten unterschiedlich hoher Anforderungen; die Mitarbeiter können hier gemeinsam an einer komplexen Sache arbeiten; dabei kann der Eine vom Anderen etwas lernen.“
- „An Hand der Kommunikation, die im Rahmen der Produktion erforderlich ist, kann man die Prinzipien einer guten Kommunikation realisieren und damit vorleben.“
- „Der Gruppenleiter hält sich nicht aus der Arbeit raus; er läßt nicht nur die Anderen machen, sondern er macht selbst mit; das ist der Schlüssel, um etwas in Bewegung zu bringen.“
- „Die tägliche Arbeitsanleitung durch den Gruppenleiter ist ein Scharnier für die beiden Bereiche ‚Arbeit‘ und ‚Lernen‘.“

3.6.2

Teilung von Wissen und Können im Arbeitsalltag umsetzen

Bedeutung

Partizipatives Lernen setzt voraus, daß Lernende und Anleiter auf diese Art des Lernens eingestellt sind, und daß sie die Gelegenheiten nutzen, die sich im Alltag bieten.

Anforderungen

- Fachkräften den Raum geben, ihr Wissen und ihre Fähigkeiten mit den Mitarbeitern zu teilen
- Eine erfahrbare Praxisgemeinschaft von Fachkräften und Mitarbeitern bilden
- Entwicklungspartnerschaften bilden
- Darauf hinwirken, daß auch die Werkstattmitarbeiter untereinander ihr Wissen und ihre Fähigkeiten teilen
- Einer Hierarchisierung entgegenwirken, die aufgrund von Fähigkeitsunterschieden eintreten kann

Beispiel guter Praxis

Eine Werkstatt will das partizipative Lernen nutzen, um Handlungswissen in der Praxis weiterzugeben. Die Rezeption dieser Werkstatt ist mit jeweils einem Mitarbeiter besetzt. Um den Arbeitseinsatz zu gewährleisten sind zwei Mitarbeiter für die Tätigkeit eingeteilt; sich wechseln sich mit ihren Diensten ab. Darüber hinaus gibt es weitere Mitarbeiter, die sich für die Tätigkeit interessieren, und die im Bedarfsfall einspringen wollen. Diese Mitarbeiter werden jeweils von einem der Stamm-Mitarbeiter angelernt.

Stimmen aus der Praxis

- „Als Gruppenleiter leite ich bewußt an.“
- „Die Aufmerksamkeit einer Person ist häufig nur in kurzen Spannen gegeben; die muß man erkennen.“
- „Der Gruppenleiter informiert nicht nur, sondern er zeigt auch etwas.“
- „Der Gruppenleiter lebt vor, so daß sich die Anderen etwas von ihm abgucken können.“
- „Der Gruppenleiter wirkt mit seinem gesamten Handeln und Auftreten als Modell für die Mitarbeiter seiner Gruppe.“
- „Die Angst vor Maschinen kann man am besten durch Vormachen nehmen.“
- „Ein Problem beim partizipativen Lernen kann darin bestehen, daß verschiedene Anleiter dieselbe Sache verschieden angehen oder dieselben Tätigkeiten verschieden ausführen.“
- „Ein Problem kann darin bestehen, daß die Mitarbeiter nicht den Gruppenleiter, sondern andere Mitarbeiter fragen, wie eine bestimmte Tätigkeit auszuführen ist; dadurch schleichen sich Abweichungen ein.“
- „Manche Mitarbeiter fühlen sich durch eine Art von Meister-Funktion aufgewertet und üben sie gerne aus.“
- „Es können ungewollte Unterschiede in der Gruppe entstehen, wenn man Mitarbeiter faktisch als Anleiter fungieren läßt; manche Mitarbeiter können dann zu Meinungsführern werden.“
- „Manche Mitarbeiter wollen im Rahmen eines partizipativen Lernens nicht als Meister fungieren, weil sie das verunsichert.“
- „Manche Mitarbeiter wollen nur mit dem Gruppenleiter lernen, also nicht mit anderen Mitarbeitern, weil sie nur dem Gruppenleiter zutrauen, daß er sie sachlich richtig unterweist, oder weil sie auf die Zuwendung durch den Gruppenleiter nicht verzichten wollen.“

3.7

Kooperatives Lernen

Begriff

Beim kooperativen Lernen tauschen sich Lernende über einen gemeinsamen Lerngegenstand und über ihre Lerntätigkeit aus.

Bedeutung

Das kooperative Lernen ermöglicht es den Personen, den Horizont ihrer Lerntätigkeit zu erweitern.

Erläuterung

Wenn auch die Lernbedarfe und die Lernwege individuell sind, so kann es doch Berührungspunkte zwischen dem Lernen verschiedener Personen geben, die einen Austausch ermöglichen. Solche Punkte sind regelhaft gegeben, wenn sich die Personen mit ihrer Lerntätigkeit auf denselben Gegenstand beziehen [s.a. 3.3]. Im Prinzip nutzt das kooperative Lernen die Unterschiede, die bei den Sichtweisen und Herangehensweisen der verschiedenen Personen bestehen. Die Kooperation gibt dem Einzelnen die Möglichkeit, seine Perspektiven, Auffassungen und sein Vorgehen im Austausch mit anderen Lernenden zu überprüfen; dabei kann er Dinge neu sehen und Anregungen für sein eigenes Lernhandeln gewinnen. Der Austausch kann auch dazu beitragen, daß er den Erfolg seiner bisherigen Lernbemühungen erkennt.

Werkstatt

Die Werkstatt versteht sich als besonderen Raum, in dem kooperative Lernverhältnisse entwickelt werden können; sie ist darauf gerichtet, den Austausch unter Lernenden zu fördern, damit sie Anregungen erhalten und Lern-Schwierigkeiten überwinden können.

Stimmen aus der Praxis

- „Der Begriff ‚Werkstatt‘ mag ein Traditionsbegriff sein, der den Inhalt der Aktivität nicht mehr ganz trifft, aber er steht zum Beispiel für Gemeinschaft.“
- „Kollegiale Nähe kann durch die Arbeit als gemeinsamer Sache entstehen.“
- „Die Werkstatt soll Beziehungen unter den Mitarbeitern ermöglichen.“
- „Eine Lernmöglichkeit in der Werkstatt besteht darin, daß man quasi mit Anderen lernt, daß man von ihren Lernaktivitäten profitiert.“
- „Nach Möglichkeit besprechen wir Konflikte in der Gruppe; da haben Alle was davon.“
- „In Gruppen ist eine gegenseitige Korrektur möglich.“
- „Kooperatives Lernen kann auch zu einem ‚Wir-Wissen‘ führen.“
- „In der Werkstatt ermöglicht Gruppenkompetenz die Herstellung von komplexeren Produkten.“
- „Kooperatives Lernen findet beispielsweise auch in Selbsthilfegruppen statt.“
- „In der Werkstatt haben wir zum Glück nicht das Prinzip der homogenisierten Gruppen, wie es für die Schule typisch ist, nach Alter, begrenztem Einzugsgebiet, sozialer Schicht, früher auch Geschlecht.“
- „Durch die ständigen Veränderungen in der personellen Zusammensetzung der Gruppe wird es zunehmend schwierig, pädagogisch zu arbeiten; die Fluktuation ist zu groß.“

3.7.1

Gruppenbeziehungen fördern

Bedeutung

Gute Gruppenbeziehungen können entstehen, wenn man bewußt darauf hinwirkt.

Anforderungen

- Das Arbeitsumfeld und die Arbeitstätigkeit so gestalten, daß sie Gruppenbeziehungen begünstigen
- Klärungsbedarfe und Konflikte im Rahmen der Gruppe bearbeiten
- Die Gruppenbeziehungen der Arbeit für das kooperative Lernen nutzen

Beispiel guter Praxis

Die Arbeitsgruppen in den verschiedenen Gewerken einer Werkstatt organisieren sich nach dem Prinzip teil-autonomer Teams. Täglich findet eine Besprechung statt, in der die interne Kooperation geregelt wird. Mittlerweile nehmen die Gruppen nur noch sporadisch eine direkte Unterstützung der Gruppenleitungen in Anspruch, um ihre Arbeitsabläufe zu gestalten oder den Kontakt zur Logistik und zu den Kunden zu pflegen. Die Gruppen übernehmen auch die Einarbeitung von neuen Mitarbeitern.

Stimmen aus der Praxis

- „Die Beziehungen in der Gruppe müssen im Grunde jeden Tag neu hergestellt werden, damit sie die nötige Qualität haben.“
- „Es geht darum, so etwas wie eine interne Öffentlichkeit herzustellen.“
- „Das Lernen der Mitarbeiter untereinander ist wichtig.“
- „Wir führen interne Bildungskurse mit den Mitarbeitern durch; daran ist vor allem das gut, was zwischen den Leuten passiert.“
- „Anreize zur Veränderung können durch den Austausch der Mitarbeiter untereinander gesetzt werden.“
- „Bei der Peer-Beratung innerhalb der Gruppe fällt das Moment der Hierarchie und der Bewertung weg.“
- „Selbstorganisiertes Lernen in der Gruppe ist nachhaltiger als konventioneller Unterricht.“
- „Wie kann man die Mitarbeiter mit ihren ganz verschiedenen Vorkenntnissen zum Lernen zusammenfassen?“
- „Aus einer Menge von Personen wird erst durch die gemeinsame Tätigkeit eine wirkliche Gruppe.“
- „Bei teil-autonomen Arbeitsgruppen leistet die Gruppenleitung Hilfe zur Selbstorganisation.“
- „Ich lasse in bestimmten Fällen der Gruppe die Möglichkeit, ein Problem selbst zu lösen, greife also nicht gleich ein.“
- „Der Gruppenleiter kann sich in bestimmten Situationen darauf beschränken, die Aktivität der Gruppe zu begleiten.“
- „Eine gute Stimmung in der Gruppe kann die Monotonie von Arbeitstätigkeiten ausgleichen; die Gruppenbeziehungen als solche stellen einen Wert für die Mitarbeiter dar.“
- „Manche Mitarbeiter brauchen ruhige, andere brauchen betriebsame Gruppen.“
- „Wenn die Gruppe es mitträgt, daß ein Mitarbeiter in der Arbeitszeit schläft, dann ist das in Ordnung.“
- „Bei den Wünschen nach einem Wechsel der Gruppe spielen in der Regel andere Dinge als der Arbeitsgegenstand eine Rolle, etwa die Beziehungen zu anderen Mitarbeitern.“

3.7.2

Grenzen von Gruppenbeziehungen beachten

Bedeutung

Gruppenbeziehungen können nicht nur neue Möglichkeiten sondern auch neue Probleme schaffen.

Anforderungen

- Erkennen, inwiefern für Mitarbeiter die Arbeitsbeziehungen zu anderen Personen eine Belastung darstellen
- Den jeweiligen Stand der persönlichen Beziehungen unter den Mitarbeitern respektieren
- Gruppenzwängen vorbeugen und gegebenenfalls entgegenwirken
- Negativen Beziehungsmustern vorbeugen und gegebenenfalls entgegenwirken
- Bei unangemessenem Verhalten von Personen gegenüber Anderen in geeigneter Weise intervenieren

Beispiel guter Praxis

Bei einem dreißigjährigen Mitarbeiter besteht seit Geburt eine Intelligenzminderung. Als Kind hat er längere Zeit in der Klinik und im Heim gelebt; eine Qualifikation hat er nicht erworben. Er war dann in einer Werkstatt für geistig Behinderte eingesetzt. Dort kam es zu großen Problemen, da er sich zwar nicht durchgängig, aber doch regelmäßig aggressiv gegenüber anderen Mitarbeitern zeigte. Aufgrund einer psychiatrischen Diagnose konnte er dann in eine Werkstatt für Personen mit psychischen Beeinträchtigungen wechseln. Hier war er zunächst in einer Gruppe mit großem Freiraum und einer gewährenden, empathischen Leitung eingesetzt. An seinem zeitweilig aggressiven Verhalten hat der Wechsel jedoch nichts geändert; wie aus heiterem Himmel konnte er andere beschimpfen oder Gegenstände nach ihnen werfen. Eigentlich mochten ihn die anderen Mitarbeiter, sie erlebten ihn aber als unberechenbar, sie waren von seinem Verhalten enttäuscht, und sie hatten auch Angst vor ihm. Da die täglichen Konflikte zur Belastung für Alle wurden, wechselte der Mitarbeiter mit seinem Einverständnis erneut, und zwar in eine Gruppe mit einfachen, gleichförmigen Aufgaben und geregelten Beziehungen. Hier ging seine Symptomatik zurück. Als nun ein Gruppenleiter dieser Gruppe ein kleines Bistro neu aufgebaut hat, kam es auf Wunsch des Mitarbeiters abermals zu einem Wechsel. Er kann im Bistro zwar nur unterstützende Tätigkeiten ausführen, identifiziert sich aber mit dieser Tätigkeit. Mittlerweile hat er gelernt, mit aggressiven Impulsen anders umzugehen, etwa eine Pause außerhalb der Werkstatt zu machen, bis er sich wieder beruhigt hat. Günstig ist auch die geringe Gruppengröße und die Nähe zur Gruppenleitung im Bistro.

Stimmen aus der Praxis

- „Manche Mitarbeiter sind ja häufig schon zu sehr einer Gruppe ausgesetzt; sie halten sich den ganzen Arbeitstag in der Gruppe auf; sie bewegen sich dort mit Anderen auf engem Raum.“
- „Die Homogenität einer Werkstattgruppe kann auch problematisch sein; der Einzelne muß sich hier jeden Tag auf andere Personen einstellen, die psychisch krank sind.“
- „In Wirklichkeit sind auch Gruppen psychisch kranker Personen ziemlich heterogen.“
- „Die Gruppe in der Werkstatt stellt ein Gemenge verschiedener Charaktere dar.“
- „In den Gruppen gibt es ein Konkurrenzdenken; das steht einer guten Zusammenarbeit im Weg.“
- „Manche Mitarbeiter leiden unter den Wortführern ihrer Gruppe, die sich oft nicht sozialverträglich verhalten.“
- „Manchmal arbeiten Mitarbeiter aus anderen Gruppen an unseren Aufträgen mit; dieser Einsatz von ‚Gastarbeitern‘ ist für die Produktion nützlich, aber er kann die Gruppe auch stören.“
- „Einer unserer Mitarbeiter hat ein zwanghaftes Kontrollbedürfnis und agiert das aus, indem er andere Mitarbeiter bei deren Arbeitstätigkeit kontrolliert.“
- „Wir machen wöchentlich eine halbe Stunde Gruppengespräch, aber meistens will sich da niemand äußern.“

Begriff

Der Lernort ist die Gesamtheit der äußeren Bedingungen, unter denen eine Person lernt.

Bedeutung

Das Lernen besteht aus Tätigkeiten, deren Ausführung angemessene Bedingungen erfordert.

Erläuterung

„Lernort“ steht für den gesamten Rahmen des Lernens; dazu gehören nicht nur Räume und Ausstattungen, sondern auch Personen, Verhältnisse und Situationen. Für die Wahl des geeigneten Lernorts ist zu klären, von welcher Seite man einen bestimmten Lerngegenstand angehen will, und welche Lernhandlungen dabei angemessen sind. Lernhandlungen zur ersten Annäherung an einen Gegenstand können andere Lernorte erfordern als Lernhandlungen, die bereits auf einem fortgeschrittenen Niveau eingesetzt werden; Lernhandlungen der theoretisch-fachkundlichen Art erfordern andere Lernorte als praktische Lernhandlungen. Die Gegebenheiten eines Ortes sind dann als Lernort angemessen, wenn sie die Lernhandlungen ermöglichen, die in der jeweiligen Phase eines Lernprozesses ausgeführt werden sollen.

Werkstatt

Die Werkstatt versteht sich als besonderen Ort, der den Personen einen soziotherapeutischen Rahmen in der Arbeitswelt bietet [s.a. Vorwort]; sie ist primär darauf gerichtet, zur Lebensqualität der Personen beizutragen; sie trägt Anforderungen der Arbeit an die Personen heran und ermöglicht eine lernende Auseinandersetzung, um die Fähigkeiten der Personen zu erhalten und weiterzuentwickeln; sie bietet Arbeitstätigkeiten, mit denen die jeweiligen Lernhandlungen unterstützt werden; sie schafft ein Gefüge sozialer Beziehungen, das die Personen als solidarisch erfahren können; sie entwickelt kontinuierlich die Fachlichkeit ihrer Leistung und die Kompetenz ihres Personals weiter; sie wahrt das spezielle Profil ihres Angebots als Werkstatt und vertritt ihre Interessen auf der fachpolitischen Ebene.

Stimmen aus der Praxis

- „Die Werkstatt ist eine Sonderwelt im positiven Sinn des Wortes, eine besondere Welt.“
- „Eine soziale Einrichtung hat eine Identität, und es dient der Sache, wenn man diese Identität zuläßt und stärkt.“
- „In der Werkstatt geht es darum die schädlichen Wirkungen einer faktischen Arbeitslosigkeit zu vermeiden.“
- „Das, was den Leuten Druck macht, was zu psychischem Leid führt, das muß aus dem Alltag der Werkstatt herausgenommen werden.“
- „Als Gruppenleitungen beschäftigen wir bevorzugt Personen mit einer sozialen oder pädagogischen Grundqualifikation.“
- „In der Werkstatt verläuft das Lernen nicht separat, sondern es ist in einen Gesamtzusammenhang eingebettet.“
- „Die Struktur der Werkstätten müßte sich den Notwendigkeiten der Förderung stärker anpassen.“
- „Als koproduktiver Prozeß ist die Förderung nicht beherrschbar, aber unseren Beitrag zu diesem Prozeß, unsere Förderleistungen können wir durchaus qualifizieren.“
- „Bei einem separaten, quasi verschulten Berufsbildungsbereich wäre ein Learning-by-doing nicht möglich, da die Lerntätigkeit hier von der Arbeitstätigkeit getrennt ist.“
- „Die Werkstatt stellt eine abgestimmte Gesamtleistung dar; sie besteht nicht aus einer Summe von Einzelleistungen, sondern sie ist die ‚Maßnahme‘ im rechtlichen Sinn.“

3.8.1

Das Umfeld soziotherapeutisch gestalten

Bedeutung

Die Arbeitsverhältnisse können dazu beitragen, daß sich die Person auf die Sache einläßt.

Anforderungen

- Einen einen sachlichen und sozialen Rahmen schaffen, in dem sich die Personen gut bewegen können
- Eine Alternative zu einer normativen oder hierarchischen Gestaltung von Beziehungen praktizieren
- Den Personen Sicherheit geben
- Persönliche Beziehungen im Arbeitsalltag ermöglichen
- Mit Regelverletzungen konstruktiv umgehen
- Die Personen in der Erhaltung und Wiederherstellung ihrer Arbeitsfähigkeit unterstützen

Beispiel guter Praxis

Eine Werkstatt hat sich entschieden, auf formelle Verhaltensregeln völlig zu verzichten. Das Verhalten der Mitarbeiter wird weitgehend durch ihren Einbezug in die gemeinsame Tätigkeit reguliert. Hier können die Mitarbeiter die Möglichkeiten eines angemessenen Verhaltens erleben. Gruppenleiter und andere Mitarbeiter der Gruppe fungieren dabei als Modelle. Bei Bedarf setzen sich die Gruppenleitungen persönlich und fallbezogen mit den Mitarbeitern über ihre Verhalten auseinander.

Stimmen aus der Praxis

- Eine Einrichtung der Gemeindepsychiatrie muß den Klienten emotionale Sicherheit geben.
- Die Mitarbeiter müssen wissen, daß sie akzeptiert sind; sie müssen wissen, daß sie immer in die Werkstatt kommen können, egal in welcher Verfassung sie sind.
- Förderlich ist auf jeden Fall, wenn eine Person Gelegenheit hat, aus ihrer Isolation herauszukommen und Beziehungen zu anderen Menschen und zur Gesellschaft aufzubauen.
- Wir können die Zugehörigkeit zur Werkstatt attraktiv machen, zum Beispiel durch das Angebot des gemeinsamen Frühstücks.
- Bei der Diskussion um die Finanzierung des Mittagessens in der Werkstatt sollten wir deutlich machen, daß die Möglichkeit eines gemeinsamen Mittagessens zur Alltagskultur der Werkstatt gehört.
- Zu einem Lernort gehört jedenfalls eine gute Atmosphäre.
- In der Werkstatt für Personen mit psychischen Beeinträchtigungen muß die Atmosphäre entspannt bleiben.
- Die Werkstatt schafft ein Klima, in dem Abwehrhaltungen oder Ängste durchbrochen werden können; sie ermöglicht, daß Leben aufkommt, in der Gemeinsamkeit einer Arbeitsgruppe.
- In der Werkstatt muß der Mitarbeiter keine Angst haben zu versagen.
- Wir schaffen mit der Werkstatt einen Raum, in dem es für den Einzelnen möglich wird, Einstellungen und Haltungen zu verändern.
- Die Werkstätten stehen politisch unter Druck, aber den dürfen sie nicht an die betreuten Mitarbeiter weitergeben.
- Bei uns wird jeder anständig behandelt, auch wenn er Regeln verletzt.
- „Wir haben eine kleine Gleitzeit eingeführt, einen Korridor von nur dreißig Minuten, und schon das hat die Probleme der Unpünktlichkeit reduziert und die Anwesenheitsquote erhöht.“
- Wenn sich die Mitarbeiter schon zehn Minuten vor dem Ende der Arbeitszeit an der Stechuhr versammeln und sich unterhalten, dann ist das eigentlich nicht in Ordnung, aber man könnte es positiv umdeuten und als Teil der inoffiziellen Betriebskultur einfach akzeptieren.

3.8.2

Das Verhältnis von Produktion und Förderung soziotherapeutisch gestalten

Bedeutung

Arbeit muß förderlich gestaltet werden, wenn sie der Persönlichkeitsentwicklung dienen soll.

Anforderungen

- Eine Synthese von Produktion und Förderung anstreben
- Die sachbezogenen Tätigkeiten der Arbeit nutzen, um Erfahrungen der Personen mit sich selbst sowie den Gegenständen und Verhältnissen der Arbeit zu ermöglichen
- Schwierigkeiten bei der Arbeitstätigkeit als willkommene Ansatzpunkte des Lernens behandeln [s. 1.1]

Beispiel guter Praxis

Eine Werkstatt verpackt so genannte Moosgummis für die Automobil-Industrie. Dabei handelt es sich um kleine Stücke aus elastischem Schaumstoff, die im Karosserie-Bau eingesetzt werden, um ein Aneinanderstoßen, Vibrieren oder Klappern von Teilen zu vermeiden. Für den Transport werden die Teile auf eine Träger-Folie gesetzt, auf der entsprechende Klebepunkte bereits aufgebracht sind. Die Moosgummi-Stücke müssen genau positioniert werden, damit die bestückten Träger-Folien zu Gebinden zusammengefügt werden können, die dann gut in den Transportbehälter passen. Diese Tätigkeit ist einfach, verlangt aber Konzentration und Genauigkeit. Es hat sich gezeigt, daß sie unruhigen Personen eine Gelegenheit gibt, Ruhe zu gewinnen. Auch aus diesem Grund ist die Werkstatt an diesem Auftrag interessiert; unruhige Mitarbeiter aus verschiedenen Gruppen beteiligen sich an der Verpackung der Moosgummis.

Stimmen aus der Praxis

- „Unser Geschäft ist die Rehabilitation; die Produktion ist das Mittel zum Zweck.“
- „Es kommt darauf an, welche Wertigkeit die Werkstatt der Förderung beimißt.“
- „Überwiegend trifft man in der Werkstatt auf ein Zwei-Welten-Modell: Produzieren hier und fördern dort.“
- „In der Werkstatt muß es möglich sein, solche Situationen zu nutzen, die sich für die Förderung eignen, die aber ungeplant eintreten.“
- „In der Werkstatt darf der Mitarbeiter nicht zum Werkzeug der Produktion werden.“
- „Der Arbeits-Charakter der Tätigkeiten muß immer spürbar bleiben.“
- „Teilweise gilt das Motto: Die Arbeit soll die Leute von ihrer psychischen Situation nur ablenken; fördern muß sie nicht.“
- „Um fördern zu können, im Sinn einer Beschäftigung mit einem Thema, dafür brauchen wir einfach eine Aus-Zeit, das geht nicht mitten in der Produktion.“
- „Wenn von Seiten der Produktion Zeitdruck besteht, dann kann man sich keine Zeit nehmen, um etwas zu erklären oder zu zeigen.“
- „Unser Träger verlangt von uns, daß wir unsere Mitarbeiter regelmäßig schulen; das bedeutet jedenfalls, daß wir uns auch die Gelegenheit und die Zeit dafür nehmen können.“
- „Ein förderlicher Wechsel von Aufträgen oder Tätigkeiten gelingt für den einzelnen Mitarbeiter am besten hier vor Ort, im vertrauten Rahmen der Werkstatt.“
- „Bei einer Werkstatt mit offenen Gruppen bilden sich Stamm-Mannschaften heraus, so daß die Auftragsbearbeitung gesichert ist.“
- „Wir setzen Produktionshelfer ein, um den Produktionsdruck aus den Gruppen herauszunehmen.“
- „Je weniger Produktionsdruck ich mache, desto produktiver sind die Mitarbeiter.“

4.1

Autonomes Lernen

Begriff

Autonomes Lernen liegt vor, wenn eine Person ihre Lerntätigkeit selbst gestaltet.

Bedeutung

Der Erfolg des Lernens wird unterstützt, wenn die Person selbst für ihr Lernvorhaben zuständig ist.

Erläuterung

Autonomes Lernen ist insofern selbstbestimmt, als die betreffende Person darüber entscheidet, was sie lernen will und wie sie dabei vorgeht; es ist insofern selbstgesteuert, als sich die Person in ihrer Lerntätigkeit kontrolliert und über ihre Schritte entscheidet; es ist insofern selbstorganisiert, als die Person für die erforderlichen Lernbedingungen sorgt. In der Lebenspraxis werden viele Fähigkeiten autonom erlernt. Darüber hinaus entspricht das autonome Lernen einer gesellschaftlichen Tendenz: Im Rahmen ihres lebenslangen Lernens schaffen sich Menschen selbst eigene Lernzusammenhänge außerhalb der pädagogischen Institutionen und Formen; insofern wird hier auch vom „informellen“ Lernen gesprochen. Die Selbststeuerung der Lerntätigkeit stellt eine besondere Anforderung für den Lernenden dar. Der Lernende muß den Sinn und Zweck des Vorgehens verstanden haben, und er braucht einen Maßstab, an dem er die Richtigkeit seines Vorgehens erkennt. Hier wird das Lernen regelmäßig selbst zum Lerngegenstand.

Werkstatt

Die Werkstatt versteht sich als besonderen Raum, in dem die Personen an den Entscheidungen über ihre eigene Lernaktivität so weit wie möglich beteiligt werden; sie nutzt die vorhandenen Fähigkeiten zur Selbststeuerung von Arbeitstätigkeiten, um das Prinzip der Selbststeuerung auch auf die Lerntätigkeit der Personen auszudehnen.

Stimmen aus der Praxis

- „Es geht grundsätzlich darum, die Mitarbeiter selbständig machen zu lassen.“
- „Die Mitarbeiter sollen Gelegenheit haben, sich die Dinge selbst anzueignen und zu erschließen.“
- „Die Lernunterstützung sollte sich an dem Prinzip orientieren: „Hilf mir, es selbst zu tun“.“
- „Wie läßt sich das selbstgesteuerte Lernen der Mitarbeiter durch die Werkstatt denn begünstigen?“
- „Selbständiges Arbeiten bedeutet, daß es der Person auch gestattet sein muß, Fehler zu machen.“
- „Die Werkstatt sollte systematisch wahrnehmen, inwieweit Mitarbeiter informell arbeitsbezogen lernen.“
- „Manche haben es einfach nicht gelernt, selbständig zu sein.“

4.1.1

Vorhandene Fähigkeiten der Selbststeuerung aufgreifen

Bedeutung

Die Person geht vom jeweiligen Stand ihrer allgemeinen Selbststeuerungsfähigkeit aus, wenn sie beginnt, ihre Lerntätigkeit in der Werkstatt bis zu einem gewissen Grad selbst zu steuern.

Anforderungen

- Sich ein Bild davon verschaffen, welche Aktivitäten die Mitarbeiter aus eigenem Entschluß unternehmen und selbst gestalten
- Fähigkeiten der Selbststeuerung erkennen, die sich in der Arbeitstätigkeit zeigen
- An Fähigkeiten der Selbststeuerung ansetzen

Beispiel guter Praxis

Vor seiner Aufnahme in die Werkstatt war ein Mitarbeiter als Industriehelfer für das Verladen von Autoreifen tätig. Für seinen Arbeitseinsatz nach Aufnahme hat der Mitarbeiter das Service-Team eines Cafés gewählt, das von der Werkstatt betrieben wird. Im Arbeitsalltag fiel dann auf, daß er sich immer wieder der Richtigkeit seiner Handlungsweisen versichert, sei es bei der Gruppenleitung oder bei anderen Mitarbeitern. Damit hat er zwar den Betrieb aufgehalten, man hatte allerdings auch den Eindruck, daß er an Selbständigkeit in seinem neuen Handlungsfeld gewinnt. In Stoßzeiten des Café-Betriebs konnte er regelmäßig „vergessen“, die Richtigkeit seines Handelns zu überprüfen, weil er darauf konzentriert war, die Gäste zügig zu bedienen. Im weiteren Verlauf war der Mitarbeiter bereit, sich an einem Sondereinsatz der Werkstatt zu beteiligen, der Bewirtung bei einem Fest. Er war hier dem Stand für Kaffee und Waffeln zugeteilt, gemeinsam mit drei anderen Mitarbeitern und einem Gruppenleiter aus einem anderen Gewerk. In diesem Team war er nun der Einzige mit gastronomischen Vorkenntnissen. Aus freien Stücken hat er die Funktionen im Hintergrund des Stands übernommen, für die man einen Überblick braucht, und die für den reibungslosen Ablauf von Bedeutung sind. Dazu gehörten die Arbeit rund um die Spülmaschine, die Bereitstellung des Materials für die Waffeln, das Auffüllen von Wasser und Bohnen an der Kaffeemaschine sowie sonstige Zuarbeiten. Für diesen Prozeß brauchte der Mitarbeiter keine Vorgaben; es war auch niemand vor Ort, den er hätte fragen können. Er war jeweils in der Lage, die Situation einzuschätzen und angemessen zu handeln.

Stimmen aus der Praxis

- „Von einem Mitarbeiter ist bekannt, daß er sich zu Hause mit Elektronik beschäftigt.“
- „Daß ein Mitarbeiter Fähigkeiten im Bereich des Computers besitzt ist uns nur dadurch aufgefallen, daß er morgens häufig zu spät zur Arbeit kam; Grund dafür war, daß er bis spät in die Nacht zu Hause am Computer saß.“
- „Von einem Mitarbeiter ist bekannt, daß er sich mit Tabellen-Kalkulation beschäftigt (Excel), obwohl er das Programm für seine Arbeitstätigkeit gar nicht braucht.“
- „Ein sprachbehinderter Werkstattmitarbeiter stammt aus Rumänien; er hat sich dort die Gebärdensprache selbst beigebracht und findet sich in den hiesigen Verhältnissen zurecht.“
- „Durch einen Hausbesuch haben wir erfahren, daß ein Mitarbeiter in seiner Freizeit Trommeln baut.“
- „Manche Mitarbeiter verfügen über erstaunliche Fähigkeiten; zum Beispiel kennt sich ein Mitarbeiter mit zoologischen Gärten aus, das ist sein Hobby.“
- „Von einem eher gehemmt auftretenden Mitarbeiter ist bekannt, daß er Hawaii-Musik liebt und sich damit auskennt.“

4.1.2

Selbststeuerung von Lernhandlungen ermöglichen

Bedeutung

Jedes Lernen erfordert ein gewisses Maß an Selbständigkeit; der Lernende muß die Ausführung seiner Lernhandlungen selbst überwachen, und er muß die Ergebnisse seiner Lernschritte selbst beurteilen, damit seine Lernhandlungen der Sache entsprechen.

Anforderungen

- Die Arbeit so gestalten, daß die Personen ihre Arbeitsaufgaben selbständig erledigen können
- Das Lernen so gestalten, daß die Personen ihre Lerntätigkeit soweit möglich selbständig ausführen können

Beispiel guter Praxis

Ein Mitarbeiter ist auf eigenen Wunsch zur Kabel-Konfektionierung der Werkstatt gewechselt. In dieser Gruppe ist die Arbeit im Sinn einer Fertigungslinie organisiert; der Mitarbeiter ist für die ersten Schritte dieser Linie zuständig und führt seine Arbeitshandlungen im Rahmen seines Abschnitts selbständig aus. Nun ließen die Arbeitsergebnisse des Mitarbeiters zu wünschen übrig; es kam zu Abweichungen und Fehlern. Die nachgeordnete Mitarbeiterin der Linie kann die Kabel nur dann weiterverarbeiten, wenn sie im vorhergehenden Schritt richtig bearbeitet werden. Es wurde gemeinsam vereinbart, daß die nachgeordnete Mitarbeiterin mangelhafte Eingaben jeweils zurückgibt und den Mitarbeiter auf Abweichungen hinweist; es ist dann Sache des Mitarbeiters, die Abweichung zu erkennen, sie zu beheben und sie künftig nach Möglichkeit zu vermeiden.

Stimmen aus der Praxis

- „Wir sollten in der Werkstatt die Kreativität und Selbständigkeit der Mitarbeiter fördern.“
- „Konkrete Tagesziele in der Produktion ermöglichen ein selbständiges Arbeiten.“
- „Man muß es ermöglichen, daß sich ein Mitarbeiter im Alltag vom Gruppenleiter lösen kann.“
- „Ein Projekt in unserer Werkstatt war, daß sich die Gruppe darauf vorbereitet hat, einen Tag ohne Gruppenleitung auszukommen.“
- „Das Projekt „Ein Tag ohne Gruppenleitung“ hat es den Mitarbeitern ermöglicht, neue Seiten an sich zu entdecken und Selbstbewußtsein zu erwerben.“
- „Die eigenständige Aktivität der Mitarbeiter kann im Ergebnis zu einer Abweichung von dem führen, was sie tun sollen.“
- „Medikamente können die Personen in ihrem eigenständigen Handeln stark beeinträchtigen.“
- „Wenn von den Leuten mal was kommt, dann machen sie das, was sie machen sollen, oft falsch.“
- „Wenn es um eine Drehmaschine oder um eine Kreissäge geht, dann kann das Risiko des selbständigen Lernens zu hoch sein, wegen der Gefahren, die damit verbunden sind.“

4.2

Interpersonales Lernen

Begriff

Interpersonales Lernen liegt vor, wenn die Lerntätigkeit einer Person von einer anderen Person unterstützt wird.

Bedeutung

Die persönliche Unterstützung kann Lernprozesse ermöglichen, verbessern und beschleunigen.

Erläuterung

Die allgemeine Notwendigkeit für eine persönliche Lernunterstützung ergibt sich aus dem Umstand, daß jedes Lernen eine Auseinandersetzung mit einem Gegenstand bedeutet, der dem Lernenden noch fremd ist. Deshalb ist es nützlich und häufig auch erforderlich, daß ein kundiger Lernunterstützer den sachlichen Überblick hat und der lernenden Person auf ihrem Weg Orientierung bietet. Die persönliche Lernunterstützung erfordert, daß sich der Lernunterstützer um eine echte persönliche Beziehung zu der lernenden Person bemüht, sodaß eine Entwicklungspartnerschaft zwischen dem Lernenden und seinem Unterstützer entstehen kann. Dieses Verhältnis ist asymmetrisch, da zwar der Lernunterstützer die lernende Person unterstützt, nicht aber umgekehrt die lernende Person den Lernunterstützer. Der Lernunterstützer soll der lernenden Person helfen, sich neue Fähigkeiten aktiv anzueignen [s.a. 3.1].

Werkstatt

Die Werkstatt versteht sich als besonderen Raum, in dem die Lernförderung als eine Beziehungsarbeit der Fachkräfte angelegt ist. Sie ist darauf gerichtet, die Lerntätigkeit der Personen im Rahmen einer Entwicklungspartnerschaft zu unterstützen.

Stimmen aus der Praxis

- „Wie immer man die Steuerung der Lernprozesse organisiert – Einer muß die Sache im Blick haben und dafür zuständig sein.“
- „Ich denke, daß ich als Gruppenleiter in der Werkstatt Voraussetzungen schaffen muß, mit denen meine Leute gut umgehen können.“
- „Unsere Arbeit ist immer ein Vermitteln; wir vermitteln etwa zwischen einer Person und ihrer Aufgabe, oder zwischen den Forderungen der Arbeit und unseren aktuellen Möglichkeiten.“
- „Als Gruppenleiter muß ich das vorleben, was ich von den Mitarbeitern verlange.“
- „Die Gruppenleiter haben eine Vorbildfunktion; die Mitarbeiter nehmen wahr, wie das Personal miteinander umgeht.“
- „Gruppenleiter müssen sich auf die Verhältnisse der Person einlassen und sie ganzheitlich betreuen.“
- „Gruppenleiter müssen für einen Mitarbeiter eine längerfristige Perspektive haben; sie müssen Geduld und Beharrlichkeit für immer neue Versuche haben.“
- „Der Gruppenleiter ist auch als Lebensberater gefragt.“
- „Der Gruppenleiter sollte die Mitarbeiter ermutigen, ihre Aufgaben wahrzunehmen.“
- „Es ist Aufgabe der Gruppenleitung, nicht nur auf die Leute individuell einzugehen, sondern auch die Notwendigkeiten der Arbeit gegenüber den Mitarbeitern zur Geltung zu bringen.“
- „Anregen und Korrigieren gehören zur Funktion des Gruppenleiters; das gilt auch für sehr persönliche Dinge wie etwa die Körperpflege.“
- „Als Gruppenleiter hat man es schwer, sich zu konzentrieren; man hat immer im Hinterkopf, was man sonst noch Alles machen muß.“
- „Der Gruppenleiter kann nur gute Beziehungsarbeit machen, wenn es auch ihm selbst gut geht.“

4.2.1

Die Lernunterstützung als Beziehungsarbeit der Fachkräfte anlegen

Bedeutung

Die persönliche Beziehung ist die tragende Säule in der Entwicklungspartnerschaft von Fachkraft und Mitarbeiter [s. 4.2.2].

Anforderungen

- Die sachbezogenen Gelegenheiten des Alltags nutzen, um die Beziehungen zu den Mitarbeitern herzustellen und zu pflegen
- Kontinuierlich an der eigenen, professionellen Grundhaltung arbeiten
- Unangemessene Arten des Beziehungshandelns vermeiden
- Professionelle Handlungssicherheit aus der Reflexion der Beziehungsarbeit gewinnen

Beispiel guter Praxis

Das Verhalten einer Mitarbeiterin entspricht dem Vollbild der Symptomatik, die für eine Aufmerksamkeitsdefizit- und Hyperaktivitätsstörung typisch ist (ADHS); sie wurde bei ihr auch diagnostiziert. Für die Teilhabe der Mitarbeiterin an der Arbeit in der Werkstatt besteht ein Problem darin, daß sie ihre Handlungsfähigkeit überschätzt; gleichzeitig fühlt sie sich schnell angegriffen oder abgewertet und sieht sich ungerecht behandelt. Wenn sie in der Arbeitstätigkeit auf Schwierigkeiten traf, und ihr etwas nicht gelang, dann hat sie das allein Anderen zugeschrieben; so weigerte sich ihr Neurologe, ihr notwendige Medikamente zu verschreiben, und ihr Gruppenleiter förderte sie zu wenig. Wurde sie im Gespräch vorsichtig mit ihrem Verhalten konfrontiert, dann reagierte sie mit Gefühlsausbrüchen und fehlte in den folgenden Tagen unentschuldigt. Nachdem man sich hier längere Zeit im Kreis gedreht hat, konnte die Mitarbeiterin dafür gewonnen werden, die Gruppe und den Standort zu wechseln, um sich unter anderen Bedingungen zu erproben. Allerdings zeigten sich auch dort dieselben Probleme. Sie war sehr unzufrieden und lehnte nicht nur alle Arbeitstätigkeiten ab, sondern auch ihre neuen Kolleginnen und Kollegen sowie die Gruppenleitungen; ihre Kritik betraf den gesamten Standort, von den Räumlichkeiten bis zur Qualität des Mittagessens. In die Gespräche mit ihr wurden dann sowohl eine ambulante als auch eine rechtliche Betreuerin einbezogen. Zu einer Änderung ist es aber nicht gekommen; auf gemeinsame Versuche, die Dinge zu klären und realistische Vereinbarungen herbeizuführen, reagierte sie weiterhin mit ihrem unentschuldigtem Fernbleiben jeweils in den Folgetagen. Dabei gab es punktuell durchaus gelungene Gesprächsphasen mit der Mitarbeiterin, aber sie führten bislang nicht zu einer gemeinsamen Basis. Rückmeldungen wehrt sie als Infragestellung ihrer Person ab. Bei den Fachkräfte ist die Frage aufgekommen, ob ihre Schwächen und Fehlleistungen ihr peinlich sind, und ob sie vor diesem Hintergrund Wert darauf legt, sich als kompetent und leistungsfähig zu präsentieren. Gemeinsam mit ihr plant die Werkstatt nun einen erneuten Wechsel des Standorts und der Bezugsperson; es gibt Anzeichen dafür, daß sie eine der dortigen Gruppenleiterinnen eher akzeptieren könnte. Ein günstiges Zeichen könnte sein, daß die Mitarbeiterin zwar auch nach dem letzten Gespräch der Arbeit ferngeblieben ist, daß sie sich aber bei der Gruppenleiterin erstmals telefonisch krank gemeldet hat.

Stimmen aus der Praxis

- Wir müssen jeden erst mal so nehmen, wie er ist, ohne einen Veränderungsdruck auf ihn auszuüben.
- Wir wollen die Mitarbeiter nicht emotional abhängig machen, aber wir arbeiten durchaus mit der persönlichen Bindung und nutzen sie.
- Ich will selbst für die Mitarbeiter da und ansprechbar sein, ich will nicht nur delegieren.
- Die Mitarbeiter brauchen das Gefühl, daß man sie sieht, daß sie wahrgenommen werden.
- Es ist eine Aufgabe des Gruppenleiters, den Mitarbeitern Sicherheit bei der Erledigung ihrer Aufgaben zu geben.
- Die Klienten machen in gewissem Sinn mehr mit mir, als ich mit ihnen mache.

4.2.2

Die persönliche Beziehung als Entwicklungspartnerschaft gestalten

Bedeutung

Die Entwicklungspartnerschaft von Fachkraft und Mitarbeiter ist das wichtigste Mittel zur Förderung von Lernprozessen.

Anforderungen

- Den Personen ermöglichen, sich in der Arbeit als handlungsfähig wahrzunehmen
- Die Selbstwahrnehmung der Personen fördern
- Den Personen Rückmeldungen geben
- Die Personen bei der Bewältigung von Schwierigkeiten unterstützen
- Die Personen bei ihren Lernhandlungen orientieren und begleiten
- Darauf hinwirken, daß die Personen ihre psychischen Befindlichkeiten als Ausdruck ihrer Lebensprobleme verstehen

Beispiel guter Praxis

Vor seinem Eintritt in eine Werkstatt war ein Mitarbeiter als Filialleiter tätig. Mit dem Tätigkeitsangebot der Werkstatt sieht er sich nun unterfordert; er fühlt sich nicht ernstgenommen, wenn er in einer Gruppe einfache Montage-Arbeiten erledigen soll. Er möchte eine Tätigkeit ausführen, deren Niveau seiner früheren Erwerbstätigkeit entspricht, am besten außerhalb der Werkstatt, in einem regulären Unternehmen. Dazu ist er allerdings nicht in der Lage, vor allem auf Grund seiner Belastbarkeit, die gering ist, selbst wenn man sie nur an den Anforderungen einer Werkstatt mißt. In der Regel gelingt es ihm nicht, zum Arbeitsbeginn pünktlich zu erscheinen oder bis zum Ende der Arbeitszeit durchzuhalten. Er selbst begründet das mit seiner Unterforderung. In Gesprächen mit dem Begleitenden Dienst und der Gruppenleitung konnte erreicht werden, daß der Mitarbeiter seine Haltung verändert und sich auf einen Kompromiß einläßt, der ihn weiterführen könnte. Vor allem hat er eingesehen, daß er zunächst eine psychische Stabilität und eine Belastbarkeit wiedergewinnen muß, bevor er anspruchsvollere Tätigkeiten übernehmen kann; dazu wurde gemeinsam vereinbart, daß er seine Anwesenheitszeiten in kleinen Schritten steigert. Mit Blick auf seine gute Fähigkeit zum sprachlichen Ausdruck hat der begleitende Dienst vorgeschlagen, daß er an einem Telefontraining der Werkstatt teilnimmt, was er akzeptiert hat. Mittlerweile übernimmt er auch Dienste in der Telefonzentrale; seine Leistung dort kommt allgemein gut an. Er selbst kann sich vorstellen, diese Tätigkeit für eine gewisse Zeit auszuführen. Durch ihre geduldige Auseinandersetzung konnten die Gruppenleitung und der Begleitende Dienst hier erreichen, daß sich der Mitarbeiter auf einen realistischen nächsten Schritt seiner Entwicklung einläßt.

Stimmen aus der Praxis

- „Die Mitarbeiter brauchen Anteilnahme, Bestätigung und Rückmeldung - woher sollen sie sonst wissen, daß sie ihre Sache gut machen.“
- „Man soll niemanden fremdbestimmen, aber man kann sich für einen Mitarbeiter durchaus etwas vornehmen.“
- „Mitarbeiter können zu einer Selbstwahrnehmung gelangen, wenn der Gruppenleiter persönliche Themen anspricht.“
- „Dem Mitarbeiter gibt es Kraft, wenn er erlebt, daß jemand an ihn glaubt, gerade in Phasen, in denen er selbst nicht an sich glaubt.“
- „Mir ist es wichtig, Anstöße zu geben, damit die Mitarbeiter nicht in der Routine einer Gruppe oder eines Auftrags erstarren.“
- „Das Lernen wird gefördert, wenn der Mitarbeiter beim Gruppenleiter Enthusiasmus für die Sache erleben kann.“

4.3

Lernsprung

Begriff

Ein Lernsprung ist ein Übergang zu höheren Lernanforderungen, der auch neue Lernhandlungen erfordert.

Bedeutung

Durch Lernsprünge kann das Lernen zu einer Höher-Entwicklung führen.

Erläuterung

Beim Lernen gerät man häufig an eine Grenze, an der die bisherigen Lernhandlungen nicht mehr weiterführen. Das kann darauf hindeuten, daß ein Lernsprung erforderlich wäre. Je vielschichtiger oder schwieriger ein Lerngegenstand ist, desto mehr gilt, daß man ihn nur stufenweise erschließen kann. Grundsätzlich steht ein Lernsprung an, wenn der weitere Lernbedarf auf einer höheren Ebene liegt als bislang; an die Stelle der ursprünglichen Lernproblematik tritt dann eine neue, höhere Lernproblematik [s. 1.3]. In gewissem Sinn beginnt dann der Lernprozeß von neuem, jedoch auf einem höheren Niveau. Von besonderer Bedeutung ist der Blick für die Notwendigkeit eines Lernsprungs, wenn eine Phase der Entwicklung abgeschlossen ist, und wenn dann gefragt werden müßte, wie eine Weiterentwicklung einzuleiten wäre. Das ist zum Beispiel der Fall, wenn der Lernende aus dem Stadium des Anfängers in das Stadium des Fortgeschrittenen übergeht.

Werkstatt

Die Werkstatt versteht sich als besonderen Raum, in dem sich die Lernunterstützung an den Möglichkeiten und Notwendigkeiten individueller Entwicklungen orientiert; sie ist darauf gerichtet, notwendige Diskontinuitäten persönlicher Entwicklung zu ermöglichen; sie widersteht der Tendenz, an die Stelle einer individuellen Lernförderung einen standardisierten Lehr-Betrieb zu setzen, der mit seiner Gleichförmigkeit individuelle Sprünge erschwert.

Stimmen aus der Praxis

- „Man muß bei den Leuten das Bewußtsein für die möglichen weiteren Schritte ihrer Entwicklung wecken.“
- „Die Diskontinuität ist doch das Schöne am Leben.“
- „Die kleinen, kontinuierlichen Schritte der Förderung sind die Voraussetzung für eventuelle Sprünge.“
- „Unser Qualitätsbeauftragter ist der Meinung, daß für die Förderung ein Prozeß-Ende definiert werden muß; es ist ihm kaum zu vermitteln, daß das Ende des einen Prozesses der Anfang des nächsten ist, daß wir uns in einer Entwicklung befinden, und daß es in Wirklichkeit kein Ende gibt.“
- „Als ein mögliches Ende des Förderprozesses kann das Ableben des Klienten angegeben werden; das bedeutet aber nicht, daß der Tod das Ziel der Werkstatt wäre.“

4.3.1

Lernsprünge ermöglichen

Bedeutung

In der Werkstatt ergibt sich die Möglichkeit von Lernsprüngen aus dem Inhalt und der Gestaltung der Arbeit.

Anforderungen

- Die Arbeitstätigkeit für den Einzelnen so gestalten, daß sie an eine Weiterentwicklung von Fähigkeiten heranführt
- Die Erfahrung von Zusammenhängen der Arbeit ermöglichen
- Vom bloß praktischen zum fachkundlichem Lernen hinleiten
- Veränderungen der persönlichen Einstellung ermöglichen

Beispiel guter Praxis

Ein Mitarbeiter sprach schon seit längerem davon, daß es sein Berufsziel sei „zur Polizei zu gehen“. Dabei ist offenkundig, daß der Mitarbeiter nicht über die Voraussetzungen verfügt, um in den Polizeidienst einzutreten; sowohl auf Grund seiner Qualifikation als auch seiner psychischen Beeinträchtigung wäre das nicht möglich. Aus Gesprächen mit dem Mitarbeiter war bekannt, daß sein Berufswunsch vor allem durch die gesellschaftliche Bedeutung der Polizei begründet ist, und daß es ihm einfach gefallen würde, einer solchen Institution anzugehören. In der Werkstatt hatte er zuverlässig gearbeitet, überwiegend im Küchendienst. Es stellte sich nun die Frage, wie er mit seinen Fähigkeiten und seiner Neigung einen nächsten Entwicklungsschritt machen könnte. Nach Gesprächen mit der Polizei konnte die Werkstatt ihm anbieten, ein Praktikum als Hilfskraft in der Kantine des Polizeipräsidiums zu absolvieren. Dieses Angebot hat er erfreut angenommen; aus seiner Sicht gehörte er fortan zur Polizei.

Stimmen aus der Praxis

- „Als Produktionsassistenten setzen wir Mitarbeiter ein, die eine höherwertige Aufgabe übernehmen wollen, die aber für einen Übergang in reguläre Erwerbsarbeit nicht oder noch nicht in Frage kommen.“
- „Im Rahmen einer Projektwoche der Näherei haben die Mitarbeiter die Möglichkeit etwas Ganzes herzustellen, zum Beispiel eine Hose oder einen Rock.“
- „Wir führen als Gruppenleiter regelmäßig Bildungsmodule durch, die sich auf die Arbeitstätigkeit beziehen.“
- „Fachbegriffe aus dem jeweiligen Gewerk können nützlich sein; es kommt aber darauf an, ob der Begriff auch gängig ist.“
- „Es geht nicht nur um direkt verwertbares Wissen, es wäre durchaus angebracht, wenn sich die Druckerei oder die Bürogruppe einmal mit dem Thema „Papier“ befassen würden.“
- „Wir wollen, daß die Mitarbeiter auch ein Verständnis für die Sache entwickeln.“
- „Dem Beschäftigten muß der Sinn der Tätigkeit klar sein.“
- „Es soll ja auch Allgemeinwissen vermittelt werden.“
- „Zu den Aufgaben der Werkstatt zählt auch die Persönlichkeitsentwicklung.“
- „In der Werkstatt gibt es kaum aufbauendes Lernen.“

4.3.2

Entwicklungsrelevante Situationen für Lernsprünge nutzen

Bedeutung

Lernsprünge setzen eine bewußte Entscheidung über den weiteren Verlauf des Lernvorhabens voraus.

Anforderungen

- Die Grenzen in der Reichweite von bestimmten Lernhandlungen im Blick haben
- Erkennen, in welchen Fällen ein Lernprozeß stagniert, weil eine Phase an ihr Ende gekommen ist
- Entwicklungsbedarfe beim Übergang von der Phase der Einarbeitung in die Phase des regulären Arbeitseinsatzes erkennen
- Entwicklungsbedarfe beim Übergang von Teiltätigkeiten zu komplexen Tätigkeiten erkennen
- Entwicklungsbedarfe beim Übergang vom bloßen Tun zum verständigen Handeln erkennen
- Den Lernprozeß auf höherer Ebene neu ausrichten

Beispiel guter Praxis

In einer Gruppe der Holzbearbeitung finden regelmäßig Besprechungen statt, in denen es auch um den Bezug der Mitarbeiter zu ihrer Arbeit geht. In eine solchen Besprechung wurde vorgeschlagen, daß man gemeinsam einen Produktionsbetrieb besucht, für den die Gruppe im Rahmen der Auftragsfertigung tätig ist. Es ging darum, Einsicht in Zusammenhänge der Arbeitswelt zu gewinnen und neue Erfahrungen zu ermöglichen, die über die unmittelbare Arbeitstätigkeit der Mitarbeiter hinausgehen. Die Exkursion wurde von der Gruppe inhaltlich und organisatorisch selbst vorbereitet.

Stimmen aus der Praxis

- „Der Übergang aus der Phase der Einarbeitung in den regulären Arbeitseinsatz kann mit einem Lernsprung verbunden sein.“
- „Wenn ein Lernprozeß stagniert, dann zumeist wegen einer Über- oder einer Unterforderung.“
- „Nachdem sie die einzelnen Arbeitsschritte kennen gelernt haben, sollten Mitarbeiter auch ein Verständnis für die Arbeitsabläufe und den Zusammenhang entwickeln.“
- „Wenn die Mitarbeiter schrittweise einzelne Handlungen im Sinn von Teil-Tätigkeiten erlernen, dann ist am Ende zu fragen: ‚Habt ihr auch den Zusammenhang der Handlungen verstanden?‘“
- „Nach Möglichkeit sollte Jeder einen Überblick auf die Arbeitsschritte eines Auftrags haben und sie schließlich selbständig ausführen können.“
- „Eine höhere Anforderung wäre gegeben, wenn ein Mitarbeiter nicht nur wissen soll, wie etwas geht, sondern auch verstehen soll, warum das so ist.“
- „Man kommt immer wieder an den Punkt, an dem es wichtig ist, daß die Mitarbeiter die Bedeutung der jeweiligen Arbeit und ihres persönlichen Beitrags verstehen.“