

Kommunikation

April 2010

Gewaltfreie Kommunikation • NLP • Business

Seminar

Coaching • Mediation • Pädagogik • Gesundheit

K&S ist das Magazin für Profis, die Menschen in Veränderungsprozessen begleiten.

Die Zeitschrift wendet sich an Berater, Coaches, Therapeuten, Manager und vermittelt Wissen zu modernen kommunikativen Methoden. K&S erscheint alle zwei Monate aktuell beim Junfermann Verlag, Paderborn. www.ks-magazin.de

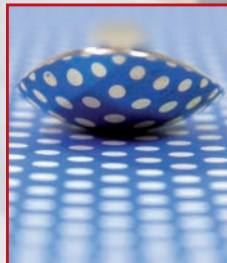
Mein Platz im Team

Gruppenprozesse im Business



Coach oder Couch

Wo verläuft die Grenze?



Mythos NLP

Das Gründer-Geheimnis



Was bleibt?

Zum Tod von Ruth Cohn

Teilhabe statt Fürsorge

Von Birgitta M. Schulte

Auf dem Weg zur Teamfähigkeit:
Das Kollegium eines Berufsbildungswerks
lebt vor, was es jungen Menschen mit
Lernbehinderungen vermitteln will.

„Wir vermitteln Schlüsselqualifikationen wie Sicherheit in der Kommunikation, Flexibilität und Teamfähigkeit“, sagt die sonore Filmstimme. Sie präsentiert das Berufsbildungswerk Südhessen (bbw), eine außerbetriebliche Ausbildungsstätte in der Nähe von Frankfurt. Dreiunddreißig Berufe werden hier angeboten. Die Kamera überfliegt ein riesiges Gelände mit Gärtnerei, langgestreckten Werkstätten und einem aufgelockerten Wohndorf aus kleinen Internatshäusern. Junge Leute blicken aufgeweckt in die Kamera und sagen, wie stolz sie sind, ihre Berufsausbildung abgeschlossen zu haben. Und eine Vertreterin der Personalvermittlung Javeco aus Friedberg betont: „Die Absolventinnen und Absolventen des bbw bringen Teamfähigkeit und Lernbereitschaft mit, deshalb haben sie gute Chancen, wenn sie sich bewerben.“

Es ist Besuchertag im Berufsbildungswerk Südhessen. Ein Imagefilm wird gezeigt. Das Dienstleistungsunternehmen, dessen Arbeit weitgehend von den Agenturen für Arbeit finanziert wird, empfängt Neugierige und Interessierte. Es sind junge Menschen mit Lernbehinderung oder mit psy-



chischen Störungen, die von ihren Eltern oder von Beratern begleitet werden. Eine junge Abiturientin kommt ganz allein: „Ich bin Epileptikerin. Ich bin nur eine Sekunde krank, und das auch nicht oft, aber das hat gereicht, mir schon zweimal die Ausbildung im Normalbetrieb streitig zu machen.“

Das bbw Süd Hessen nimmt zwei Gruppen von Rehabilitanden auf. Ein Drittel aller Teilnehmenden ist psychisch krank, leidet etwa unter Angst- oder Zwangsstörungen, Depressionen oder autistischen Beeinträchtigungen. Die Mehrheit der Plätze aber ist Lernbehinderten vorbehalten, die bei niedrigem IQ oft nur ein geringes Abstraktionsvermögen haben. Zunehmend kommen Doppeldiagnosen vor. Teamfähigkeit zu beweisen, kann für diese jungen Menschen keine Selbstverständlichkeit sein.

„Ja“, sagt Renée-Eve Seehof, leitende Geschäftsführerin der GmbH. „Wir kümmern uns um Personengruppen, für die die üblichen Arbeitgeber-Anforderungen eine große Hürde darstellen. Teamfähig zu werden, ist eine besonders große Herausforderung für sie.“ Dennoch gelingt es. Die Vermittlungsquote nach der Ausbildung liegt zwischen 60 und 70 Prozent. Ein Drittel der Teilnehmenden hat bereits am Ende der Ausbildung schon einen Arbeitsplatz gefunden. „Mir war wichtig, dass Teamarbeit nicht nur eine Anforderung an die Jugendlichen ist, sondern ein Strukturelement im ganzen Betrieb. Und ich wollte, dass wir in der Geschäftsleitung damit anfangen“, erzählt Renée-Eve Seehof.

Sie hat 2005 die Geschäftsführung im bbw Süd Hessen übernommen und bald schon einen wichtigen Organisationsentwicklungsprozess angestoßen. Drei von vier Abteilungsleiterpositionen wurden neu besetzt und dann das Geschäftsleitungsteam gebildet. Die Hierarchie wurde nicht abgeschafft, die Abteilungsleiterinnen und -leiter aber erhielten eine hohe Souveränität in ihrem jeweiligen Bereich zugesprochen. Nun sollte das Team einmal wöchentlich zusammenkommen, um Informationen auszutauschen, Entscheidungen über Konzepte und Personal zu treffen und an Vorlagen zu diskutieren. Das roch nach Mehrarbeit und stieß nicht nur auf Zustimmung. Aber langsam entstand Augenhöhe unter den Fünfen.

Und eines Tages kam der „Kick“, wie Frau Seehof sagt. Plötzlich war die MitarbeiterInnenversammlung nicht mehr die One-Woman-Show wie sonst. Bei Nachfragen kamen die Antworten nicht mehr allein von der Geschäftsführerin. Jede Person aus dem Kreis der Abteilungsleitungen übernahm ihren Part. „Da haben die Kolleginnen und Kollegen gemerkt, dass wir als Team arbeiten.“

2007 wurden dann auch auf der Mitarbeitererebene so genannte „Rehateams“ gebildet. Darin arbeiten all jene zu-

sammen, die auf unterschiedliche Weise für die Jugendlichen Sorge tragen: die Ausbilderin, die Erzieherin aus dem Wohnbereich, die Lehrerin der Berufsschule und die „Case-Managerin“, die Bildungsbegleiterin. Ein Team, in dem je nach Rehabereich auch Sozial- und Sonderpädagoginnen oder Psychologen vertreten sind, ist für maximal 17 Teilnehmende pro Ausbildungsjahr verantwortlich.

Erste Erfahrung im „echten“ Betrieb

„Die jungen Leute sollen ihr Leben selbstbestimmt leben und sich im Berufsleben durchsetzen können“, sagt Renée-Eve Seehof. Das lernen sie nur, wenn sie frühzeitig unter realen Bedingungen arbeiten, in Projekten und in möglichst vielen echten Betrieben. Dort können sie auch Teamfähigkeit erwerben. „Das setzt aber voraus, dass alle Verantwortlichen als Vorbilder handeln. Alle müssen dasselbe Konzept vertreten, sonst spielen die Jugendlichen sie gegeneinander aus. Und deshalb müssen sich die verschiedenen Disziplinen als Team verständigen.“

Das ist ein hoher Zeitaufwand. „Zu hoch“, empfindet Anja Reuter, Lehrerin an der staatlichen Sonderberufsschule, die auf dem bbw-Gelände angesiedelt ist, und Mitglied im Rehateam „Mittelstufe Hauswirtschaft“ ist. „Ich möchte aber mitbekommen, wie es vorangeht bei den einzelnen Jugendlichen, deshalb versäume ich keine Sitzung.“ Susanne Ianelli, Case-Managerin und Koordinatorin dieses Rehateams, hingegen sagt: „Früher habe ich unzählige Einzelgespräche geführt, das war viel weniger effektiv als unsere heutigen Teamabstimmungen.“ Susanne Ianelli ist Prozessbegleiterin, betreut einzelne Jugendliche und ist zugleich verantwortlich für die Dokumentation aller Förderpläne des Teams. „Unser Ziel ist, dass jeder einzelne junge Mensch seinen Ausbildungsabschluss erreicht und möglichst mit einem Arbeitsvertrag in der Tasche geht. Deswegen ist jeder im Team hier aufgefordert, sich Gehör zu verschaffen. Und notfalls auch einmal zu sagen: Hier bin ich am Ende mit meinem Latein. Oder: Ich sehe da eine Krise auf uns zukommen.“

Im Team treffen sich die unterschiedlichen Perspektiven der einzelnen Betreuungsdisziplinen. Wenn Merlin sich auf der Arbeit verweigert, aber im Wochenendprojekt Engagement zeigt und als Moderator des Samstagabend-Events groß raus kommt, dann eröffnet das der Ausbilderin einen neuen Blick auf seine Person. „Wenn ich von Kamils Leistungsschwäche beim Kuchenbacken höre, dann backen wir zweimal wöchentlich in der Wohngruppe Kuchen. Das ist schön für die Gemeinschaft, und Kamil übt“, sagt Nicole Epiphani, Organisatorin des Teams und Betreuerin im „Lernort Wohnen“. Die Bezeichnung für eine Internatsgruppe macht es deutlich: hier wird nicht nur auf die Gesundheit der Jugendlichen geachtet oder schon mal der Weckdienst orga-



Jetzt neu bei www.ksmagazin.de:

Unser eMail-Newsletter!

Abonnieren Sie unter www.ksmagazin.de den Newsletter von Kommunikation & Seminar.

Jeweils in den ungeraden Monaten (wenn keine Printausgabe erscheint) halten wir Sie per eMail auf dem Laufenden über Neuigkeiten aus Ihren Interessengebieten.

Dazu gibt's aktuelle Buch- und Seminartipps.

Bis bald auf www.ksmagazin.de!

nisiert, hier ist einer der Räume, in dem Teamfähigkeit geübt wird. Die jungen Leute planen ihre gemeinsame Freizeit und ihre Essensversorgung selbst.

„Kleingemacht, abgewertet, aussortiert“

„Kuchenbacken und Kochen, das lernen wir, aber mehr so wie die Hausfrau“, sagt Valentin Hebbel¹. Er lernt im ersten Ausbildungsjahr des vereinfachten Berufsbildes Hauswirtschaft, zu dem neben Hauspflege, Waschen und Bügeln auch Ernährung gehört. Das Berufsbild nennt sich „Helfer im Haushalt“. „Wir arbeiten besonders viel in der Gruppe, zum Beispiel wenn wir die Sport- und Bastelräume reinigen.“ „Wir müssen zusammenhalten, sonst klappt das ja nicht“, sagt seine Kollegin Deborah Schwarz, „besonders in stressigen Situationen. An der Brötchenausgabe in der Mensa zum Beispiel, gegen Ende, wenn nachbelegt werden muss.“

„Helfer in der Hauswirtschaft – das bedeutet zu hundert Prozent Dienstleistung. In diesem Berufsbild wird mehr an Schlüsselqualifikation gefordert als in den hoch angesehenen Handwerksberufen im Holz- oder Metallbereich“, erklärt Bildungsbegleiterin Susanne Ianelli. „Zu achtzig Prozent wird in Gruppen gearbeitet“, ergänzt die Ausbilderin im Hauswirtschaftsbereich Corinna Denner. „Teamarbeit, das heißt auch, sich einen Reinigungswagen zu teilen.“ Die jungen Helfer in der Hauswirtschaft arbeiten vollverantwortlich im Hotel „Zu den Quellen“, das das bbw Südhessen in Bad Vilbel betreibt. Jeweils zwei sind ein Reinigungsteam. Wenn der eine mit der Dusche eher fertig ist als der andere mit dem Wohnbereich, dann muss er selbst zum Staubsauger greifen, damit beide gleichzeitig das Zimmer verlassen können.

„Man muss Respekt haben“, fügt Valentin Hebbel hinzu, „man darf sich nicht drücken.“ Aber das mag er nicht an allen Tagen. Mit jemanden zusammenzuarbeiten, den sie nicht so sehr mögen, ist für diese Jugendlichen besonders schwer, und gerade das verlangt der Berufsalltag von allen, auch von ihnen. „Wenn ich den Dienstplan für die Großküche der Mensa aufstelle, dann kann ich nicht auf Sympathien und Antipathien achten“, sagt Corinna Denner. „Akzeptanz untereinander herzustellen, das macht den Löwenanteil unserer Arbeit aus“, erklärt Susanne Ianelli. „Die Teilnehmenden haben Integration eben nicht selbst erlebt. Sie wurden oft klein gemacht, abgewertet und aussortiert im Schulsystem und manchmal auch in den Familien.“

Deshalb ermöglicht das Berufsbildungswerk Südhessen den Jugendlichen gezielt neue Erfahrungen, die die Schlüsselqualifikationen stärken. Dazu können eine Exkursion mit Schlittenhunden, ein Geländegang mit Lamas oder das Klettern im Hochseilgarten zählen. Die Exkursionen zur Teamentwicklung finden im ersten Ausbildungsjahr statt; wohin es geht, das planen die Jugendlichen selbst. Im zweiten Ausbildungsjahr werden dann soziale Kompetenzen gefestigt, die im Berufsleben erwartet werden.

Im Imagefilm sprach die sonore Männerstimme von „Teilhabe statt Fürsorge“, vom Recht der Menschen mit Behinderung auf Gleichstellung, Selbstbestimmung und Teilhabe an Berufsleben und Gesellschaft. „Das ist unser Auftrag“, sagt Renée-Eve Seehof, „aber es ist auch unser Anliegen“.



Birgitta M. Schulte, freie Journalistin, Themenschwerpunkt: Bildung und Erziehung. Zertifizierte Coach und Moderatorin (Universität Bielefeld). www.BirgittaM-Schulte.de

1 Namen von der Redaktion geändert