

WORKSHOP-KONZEPT

Beteiligungsorientierte organisatorische Veränderungsprojekte wie die Digitalisierung des Arbeitens und Lernens erfordern die Gestaltung und Durchführung von Räumen, in denen die Mitarbeiter*innen und die Führungskräfte sich über Erwartungen an das Veränderungsvorhaben, über Herausforderungen und Ziele, Entwicklungsideen, das gemeinsame Vorgehen und mögliche Instrumente austauschen können. Der Einfachheit halber nennen wir diese Austauschräume einheitlich „Workshops“. Diese können sich allerdings thematisch, vom methodischen Vorgehen, von der Personenzahl und der Zusammensetzung der Teilnehmer*innen und der Häufigkeit der Durchführung her deutlich unterscheiden. Im Folgenden unterbreiten wir einen universell einsetzbaren, in jedem Fall aber von Ihnen je nach Bedarfen anpassbaren Vorschlag zur Gestaltung solcher Workshops.

Beteiligung und Vertraulichkeit

Zuerst sollten Sie festlegen, wer an dem geplanten Workshop oder der Workshop-Reihe teilnehmen soll. Es kann sich beispielsweise um einen Workshop handeln, an dem nur Führungskräfte oder nur Pflegekräfte teilnehmen sollen. Oder es sind Workshops, in denen Sie alle Kolleg*innen unabhängig von ihrer hierarchischen Position im Unternehmen beteiligen wollen. Das können und müssen Sie von Fall zu Fall entscheiden. Zu manchen Themen ist es vielleicht besser, die Teilnehmer*innen tauschen sich erst einmal auf gleicher Hierarchieebene aus (z.B. zu den Erwartungen an die Technikgestaltung), um anschließend mit den gesammelten Ergebnissen in einen übergreifenden Workshop zu gehen.

Wenn Sie sich für Workshops entscheiden, die getrennte Gruppen ansprechen, sollten Sie überlegen, ob Sie die Ergebnisse auch insoweit vertraulich behandeln, dass im Protokoll nicht ersichtlich wird, welche Teilnehmer*innen welche Position vertreten haben. Das ist auch meist nicht wichtig für den weiteren Prozess. Wichtig ist nur, dass die Teilnehmer*innen sich auf Positionen einigen, die von mehreren geteilt werden. Widersprüche in inhaltlichen Positionen können dennoch festgehalten werden, wenn kein Konsens möglich war.

Generell sollten für den Workshop oder die Workshops grundsätzlich alle Mitarbeiter*innen Ihres Unternehmens sowie die mittleren und leitenden Führungskräfte eingeladen werden. Damit haben Sie jedenfalls einen guten Überblick über alle Einschätzungen im Unternehmen. Und Sie haben alle angesprochen und einbezogen. Pro Workshop-Termin sollte die Anzahl der Teilnehmer*innen 10 Personen möglichst nicht überschreiten. So können Sie sicher sein, dass wirklich alle einmal zu Wort kommen können. Sie müssen entscheiden, ob Sie den Workshop nach dem Prinzip der Freiwilligkeit durchführen oder ihn beispielsweise als eine (interne) Fortbildung zur Pflichtveranstaltung machen. Für die Freiwilligkeit spricht, dass die Motivation der Beteiligten größer sein dürfte. Für eine Pflichtveranstaltung spricht, dass alle sehen und hören, wie unterschiedlich die Einschätzungen (z. B. über die Herausforderungen der Digitalisierung der eigenen Arbeit) sein können und von den Beteiligten eingeschätzt werden. Das kann die eigenen Perspektiven sehr erweitern. Wenn viele Pflegekräfte freiwillig teilnehmen wollen oder wenn Sie den Workshop als eine Pflichtveranstaltung orga-

nisieren, müssen Sie mehrere Workshops nacheinander durchführen, um die Zahl der Teilnehmer*innen nicht zu groß werden zu lassen.

Für die (aktive) Beteiligung möglichst vieler Pflege- und Führungskräfte am und im Workshop ist es wichtig, dass Sie Offenheit und den Willen zum Austausch ohne mögliche nachteilige Folgen signalisieren. Das schafft Vertrauen in das Instrument und in Sie als Führungskraft. Dieses Vertrauen ist wichtig dafür, dass die tatsächlichen Einschätzungen auch wirklich geäußert werden (können). Dieses Vertrauen sollte möglichst nicht enttäuscht werden, weil die Beteiligungsbereitschaft unter der Kolleg*innen ansonsten erheblich sinken dürfte.

Zuständigkeiten

Der Workshop sollte durch eine Moderatorin bzw. einen Moderator vorbereitet, durchgeführt und nachbereitet (anonymisiertes Ergebnisprotokoll) werden. Sie können eine externe Person beauftragen oder eine geeignete Person (mit Moderationserfahrung) aus Ihrem Unternehmen auswählen. Wichtig ist, dass Sie eine Person auswählen die das Vertrauen aller Beteiligten bereits genießt oder durch ihr Auftreten gewinnen kann. Hierzu gehört vor allem die Neutralität der Moderation. Sie sollte den Pflegekräften wie den Führungskräften ebenso wie allen konstruktiv Teilnehmenden gleichermaßen zugewandt sein und ihnen jeweils ausreichend Raum zur Äußerung und Diskussion geben (hilfreiche Moderationsregeln finden Sie in einem gesonderten Instrument).

Sie sollten alle (möglichen) Beteiligten mit einem Handout zum Workshop einladen, das die wesentlichen Inhalte und Ziele des Workshops beinhaltet.

Vorgehen

Das im Folgenden vorgeschlagene Vorgehen können Sie je nach Bedarf anpassen bzw. sich entsprechend mit der (externen) Moderation absprechen.

Einleitung des Workshops:

Sollten sich nicht alle Teilnehmer*innen eines Workshops kennen, beginnen Sie am besten mit einer Vorstellungsrunde. Alle Beteiligten nennen ihren Namen und kurz die jeweiligen Arbeits- und Aufgabenbereiche. Anschließend erläutern Sie den Ablauf und die Ziele des Workshops. So können sich alle Beteiligten besser vorstellen, was sie erwartet.

Inhalt des Workshops (4 Schritte):

1. Schritt: Sammlung von Erwartungen an die Digitalisierung der Arbeit, von Herausforderungen, Bedarfen, Entwicklungsideen usw. (je nach Themenstellung)

Im ersten Schritt sollen sich alle Teilnehmer*innen Gedanken zur zentralen Aufgabenstellung des Workshops machen (z.B.: Welche Erwartungen verbinde ich mit der Digitalisierung meiner Arbeit in der Pflege?). Wenn Sie Pflege- und Führungskräfte

in einem Workshop gemeinsam haben, könnten Sie beispielsweise bei beiden Gruppen nacheinander die vorgebrachten Aspekte sammeln; und zwar ohne Wertung und unabhängig davon, ob sie zukünftig eine Rolle im Prozess spielen können.

Die Aspekte werden einzeln auf Moderationskarten gesammelt. Wichtig ist dabei, dass jede Gruppe eine eigene Kartenfarbe erhält. So lassen sich die Aspekte leichter zuordnen. Sie können die Karten anschließend an einer Metaplanwand o. ä. vorläufig sammeln. Die Moderation sollte nicht jeden geäußerten Punkt sofort fixieren, sondern im Kreis der jeweiligen Gruppe diskutieren lassen: Ist das ein wichtiger Punkt für uns alle? Nur wenn sich die Gruppe darauf einigt, wird er auf einer Karte festgehalten und dauerhaft aufgehängt. Sie sollten pro Gruppe etwa 5 bis 10 zentrale Punkte sammeln.

2. Schritt: Abgleich der vorgebrachten Aspekte: Welche sollen angegangen werden?

Im nächsten Schritt wird überlegt, ob die zuvor geäußerten Aspekte miteinander kompatibel sind, zusammenspielen und welche weiterverfolgt werden sollten. Halten Sie das Ergebnis an einer dafür vorbereiteten Metaplanwand fest. Bei vielen Punkten, die nicht alle gleichzeitig bearbeitet werden können (das dürfte sogar die Regel sein), sollten Sie eine Reihenfolge der Bearbeitung bilden.

3. Schritt: Diskussion der Ergebnisse

Jetzt werden die Aspekte noch einmal gemeinsam betrachtet und hinsichtlich der Frage diskutiert: Welche Schritte müssen unternommen werden, damit diese weiter bearbeitet werden können (z. B. Entwicklungsideen)? Bei allen konkret zu verfolgenden Vorhaben sollten Sie bereits im Workshop festgehalten haben, wer sich an der Ausarbeitung von Maßnahmen z. B. in Form einer Arbeitsgruppe beteiligt, bis wann das geschehen sein soll und wie mit den Ergebnissen der Arbeitsgruppen weiter verfahren wird (z. B. Umsetzungsplan, Folge-Workshop).

4. Schritt: Abschluss/Nachbereitung des Workshops

Wichtig ist, dass die Beteiligten den Workshop mit dem Gefühl beenden, gemeinsam etwas erreicht zu haben; sie möchten aus dem Workshop »etwas mitnehmen«. In jedem Fall sollten daher die gewonnenen Erkenntnisse dokumentiert und (beispielsweise bei einer Dienstbesprechung) noch einmal vorgestellt und diskutiert werden. Bei Bedarf können auch die Ergebnisse der verschiedenen Workshops miteinander verglichen werden.

Dauer und Häufigkeit

Ein Workshop dauert ca. 2,5 – 3 Stunden. Lassen Sie sich ausreichend Zeit zur Diskussion und planen Sie genügend Pausen in den Ablauf ein. Ob es sich um einzelne Workshops handelt oder um eine Workshop-Reihe, in der Sie komplexere Themen oder Themen wiederholt bearbeiten, müssen Sie in Abhängigkeit

vom Thema und der Funktion des Workshops entscheiden. Auf jeden Fall sollten Sie Workshops nicht zu oft abhalten, damit diese nicht zur Belastung werden. Und Sie sollten auch nicht zu viele Termine zu einem Thema einrichten, damit Ergebnisse nicht zu lange auf sich warten lassen. Sollten Sie viele Termine benötigen (um beispielsweise einen Prozess zu begleiten), ermöglichen Sie sichtbare Zwischenschritte und Zwischenziele, deren möglichst erfolgreiche Erreichung Sie darstellen können.

PROJEKTPARTNER



www.kolegeprojekt.de

Das Forschungs- und Entwicklungsprojekt KoLeGE wird im Rahmen des Programms „Zukunft der Arbeit“ (Förderkennzeichen 02L15A010) vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autor*innen.



Zusammen
Zukunft.
Gestalten.

PROJEKTbeschreibung



INTERAGIEREN • KOORDINIEREN • LERNEN
Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung
in der ambulanten Pflege

Die ambulante Pflege vollzieht derzeit eine umfassende Digitalisierung ihrer Arbeits- und Kommunikationsprozesse. Diese besteht schwerpunktmäßig aus dem Einsatz von PC und Netzwerktechnik in den Pflegezentralen, umfasst zunehmend aber auch sog. »digitale Tourenbegleiter«. Das sind mit spezieller Software ausgestattete Tablets oder Smartphones, die auf den Touren der Pflegekräfte mit den Pflegezentralen verbunden sind und zu verschiedenen Zwecken eingesetzt werden. Der gängige Einsatz der Geräte und Software ist bisher stark auf die Unternehmensanforderungen zum Beispiel einer effizienten Pflegeorganisation [v. a. Tourenplanung, Leistungsdokumentation] ausgerichtet. Die Ansprüche der Pflegekräfte an gute Arbeitsqualität werden oft noch zu wenig berücksichtigt. Das kann zu Akzeptanzproblemen führen, obwohl der Einsatz digitaler Medien in der ambulanten Pflege viele Möglichkeiten bietet, die Arbeit für Pflegekräfte zu erleichtern.

Projektziele: Gute Arbeitsqualität und Arbeitsorganisation miteinander verbinden

Das Verbundprojekt KoLeGE strebt an, die Potenziale zu heben, die in der Digitalisierung der ambulanten Pflege liegen. Die Einführung digitaler Tourenbegleiter wird beteiligungsorientiert als eine soziale Innovation gestaltet, in der Effizienz und gute Arbeitsqualität miteinander verbunden werden. Im Zentrum stehen dabei das digital gestützte Kommunizieren, Informieren und Lernen

Praxisorientierte Arbeitsforschung.

Das Projekt verortet sich in der praxisorientierten Arbeitsforschung, in der Praxis, Wissenschaft und weitere Entwicklungspartner eng kooperieren und voneinander lernen. In jedem Arbeitsschritt werden die unterschiedlichen Belange aller Beteiligten in der Praxis möglichst umfassend berücksichtigt. Denn digitale Technik wird nur dann angenommen werden, wenn sie alle Beteiligten in der Praxis als Gewinn einschätzen, gerne nutzen wollen und gut nutzen können. Im Vordergrund steht dabei nicht die technische Machbarkeit, sondern die Nutzbarkeit der Technik für die Praxis und damit die Frage: wie kann Technik der Praxis helfen?