

„Weiterbildung bedeutet für mich, (...) Fragen zu haben und darauf Antworten zu suchen“ - **Die Wirkung der Weiterbildung aus der Sicht der sozialen Unternehmen**

“Formazione per me significa, (...) avere delle domande e cercare le risposte” – **L’impatto della formazione dal punto di vista delle imprese sociali**

Relazione di tirocinio- Praktikumsbericht

Mag. nat. Dr. nat. Elisabeth Ramoser

Tutor: Dott. Reinhard Gunsch

Ripartizione politiche sociali/Servizio per lo sviluppo personale
Abteilung für Sozialwesen/Dienststelle für Personalentwicklung

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	6
1 Wie alles anfing ... oder das Ziel der Forschungsarbeit	7
2 Lernende Organisationen	8
2.1 Der Begriff der lernenden Organisation	8
2.2 (Lernende) Organisationen im Bereich der Humandienstleistungen	9
3 Was Weiterbildung ist	10
3.1 Paradoxien im Umgang mit Weiterbildung	10
4 Was Evaluation ist	11
5 Beschreibung und Begründung des Untersuchungsplans und der Erhebungsmethoden	13
5.1 Die Untersuchungsmethode: Das problemzentrierte Interview	13
5.1.1 Der Interviewleitfaden	14
6 Durchführung der Interviews	16
6.1 Die Untersuchungsteilnehmer/innen	16
7 Auswertung der Interviews: Transkription und qualitative Inhaltsanalyse	17
7.1 Das Kategoriensystem	18
8 Darstellung und Interpretation der Ergebnisse	20
8.1 (...) Weiterbildung (...) für die soziale Arbeit (...) ist das Um und Auf	20
8.1.1 Ohne Weiterbildung (...) gibt es (...) nicht eine Entwicklung	20
8.1.2 Weiterbildung bedeutet (...) Fragen zu haben und darauf Antworten zu suchen	24
8.1.3 Oft ist (...) Weiterbildung (...) die Möglichkeit in deinem Tätigkeitsfeld es auch mit anderen Augen zu sehen	24
8.1.4 Weiterbildung ist (...) Austausch mit (...) Leuten	25
8.1.5 (...) bedeutet eine Hilfe (...) in deiner Arbeit ¹	26
8.1.6 (...) Weiterbildung ist eines der größten Führungsinstrumente	27
8.1.7 Und dann gibt's die Pflichtveranstaltungen, zu denen die Mitarbeiter geschickt werden sollten oder müssen, und auf der anderen Seite ist es (...) eine Chance, eine Möglichkeit	28
8.2 (...) die Methode hängt mit dem Ziel zusammen	29
8.2.1 (...) mit Theorie und Praxis vermischt (...)	29
8.2.2 (...) dass es in der Praxis umsetzbar ist	30
8.2.3 (...) die Möglichkeit der einzelnen (...), sich aktiv (...) zu beteiligen	31

¹ Italienisch im Originaltext; Übersetzung durch die Autorin: (...) significa un aiuto (...) nella tua professione

8.2.4 (...) Probleme, die auftauchen, können (...) zeigen, wo wir (...) weiter studieren sollten	32
8.2.5 (...) die Vielfalt ist da wichtig für mich	33
8.2.6 (...) Weiterbildungen intern (...)	33
8.3 (...) aufgrund (...) der Weiterbildungen (...) sind Veränderungen da (...)	34
8.3.1 (...) es ändert sich (...) etwas (...) in dir selbst	34
8.3.2 (...) mit neuen Ideen kommt (...)	35
8.3.3 (...) wird das Team stärker	36
8.3.4 (...) das (...) mit hineinfließen zu lassen in die Arbeit (...)	36
8.3.5 (...) eine Verbesserung der (...) Professionalität ²	37
8.4 (...) für viele Aspekte ist in Südtirol die (...) Weiterbildung (...) gut, andererseits glaube ich (...), dass	38
8.4.1 (...) Weiterbildungen (...) Sozial- und Gesundheitswesen zusammen ³	38
8.4.2 (...) Weiterbildungsinitiativen für Sozialassistenten und Sozialpädagogen (...)	39
8.4.3 (...) bräuchte es noch etwas	39
8.4.3 (...) dass der Austausch mit anderen Realitäten (...) wichtig wäre	40
8.4.4 (...) zu wenig auf die fachspezifischen Problematiken (...) eingegangen	40
9 Zusammenfassende Darstellung der Untersuchungsergebnisse	41
10 Ausblick	42
Literaturverzeichnis	44
Anhang:	46
Handreichung für die Zielformulierung	47
Transkriptionsregeln	50

² Italienisch im Originaltext; Übersetzung durch die Autorin: (...) miglioramento della (...) professionalità

³ Italienisch im Originaltext; Übersetzung durch die Autorin: (...) aggiornamento (...) sociale e sanitario insieme

Indice

Premessa	51
1 Com'è iniziato tutto... ovverosia lo scopo di questo lavoro di ricerca	52
2 Le organizzazioni apprendenti	53
2.1 Il concetto di organizzazione apprendente	53
2.2 Le organizzazioni (apprendenti) nel settore dei servizi umani	54
3 Cos'è la formazione continua?	55
3.1 I paradossi della formazione continua	55
4 Cos'è la valutazione?	56
5 Descrizione e motivazione del piano della ricerca e dei metodi di rilevamento	58
5.1 Il metodo di ricerca: l'intervista focalizzata sul problema	58
5.1.1 Il filo conduttore dell'intervista	59
6 Effettuazione delle interviste	61
6.1 I/le partecipanti alla ricerca	61
7 Valutazione dell'intervista: trascrizione e analisi qualitativa dei contenuti	62
7.1 Il sistema categoriale	63
8 Rappresentazione e interpretazione dei risultati	65
8.1 (...) la formazione (...) per il lavoro sociale (...) è l'alfa e l'omega	65
8.1.1 Senza formazione (...) non c'è (...) crescita	65
8.1.2 Formazione significa (...) avere delle domande e cercare le risposte	68
8.1.3 Spesso (...) la formazione (...) rappresenta la possibilità di vedere il proprio ambito di attività con occhi diversi	68
8.1.4 La formazione implica (...) uno scambio con (...) la gente	69
8.1.5 (...) significa un aiuto (...) nella tua professione ⁴	70
8.1.6 (...) la formazione è uno dei principali strumenti di gestione	71
8.1.7 Poi ci sono gli eventi obbligatori a cui il personale deve o dovrebbe essere inviato. In realtà si tratta di (...) un'opportunità, una possibilità	72
8.2 (...) il metodo non può prescindere dall'obiettivo	72
8.2.1 (...) è collegata sia alla teoria che alla pratica (...)	73
8.2.2 (...) deve essere praticamente attuabile	74
8.2.3 (...) deve dare ai singoli la possibilità (...) di partecipare attivamente (...)	75

⁴ In italiano nel testo

8.2.4 (...) i problemi che possono emergere (...) ci mostrano quali sono gli ambiti in cui c'è bisogno (...) di un approfondimento	76
8.2.5 (...) per me è importante la varietà	76
8.2.6 (...) formazioni interne (...)	77
8.3 (...) i cambiamenti (...) sono riconducibili (...) alle formazioni (...)	77
8.3.1 (...) cambia (...) qualcosa (...) dentro di te	78
8.3.2 (...) è fonte di nuove idee (...)	78
8.3.3 (...) il team diventa più forte	79
8.3.4 (...) far confluire (...) la formazione nel lavoro (...)	80
8.3.5 (...) un miglioramento della (...) professionalità ⁵	81
8.4 (...) sotto molti aspetti in Alto Adige (...) la formazione continua (...) è buona, anche se credo (...) che	81
8.4.1 (...) aggiornamento (...) sociale e sanitario insieme ⁶	82
8.4.2 (...) iniziative di formazione per assistenti sociali e pedagoghi sociali (...) si dovrebbe fare di più	82
8.4.3 (...) sarebbe importante (...) lo scambio con altre realtà	83
8.4.4 (...) non si approfondiscono abbastanza i problemi specifici del settore (...)	83
9 Illustrazione sintetica dei risultati della ricerca	84
10 Prospettive	85
Bibliografia	87
Appendice:	89
Aiuto alla formulazione degli obiettivi	90
Regole di trascrizione	93

⁵ In italiano nel testo;

⁶ In italiano nel testo;

Vorwort

Ohne Weiterbildung (...) gibt es (...) nicht eine Entwicklung.⁷

Die vorliegende Forschungsarbeit beschäftigt sich mit der beruflichen Weiterbildung im Südtiroler Sozialwesen (Landesämter, Bezirksgemeinschaften, Sozialbetrieb Bozen, Vereine, Verbände und Genossenschaften) und versucht die Bedeutung der Weiterbildung im Kontext der sozialen Arbeit herauszuarbeiten.

An dieser Stelle möchte ich allen, die einen Beitrag zum Zustandekommen der Studie geleistet haben, meinen Dank aussprechen: Ein großes Dankeschön richte ich an die Führungskräfte und Mitarbeiter/innen der Landesämter 24.0, 24.1, 24.2, 24.3, der Bezirksgemeinschaften Salten-Schlern, Eisacktal und Vinschgau, des Sozialbetriebes Bozen, des Verbands der Altersheime, der Vereine La strada- der Weg, Caritas, Lebenshilfe und GEA (Verein für Solidarität unter den Frauen gegen Gewalt) sowie der Sozialgenossenschaften Coccinella, Kaos, GWB (Genossenschaft Werkstätiger Behinderter), Handicar und KAIROS, die durch ihren Interviewbeitrag erst das Entstehen der vorliegenden Arbeit ermöglicht haben.

Mag. nat. Dr. nat. Elisabeth Ramoser

⁷ aus dem Interview 7; alle Interviewbeiträge wurden anonymisiert.

1 Wie alles anfang ... oder das Ziel der Forschungsarbeit

So eine Arbeit wird eigentlich nie fertig,
man muss sie für fertig erklären,
wenn man nach Zeit und Umständen das Mögliche getan hat.

Johann Wolfgang von Goethe⁸

Im Februar 2001 wurde innerhalb der Abteilungsdirektion Sozialwesen (24.0) die Dienststelle für Personalentwicklung errichtet. Seit ihrer Gründung organisiert die Dienststelle Weiterbildungen für die haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen und Führungskräfte des Südtiroler Sozialwesens. 2005 formulierte die Dienststelle erstmals Grobziele für das gesamte Weiterbildungsprogramm sowie Feinziele für die einzelnen Bildungsinitiativen. Anfang 2006 wurde die Wirksamkeit des Bildungsangebotes aus der Sicht der Fachämter und der Sozialbetriebe evaluiert. Dies fiel bei den Führungskräften nicht nur auf Wohlwollen (Gunsch, 2007). Mit der Evaluation konfrontiert, stehen die Betroffenen häufig vor einer Herausforderung, die ihnen zugleich bedrohlich und unbekannt erscheint. Evaluation wird so leicht zur Irritation und wenn möglich, vermieden (Hirsland & Uhl, 2004).

Die Untersuchung beschäftigt sich mit der beruflichen Weiterbildung im Südtiroler Sozialwesen. Die Autorin der vorliegenden Arbeit geht davon aus, dass der Weiterbildung im Kontext der sozialen Arbeit eine wichtige Bedeutung zukommt. Ausgehend von dieser Hypothese versuche ich festzustellen, welchen Stellenwert der Weiterbildung in sozialen Organisationen zugeschrieben wird und welchen Beitrag Weiterbildungs- und Fortbildungsmaßnahmen zur Weiterentwicklung der Einzelnen und der Gesamtheit leisten. Die Forschungsarbeit hat das Ziel, dass Planungsinstanzen sowie Arbeitgeber/innen und Mitarbeiter/innen die Nützlichkeit der Fort- und Weiterbildungen hinterfragen.

Im ersten Teil befasse ich mich zunächst mit dem Sozialwesen als lernende Organisation. Ich arbeite den Begriff der lernenden Organisation heraus und thematisiere dann die Bedeutung von Weiterbildung in einem derartigen Bedeutungskontext. Anschließend stelle ich die Zielsetzung und das Vorgehen bei der Bewertung von Weiterbildungsmaßnahmen vor. Evaluation kann dazu beitragen, die Qualität von Programmen und Maßnahmen zu verbessern und damit zu

⁸ zitiert nach Gülденberg, 2003

Entwicklungsprozessen in lernenden Organisationen führen, indem sie Wirkungen transparent macht und dokumentiert sowie Zusammenhänge aufzeigt.

Der zweite, empirische Teil beschäftigt sich mit der Untersuchung der Bedeutung/des Stellenwerts und der Effekte der Weiterbildung in den verschiedenen Diensten (Landesämter, Bezirksgemeinschaften, Sozialbetrieb Bozen, soziale Vereine und Genossenschaften) des Sozialwesens in Südtirol. Dabei wurden die Sichtweisen der Führungskräfte und der Mitarbeiter/innen (auch der Verwaltungsmitarbeiter/innen) herausgearbeitet. Der Abschluss der vorliegenden Arbeit gibt einen Ausblick auf die in den Interviews aufgezeigten anzugehenden zukünftigen Schritte.

2 Lernende Organisationen

2.1 Der Begriff der lernenden Organisation

Wo kämen wir hin, wenn jeder sagt: „Wo kämen wir hin?“
und niemand ginge, um ... zu sehen, wohin man käme,
wenn man ginge.

Kurt Marti⁹

Der Begriff des organisationalen Lernens wird ab 1960 in Forschungsarbeiten thematisiert. Für Peter M. Senge (1990, zitiert nach Schottelius, 2004) sind lernende Organisationen „Organisationen, in denen ... Menschen ... die Fähigkeit entfalten, ihre ... Ziele zu verwirklichen, in denen neue Denkformen gefördert und gemeinsame Hoffnungen freigesetzt werden ... in denen Menschen lernen, miteinander zu lernen“ (S. 3). Der Autor (1990, zitiert nach Schottelius, 2004) betont weiters, dass eine lernende Organisation „kontinuierlich die Fähigkeit ausweitet, ihre eigene Zukunft schöpferisch zu gestalten“ (S. 3).

Verschiedene Autoren bezeichnen lernende Organisationen als Vision (Senge, Kleiner, Smith, Roberts & Ross, 1997, zitiert nach Stiehl, 2001; Witthaus & Wittwer, 1997, zitiert nach Stiehl, 2001; Reinmann- Rothmeier & Mandl, 1998, zitiert nach Stiehl, 2001). Für Senge (1997, zitiert nach Stiehl, 2001) ist die „gemeinsame Vision“ zentral für lernende Organisationen: „Wir halten die lernende Organisation in erster Linie für eine Vision, die in unserer kollektiven Erfahrung und Vorstellung existiert“. Für Reinmann- Rothmeier und Mandl (1998, zitiert nach Stiehl, 2001) sind Visionen reflektierende „Leitgedanken für die Gestaltung unserer Zukunft“. „Wenn Menschen ...

⁹ zitiert nach Stumpenhorst, 2007

eine Vision teilen, fühlen sie sich einander verbunden, vereint durch ein gemeinsames Ziel ... Gemeinsame Visionen beziehen ihre Macht aus einem tiefen gemeinsamen Interesse“ (Senge, 1996, zitiert nach Stiehl, 2001). In diesem Sinne kann lebenslanges Lernen eine gemeinsame Vision sein, auf deren Hintergrund sich eine „Lernkultur entwickeln (kann), die sich auszeichnet durch ... die Bereitschaft, in das eigene und gemeinsame Leben zu investieren“ (Reichmann- Rothmeier & Mandl, 1998, zitiert nach Stiehl, 2001). Dieses Lernen geschieht im Kontext der gemeinsamen beruflichen Aufgaben. Der Lern-Ort ist der Arbeitsplatz (Loser- Kalbermatten, 2007).

Der Begriff der lernenden Organisation setzt den kollektiven Akteur voraus. Obgleich nur die Individuen lernen, macht es Sinn zu sagen: „die Organisation lernt“ (Scherrer, 1998). „Organisationales Lernen erfolgt über Individuen und deren Interaktionen, die ein verändertes Ganzes mit eigenen Fähigkeiten und Eigenschaften schaffen“ (Probs & Büchel, 1994, zitiert nach Stiehl, 2001).

2.2 (Lernende) Organisationen in den Humandienstleistungen

Eigene Wege sind schwer zu beschreiben,
sie entstehen ja erst beim Gehen.

H. R. Kunze¹⁰

Die Entwicklung von Organisationen im Bereich der Humandienstleistungen ist in den letzten Jahrzehnten v. a. durch die Ausdifferenzierung von Angebotsformen gekennzeichnet. Größere stationäre Einrichtungen wurden aufgelöst. An ihre Stelle trat zunehmend eine Vielzahl von Angeboten, die von Wohngemeinschaften und betreutes Wohnen über Tagesstätten, Werkstätten bis zu Betreuungs- und Beratungsdiensten reicht. Diese Ausdifferenzierung in kleine, dezentrale Einheiten hat zu einer bedarfsgerechteren Versorgung geführt, hat aber den Koordinierungs- und Steuerungsaufwand erheblich erhöht (Scherrer, 1998). Ausdifferenzierungen und Spezialisierungen erhöhen nach Scherrer (1998) die Leistungs- und Lernfähigkeit von Organisationen. Damit nimmt aber auch die Komplexität zu und stellt Organisationen vor neue Herausforderungen.

Die Dienststelle für Personalentwicklung nennt als eine ihrer zentralen Aufgaben, „Sorge zu tragen, dass Dienste und Einrichtungen sich als lernende Organisationen verstehen“ und dass den Mitarbeitern „eine lebenslange Neugierde für Menschen und gesellschaftliche Veränderungen erhalten bleibt“ (Gunsch, 2007, S. 1).

¹⁰ zitiert nach Stumpenhorst, 2007

In der vorliegenden Arbeit versuche ich zu erforschen, welchen Beitrag Weiterbildung für die Entwicklung von lernenden Organisationen leistet.

3 Was Weiterbildung ist

Da Weiterbildung der zentrale Begriff dieser Forschungsarbeit darstellt, habe ich mit der nachfolgenden Definition den Versuch unternommen, die für die Untersuchung relevanten Aspekte herauszuarbeiten: Weiterbildung ist eine bewusste, beabsichtigte und strukturierte Lernsituation zur Erhaltung, Vertiefung und Erweiterung des beruflichen Wissens, Könnens und Seins. Weiterbildung kann unter Nutzung verschiedener Methoden und Medien, in unterschiedlichen Örtlichkeiten und zu unterschiedlichen Zeitpunkten –auch außerhalb der Arbeitszeit- erfolgen. Zur Weiterbildung gehören u. a. der Besuch von Lehrgängen, Schulungen, Seminaren, Kursen, Tagungen, Supervision und Intervision, die Teilnahme an einer Lerngruppe innerhalb einer Organisation sowie das Studium von Fachliteratur. Ziel von Weiterbildung ist stets die Stärkung von Fach-, Sozial-, und/ oder Persönlichkeitskompetenz.¹¹

3.1 Paradoxien im Umgang mit Weiterbildung

Wir bilden ... Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gründlich aus,
aber lassen sie ihr Wissen nicht anwenden.
Wir lernen am meisten in Projekten,
aber geben die meisten Erfahrungen nicht weiter.
Wir haben für jede Frage einen Experten,
aber die wenigsten wissen, wie man sie findet.
Wir dokumentieren alles gründlich,
aber können nicht immer auf unsere Wissensspeicher zugreifen.
Wir entwickeln die Mitarbeiter zu Experten,
aber versetzen sie an einen Ort, wo sie vieles wieder vergessen.
Wir wissen viel über uns selbst,
aber nur wenig über unser Umfeld.
Wir fordern jeden zur Wissensteilung auf,
aber belohnen den, der alles für sich behält.
Wir kooperieren, um von anderen zu lernen,
aber kennen unsere eigenen Lernziele nicht.

Wie steht es damit in ... Ihrer Abteilung oder in Ihrer Behörde?¹²

¹¹ Ich habe für alle Kompetenzbereiche (mögliche) Ziele von Weiterbildungsmaßnahmen operationalisiert. Diese Liste findet sich mit einer Handreichung zur Zielformulierung im Anhang.

¹² Probst, zitiert nach Mauch, 1999

4 Was Evaluation ist

Der Begriff „Evaluation“ stammt von dem lateinischen Wort „valor“, zu Deutsch „Wert“, und der Vorsilbe e/ex, die „aus“ bedeutet. Zusammengesetzt verweisen die Wortteile auf das Vornehmen einer Bewertung, eben „einen Wert aus etwas ziehen“.

Evaluation umschreibt einen Vorgang, der so alt wie die Menschheit ist. Überprüft z. B. eine Person, ob gebratenes Fleisch besser schmeckt und bekömmlicher ist als rohes oder ob bestimmte Pflanzen essbar sind oder nicht, dann führt sie eine Evaluation durch (Stockmann, 2004). Daher stellen Moosbrugger und Schweizer (2002) in Abwandlung eines bekannten Zitats von Hermann Ebbinghaus über die Psychologie fest, dass Evaluation „eine lange Vergangenheit, doch nur eine kurze Geschichte“ hat (S. 19).

Der moderne Begriff von Evaluation entstand am Anfang der 60er des vergangenen Jahrhunderts in den USA in Verbindung mit den Reformprogrammen unter den Präsidenten Kennedy und Johnson. Mit den Programmen „War on Poverty“ und „Great Society“ war der Auftrag zur Ermittlung von deren Wirksamkeit verbunden (Ahlstich & Ulrich-Neitzert, 2002). Diese Entwicklung war zunächst auf die USA beschränkt und hat Ende der 70er Jahre auf den deutschsprachigen Raum übergegriffen (Moosbrugger & Schweizer, 2002).

Die Kunst der Evaluation besteht darin, die „richtigen“ Fragen zu stellen. Dies verdeutlicht Stockmann (2001) anhand einer Anekdote:

Schubert's „unvollkommene“ Symphonie

Die Geschäftsführerin einer Firma erhielt eine Freikarte für die Aufführung von Schuberts unvollendeter Symphonie. Da sie selbst verhindert war, gab sie die Freikarte an einem befreundeten Evaluator weiter. Am nächsten Morgen fragte sie ihn: „Wie war gestern der Abend?“ Anstelle einiger Bemerkungen ... erhielt sie eine schriftliche Aktennotiz mit folgendem Inhalt:

1. Für eine gewisse Zeit hatten die Oboisten nichts zu tun. Ihre Zahl sollte reduziert werden und ihre Arbeit gleichmäßig auf die ganze Zeit verteilt werden.
2. Alle zwölf Violinen spielen die gleichen Noten. Dies ist eine unnötige Vervielfachung, weshalb die Besetzung verkleinert werden sollte. Sofern das Klangvolumen wirklich benötigt wird, kann ein Verstärker eingesetzt werden.
3. Viel Aufwand wurde getrieben, um Sechszehntel-Noten zu spielen. Dies scheint eine übertriebene Finesse zu sein. Deshalb wird vorgeschlagen, dass alle Noten zunächst zur Achtel-Note gerundet werden.
4. Keinerlei Nutzen ergibt sich daraus, dass dieselbe Passage mit Hörnern wiederholt wird, die bereits vorher von den Streichern gespielt wurde. Wenn alle redundanten Teile eliminiert werden, kann die Konzertdauer von zwei Stunden auf zwanzig Minuten reduziert werden.

5. Die Symphonie hatte zwei Sätze. Wenn Schubert seine musikalischen Ziele am Schluss des ersten Satzes nicht erreichen konnte, hätte er abbrechen sollen. Der zweite Satz ist unnötig und sollte gestrichen werden.

6. Angesichts dieser Punkte kann man nur zum Schluss kommen, dass Schubert wohl – hätte er diesen Punkten mehr Beachtung geschenkt – ausreichend Zeit gehabt hätte, die Symphonie zu vollenden.

Gegenstände einer Evaluation können Personen, Organisationen, Produkte, Maßnahmen, Projekte, Programme oder Evaluationen selbst sein. In der vorliegenden Arbeit versuche ich festzustellen, welchen Stellenwert der Weiterbildung in sozialen Organisationen zugeschrieben wird und welchen Beitrag Weiterbildungs- und Fortbildungsmaßnahmen zur Weiterentwicklung der Einzelnen und der Gesamtheit leisten. Zur Beantwortung dieser Untersuchungsfragen habe ich gegenstandsbezogen eine qualitative Methodik gewählt. Da das qualitative Forschungsparadigma in der vorliegenden Arbeit zentral ist, halte ich es für angebracht, an dieser Stelle dessen grundlegende Annahmen kurz anzuführen:

- Gegenstand humanwissenschaftlicher Forschung sind immer Menschen, Subjekte. Die von der Untersuchungsfrage betroffenen Subjekte müssen Ausgangspunkt und Ziel der Forschung sein.
- Humanwissenschaftliche Gegenstände müssen immer möglichst in ihrem natürlichen, alltäglichen Umfeld untersucht werden.
- Der Untersuchungsgegenstand der Humanwissenschaften liegt nie völlig offen; er muss immer auch durch Interpretation erschlossen werden.

5 Beschreibung und Begründung des Untersuchungsplans und der Erhebungsmethoden

Gott aber ruhte am 7. Tag, betrachtete sein Werk mit Wohlgefallen und sprach: „Es ist gut!“
Da trat sein Erzengel zu ihm und fragte:
Welche Kriterien legst Du Deinem Urteil zu Grunde?
Hast Du die Geschöpfe, die Du geschaffen hast, an der Festlegung dieser Kriterien beteiligt?
Welche Daten hast Du herangezogen, um Deine Schlussfolgerung zu begründen?
Wie sind die Daten zustande gekommen?
Sind Deine Erhebungsinstrumente gültig und zuverlässig?
Gott aber ging zur Ruhe und verbrachte grübelnd eine unruhige Nacht.
Früh am morgen rief er seinen Erzengel zu sich und sprach:
„Fahr zur Hölle, Luzifer!“

(Wolfgang Beywl)

5.1 Die Untersuchungsmethode: Das problemzentrierte Interview

In der qualitativen Forschung spielt das Gespräch eine besondere Rolle. Das qualitative Interview, eine der wichtigsten Datenerhebungsmethoden der humanwissenschaftlichen Forschung, stellt den Oberbegriff für unterschiedliche Befragungsformen dar.

Das Wort „Interview“ kommt aus dem Angloamerikanischen und konnte sich im 20. Jahrhundert auch im deutschen Sprachraum durchsetzen. Es stammt eigentlich vom französischen „entrevue“ ab und bedeutet „verabredete Zusammenkunft“ bzw. sich „kurz begegnen“ (Stangl, 2002).

Zur Beantwortung der Fragestellung führte ich problemzentrierte Interviews mit Mitarbeitern und Führungskräften des Sozialwesens in Südtirol durch. Zu dieser Entscheidung bewog mich v. a., dass bei dieser Interviewform ausdrücklich eine gesellschaftliche Problem- oder Fragestellung im Mittelpunkt steht, welche mir bei der vorliegenden Untersuchung gegeben scheint. Diese Forschungsmethode hat das Ziel, „die in einem bestimmten Problemzusammenhang stehenden Einzelheiten der Vergessenheit zu entreißen und tendenziell den Erfahrungen und den Erlebnissen der Interviewten die Selbstverständlichkeit, d. h. den Alltagscharakter zu nehmen“ (Witzel, 1982,

zitiert nach Bachlechner, 2002, S. 51). Witzel (1982, 1985, zitiert nach Spöhring, 1995) hat im Rahmen eines Forschungsprojekts das problemzentrierte Interview mit dem Ziel entwickelt, „individuelle und kollektive Handlungsstrukturen und Verarbeitungsmuster gesellschaftlicher Realität“ zu erheben (S. 177).

Das problemzentrierte Interview ist ein diskursiv-dialogisches Verfahren, welches die Befragten als Experten ihrer Handlungen begreift (Stangl, 2002). Was in einem Interview erzählt wird und wie es erzählt wird, entsteht im Diskurs zwischen fragender und befragter Person (Tschuggnall, 2004). Witzel (1985, zitiert nach Spöhring, 1995) nennt als Grundgedanken des Vorgehens die Problemzentrierung, die Gegenstandsorientierung und die Prozessorientierung. Das Prinzip der Problemzentrierung reflektiert den Ausgangspunkt der Forschung (Schmidt-Grunert, 1999). Die Untersuchung beginnt am „Ausgangspunkt einer vom Forscher wahrgenommenen gesellschaftlichen Problemstellung“ (Witzel, 1985, zitiert nach Spöhring, 1995, S. 177). Die Forscherin/der Forscher soll das Thema vorläufig festlegen, dessen Eingrenzung und Ausdifferenzierung aber den Befragten überlassen. Gegenstandsorientierung bedeutet nach Spöhring (1995) die Auswahl geeigneter Verfahren, anstatt bedenkenlos eine Zergliederung in messtechnisch machbaren und isolierten Variablen vorzunehmen. Das Prinzip der Prozessorientierung betont die erkenntnisbezogene Prozesshaftigkeit der Erhebungs- und Auswertungsphase, welche reflektiert werden soll, um offen dafür zu sein, neue Erkenntnisse in den Untersuchungsprozess zu integrieren (Schmidt-Grunert, 1999).

5.1.1 Der Interviewleitfaden

Das problemzentrierte Interview ist auf eine bestimmte Problemstellung hin ausgerichtet. Die Problemstellung wird von der Interviewerin/dem Interviewer eingeführt, um während des Gespräches immer wieder darauf zurückzukommen (Bachlechner, 2002).

Ich habe wesentliche Aspekte der Problemstellung meiner Untersuchungsthematik analysiert und in einem Interviewleitfaden zusammengefasst. Der Leitfaden stellte die Struktur für meine Gespräche dar und ermöglichte weiters den Vergleich der einzelnen Interviews. Im Folgenden stelle ich den von mir entwickelten Interviewleitfaden für Führungskräfte und Mitarbeiter/innen vor:

Führungskräfte

1. Schildern Sie mir eine Weiterbildung, mit der Sie besonders zufrieden/besonders unzufrieden sind?

- a. Was ist/bedeutet Weiterbildung für Sie? Welchen Stellenwert hat Weiterbildung für Sie?
- b. Was erwarten Sie sich von Weiterbildungsmaßnahmen?
- c. Was sollten Weiterbildungsmaßnahmen aus Ihrer Sicht bewirken?
- d. Was haben Weiterbildungsmaßnahmen in Ihrer Organisation/ in Ihrem Betrieb bewirkt?
- e. Würden Sie Ihre Dienststelle als lernende Organisation definieren?
- f. Investiert Ihre Organisation in lebenslanges Lernen und Wissensmanagement?
- g. Weshalb schicken Sie Ihre Mitarbeiter/innen zu Weiterbildungsveranstaltungen?
- h. Interessieren Sie sich für die Weiterbildung Ihrer Mitarbeiter/innen?
- i. Welche Methode/n der Weiterbildung und des betrieblichen Lernens erachten Sie als nützlich?
- j. Sorgen Sie dafür, dass Weiterbildungsinhalte anderen Organisationsmitgliedern zugänglich gemacht werden?
- k. Wenn Mitarbeiter/innen nach Weiterbildungen Änderungsvorschläge haben, wie gehen Sie damit um?
- l. Haben Weiterbildungen neue Ideen in die Organisation/ den Betrieb gebracht?
- m. Haben Weiterbildungen zu Veränderungen in der Organisation/ dem Betrieb geführt?
- n. Inwieweit entspricht das Bildungsangebot im Lande Ihrem Bedarf /dem Bedarf Ihrer Organisation?

Mitarbeiter/innen

1. Schildern Sie mir eine Weiterbildung, mit der Sie besonders zufrieden/ besonders unzufrieden sind?
 - a. Was ist/bedeutet Weiterbildung für Sie? Welchen Stellenwert hat Weiterbildung für Sie?
 - b. Was erwarten Sie sich von Weiterbildungsmaßnahmen?
 - c. Was sollten Weiterbildungsmaßnahmen aus Ihrer Sicht bewirken?
 - d. Was haben Weiterbildungsmaßnahmen in Ihrer Organisation/ in Ihrem Betrieb bewirkt?
 - o. Weshalb besuchen Sie Weiterbildungsmaßnahmen?
 - p. Wie häufig besuchen Sie Weiterbildungsmaßnahmen?
 - q. Wer bestimmt, welche Weiterbildungen Sie besuchen?

- r. Haben Sie das Gefühl, dass Ihr/e Vorgesetzte/r sich für Ihre Weiterbildung interessiert?
- s. Haben (Ihre) Weiterbildungen neue Ideen in Ihre Organisation/ Ihrem Betrieb gebracht?
- t. Haben (Ihre) Weiterbildungen zu Veränderungen in Ihrer Organisation/ Ihrem Betrieb geführt?
- u. Wird die Anwendung von Weiterbildungsinhalten in Ihrer Organisation/ Ihrem Betrieb/ von Ihrer/m Vorgesetzten, Ihren Kollegen unterstützt?

Die erste Frage diente zur Einleitung der narrativen Phase, indem sie die Befragten zum Erzählen anregen sollte. In diesem Abschnitt des Gesprächs war es mir wichtig, dass die Interviewten frei erzählen konnten. Um die weiteren, für meine Forschungsarbeit relevanten Aspekte zu erhalten, wurden- wenn diese nicht im erzählgenerierenden Abschnitt des Interviews enthalten waren- noch die Fragen a. bis d. sowie e. bis n. für die Führungskräfte und o. bis u. für die Mitarbeiter/innen der Organisationen gestellt. Im Folgenden wird es um Geschichten über Weiterbildung gehen, die Menschen über sich und ihr berufliches Leben erzählen, die sie für ihre Zuhörer/innen bzw. Leser/innen nachzeichnen.

6 Durchführung der Interviews

Ich habe im Zeitraum von Juni bis August 2007 42 problemzentrierte Interviews mit Mitarbeiter/innen und Führungskräften der Sozialdienste durchgeführt. Den Kontakt zu den Befragten stellte ich telefonisch bzw. via E-Mail her. Zunächst stellte ich mich und meine Forschungsarbeit vor. Nach der Zusicherung der Bereitschaft zu einem Interview vereinbarte ich mit den Teilnehmer/innen einen Gesprächstermin. Zu Beginn des Gesprächs beantwortete ich allfällige Fragen, betonte die Anonymität der Befragung und erbat die Einwilligung zur Tonbandaufzeichnung.

6.1 Die Untersuchungsteilnehmer/innen

An der Untersuchung nahmen 16 Führungskräfte und 26 Mitarbeiter/innen teil. Abbildung 1 veranschaulicht diese Verteilung.

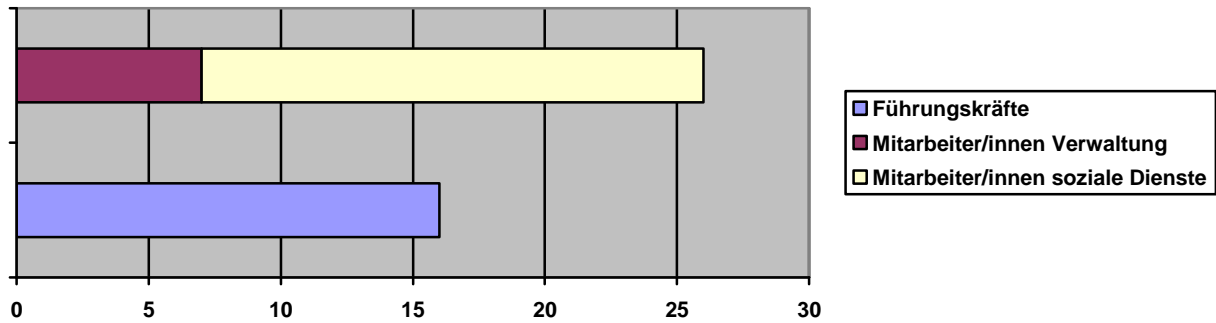


Abbildung 1: Anzahl der befragten Führungskräfte und Mitarbeiter/innen

Die nachfolgende Abbildung 2 verdeutlicht, dass 20 Führungskräfte und Mitarbeiter/innen der Bezirksgemeinschaften/des Sozialbetriebes Bozen, acht von sozialen Vereinen/Verbänden und jeweils sieben der Landesämter sowie von sozialen Genossenschaften befragt wurden.

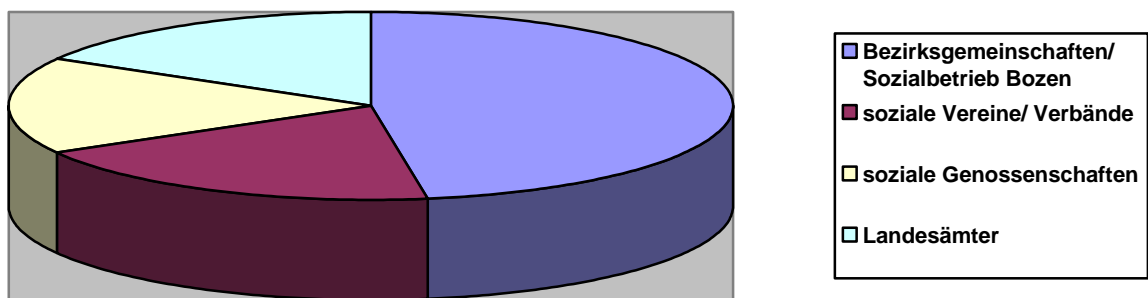


Abbildung 2: Anzahl der Befragten aus Vereinen, Genossenschaften, Landesämtern, Bezirksgemeinschaften

7 Auswertung der Interviews: Transkription und qualitative Inhaltsanalyse

Die Auswertung steht in einem engen Zusammenhang mit der verwendeten Erhebungsmethode und der dahinter stehenden Zielsetzung. Im ersten Schritt wurde das Textmaterial in Form von Tonbandaufzeichnungen transkribiert. Die Interviews wurden in Südtiroler Dialekt und in der Umgangssprache geführt, was im Satzbau und in einigen Formulierungen nachklingt, jedoch für die bessere Lesbarkeit in die Schriftsprache übersetzt. Da mehrere Interviewpartner/innen italienischsprachig waren, wurden manche Interviews in Italienisch geführt und transkribiert.

Die Auswertung erfolgte in Anlehnung an die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2002). Die qualitative Inhaltsanalyse ist durch die Verwendung von Kategorien gekennzeichnet (Flick, 1997).

Hierfür wird das Textmaterial schrittweise analysiert. Es wird in Einheiten zerlegt, welche nacheinander bearbeitet werden. Beim Analyseablauf wird zwischen Zusammenfassung, Explikation und Strukturierung unterschieden.

Bei der Zusammenfassung besteht der erste Schritt in der Bestimmung der Analyseeinheiten, in dem das Textmaterial in Hinblick auf die Fragestellung zusammengefasst wird. Durch Abstraktion wird ein Gerüst geschaffen, welches das Ursprungsmaterial abbildet. Die deduktive Kategoriendefinition wird durch theoretische Überlegungen bestimmt. Aus dem bisherigen Forschungsstand, aus Theorien oder Konzepten werden die Kategorien in einem Operationalisierungsprozess auf das Material hin entwickelt. Eine induktive Kategoriendefinition hingegen leitet die Kategorien aus dem Textmaterial über einen Verallgemeinerungsprozess ab. Begriffe oder Sätze, welche sich möglichst nahe am Text befinden, dienen dabei als Kategorienbezeichnung (Mayring, 2002).

Die Explikation stellt das Gegenteil der zusammenfassenden Inhaltsanalyse dar: Zu einzelnen unklaren Textbestandteilen wie Sätze oder Begriffe wird zusätzliches Material herangezogen, um diese Stellen verständlich zu machen. Dabei unterscheidet Mayring (1991) zwischen einer engen Kontextanalyse, die nur das direkte Textfeld heranzieht, und einer weiten Kontextanalyse, welche Zusatzmaterial wie Informationen über den Gegenstand, den soziokulturellen Hintergrund usw. sammelt.

Die Strukturierung kann theoriegeleitet sein und beinhaltet eine Definition der Begriffe sowie prototypische Beispiele, welche die Zuordnung zu den Kategorien erleichtern sollen. Mayring (1997) unterscheidet zwischen einer formalen, inhaltlichen, typisierenden und skalierenden Strukturierung. Bei der formalen Strukturierung wird die innere Struktur des Materials nach formalen Gesichtspunkten herausgefiltert. Bei der inhaltlichen Strukturierung wird das Textmaterial zu bestimmten Themen und Inhaltsbereichen zusammengefasst. Bei der typisierenden Strukturierung werden markante Ausprägungen im Material gesucht und näher beschrieben. Bei der skalierenden Strukturierung wird das Textmaterial nach Dimensionen in Skalenform eingeschätzt (Mayring, 1983, zitiert nach Flick, 1997).

7.1 Das Kategoriensystem

Das vorliegende Kategoriensystem wurde induktiv, d. h. aus dem Datenmaterial der einzelnen Interviews gewonnen. Damit die Kategorienbildung sich möglichst nahe am Datenmaterial orientiert, habe ich Textpassagen zur Bezeichnung der Kategorien gewählt. Die vier Oberkategorien thematisieren den Stellenwert/die Bedeutung von Weiterbildung im Südtiroler Sozialwesen, die

Methoden und die Effekte der Weiterbildung sowie das Weiterbildungsangebot in Südtirol. In den Unterkategorien arbeite ich die jeweils zentralen Aspekte näher heraus:

- **(...) Weiterbildung (...) für die soziale Arbeit (...) ist das Um und Auf¹³**
 - Ohne Weiterbildung (...) gibt es (...) nicht eine Entwicklung¹⁴
 - Weiterbildung bedeutet (...) Fragen zu haben und darauf Antworten zu suchen¹⁵
 - Oft ist (...) Weiterbildung (...) die Möglichkeit in deinem Tätigkeitsfeld es auch mit anderen Augen zu sehen¹⁶
 - Weiterbildung ist (...) Austausch mit (...) Leuten¹⁷
 - (...) bedeutet eine Hilfe (...) in deiner Arbeit¹⁸
 - (...) Weiterbildung ist eines der größten Führungsinstrumente¹⁹
 - Und dann gibt's die Pflichtveranstaltungen, zu denen die Mitarbeiter geschickt werden sollten oder müssen, und auf der anderen Seite ist es (...) eine Chance, eine Möglichkeit²⁰
- **(...) die Methode hängt mit dem Ziel zusammen²¹**
 - (...) mit Theorie und Praxis vermischt (...) ²²
 - (...) dass es in der Praxis umsetzbar ist²³
 - (...) die Möglichkeit der einzelnen (...), sich aktiv (...) zu beteiligen²⁴
 - (...) Probleme, die auftauchen, können (...) zeigen, wo wir (...) weiter studieren sollten²⁵
 - (...) die Vielfalt ist da für mich wichtig²⁶
 - (...) Weiterbildungen intern ...²⁷
- **(...) aufgrund (...) der Weiterbildungen (...) sind Veränderungen da (...) ²⁸**
 - (...) es ändert sich (...) etwas (...) in dir selbst²⁹

¹³ aus dem Interview 28

¹⁴ aus dem Interview 7

¹⁵ aus dem Interview 2

¹⁶ aus dem Interview 6

¹⁷ aus dem Interview 2

¹⁸ aus dem Interview 40

¹⁹ aus dem Interview 7

²⁰ aus dem Interview 21

²¹ aus dem Interview 3

²² aus dem Interview 6

²³ aus dem Interview 1

²⁴ aus dem Interview 15

²⁵ aus dem Interview 2

²⁶ aus dem Interview 16

²⁷ aus dem Interview 22

²⁸ aus dem Interview 20

²⁹ aus dem Interview 2

- (...) mit neuen Ideen kommt (...) ³⁰
- (...) wird das Team stärker ³¹
- (...) das (...) mit hineinfließen zu lassen in die Arbeit (...) ³²
- (...) eine Verbesserung der (...) Professionalität ³³
- (...) für viele Aspekte ist in Südtirol die (...) Weiterbildung (...) gut, andererseits glaube ich (...), dass ³⁴
 - (...) Weiterbildungen (...) Sozial- und Gesundheitswesen zusammen ³⁵
 - (...) Weiterbildungsinitiativen für Sozialassistenten und Sozialpädagogen (...) bräuchte es noch etwas ³⁶
 - (...) dass der Austausch mit anderen Realitäten (...) wichtig wäre ³⁷
 - (...) zu wenig auf die fachspezifischen Problematiken (...) eingegangen ³⁸

8 Darstellung und Interpretation der Ergebnisse

Im folgenden Abschnitt führe ich die in Anlehnung an die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2002) gewonnenen Kategorien näher aus und belege sie mit Beispielen aus den Interviews.

8.1 (...) Weiterbildung (...) für die soziale Arbeit (...) ist das Um und Auf

Weiterbildung hat sowohl für Führungskräfte als auch für die Mitarbeiter/innen in den sozialen Diensten Südtirols einen hohen Stellenwert, worauf ich im Folgenden näher eingehe.

8.1.1 Ohne Weiterbildung (...) gibt es (...) nicht eine Entwicklung

Weiterbildungen werden sowohl von zahlreichen Führungskräften als auch von den Mitarbeitern als Motor der Entwicklung verstanden. Die folgenden Aussagen einer Führungskraft und zweier Sozialbetreuerinnen der Bezirksgemeinschaften zeigen diese Haltung auf: „Ich denk’, ohne Weiterbildung (...) gibt’ s (...) nicht eine Entwicklung (...) Weiterbildung heißt für mich einfach

³⁰ aus dem Interview 3

³¹ aus dem Interview 22

³² aus dem Interview 27

³³ aus dem Interview 29

³⁴ aus dem Interview 6

³⁵ aus dem Interview 38

³⁶ aus dem Interview 16

³⁷ aus dem Interview 6

³⁸ aus dem Interview 1

auch weitergehen (...)“³⁹ „Sich weiterzubilden bedeutet für mich, einen Schritt nach vorne und nicht zurück zu machen, neue Techniken, neue Arbeitsmethoden (...) zu lernen.“⁴⁰

(...) für mich hat Weiterbildung einen (...) hohen Stellenwert. Mir kommt vor, wenn man in einer Arbeit ist und man interessiert sich nicht mehr für neue Sachen, dann bleibt man stehen, d. h. man kommt in eine Routine hinein. Und dies bedeutet für mich, dass man (...) sich auch für (...) andere Sachen interessiert, nicht immer dies, was ich schon weiß, (...) sondern auch das Neue wieder aussieht ...⁴¹

Weiterbildung ermöglicht einerseits das Wachstum von einzelnen Akteuren und andererseits die Weiterentwicklung der gesamten Organisation:

(...) ich habe zwei Vorstellungen von Weiterbildung. Ein Aspekt ist meine persönliche Weiterbildung aufgrund von persönlichen, privaten Weiterbildungsaspekten. Das andere ist die Weiterbildung für die Arbeit (...) Ideal wäre, wenn diese beiden Aspekte zutreffen, d. h. neben einer beruflichen Entwicklung gibt es auch eine persönliche Entwicklung.⁴²

(...) ich muss sagen, bei la strada ist mir aufgefallen, dass la strada einen sehr großen Wert darauf legt und dass die Mitarbeiter wirklich (...) im Laufe der Jahre selber gewachsen sind in jeder Hinsicht. (...) es sind Mitarbeiter gewesen, die haben Kurse. Es sind Mitarbeiter gewesen, die haben direkt Ausbildungen gemacht. Und es sind sogar Mitarbeiter gewesen, die haben nebenberuflich die Universität gemacht. Und ich denk', dies ist (...) für einen Betrieb ganz ein hohes Plus, weil sie ja ihre Mitarbeiter so (...) viel wie möglich unterstützt und selber Profit daraus ziehen (...)“⁴³

(...) dann auch hat (...) jeder Mitarbeiter (...) Interessen. Wo sieht sie sich selber? Wo wird sie gesehen? So in der Selbst- und Fremdwahrnehmung im Beruflichen, (...) damit ergeben sich für die Person Perspektiven. (...) damit geht' s darum, auch die Entwicklung eines jeden Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiters zu unterstützen (...) Und damit meine ich jetzt nicht, dass es um die persönliche Entwicklung, sondern dies immer in (...) guter Verbindung was unser Organisationsziel ist. Aber es darf durchaus die Arbeit Freude bereiten und damit auch eine Fortbildung persönliche Freude bereiten.⁴⁴

Die befragten Mitarbeiter/innen und Führungskräfte betonen die Bedeutung der Weiterbildung im Zusammenhang mit dem Zurechtkommen mit einer sich im ständigen Wandel befindlichen sozialen Arbeitswelt: „(...) unabkömmlich, ein Betrieb, der keine Weiterbildung macht, veraltet mit seine

³⁹ aus dem Interview 7

⁴⁰ aus dem Interview 42; Italienisch im Originaltext; Übersetzung durch die Autorin: Aggiornarsi per me significa fare un passo in avanti e non indietro, studiare (...) nuove tecniche, nuove metodi di lavoro.

⁴¹ aus dem Interview 22

⁴² aus dem Interview 39; Italienisch im Originaltext; Übersetzung durch die Autorin: (...) io ho due idee di Weiterbildung. Un aspetto e' la Weiterbildung mia, personale rispetto aspetti di sviluppo personale, privati. Una cosa e' la Weiterbildung per il lavoro (...) L'ideale sarebbe se queste due cose andassero insieme, (...) quindi oltre una crescita professionale c'e' anche una crescita personale.

⁴³ aus dem Interview 31

⁴⁴ aus dem Interview 7

Strukturen.“⁴⁵ „Weiterbildung (...) hat einen sehr hohen Stellenwert, weil die Weiterbildung ist das A und das O von unseren Mitarbeitern, weil (...) man immer auf dem Laufenden sein muss. Und die Zeit bleibt nicht stehen (...)“⁴⁶ “Es bedeutet, immer etwas in Entwicklung und in Bewegung zu sein, weil (...) die Dienstleistung im Laufe der Jahre variieren kann, und sich weiterbilden zu können bedeutet deshalb, immer mehr Mittel zur Verfügung zu haben, um unsere Art der Dienstleistung zu unterstützen.“⁴⁷ “(...) man lernt (...) dazu, schon nur von die Pflorgetechniken, es ist ständig ein Wechsel. Und etwas Neues kommt dazu (...)“⁴⁸ “(...) Weiterbildung bedeutet für mich, etwas zur Arbeit hinzuzufügen, weil das Soziale sich in ständiger Entwicklung befindet. Es kommen ständig verschiedene Dienste mit unterschiedlichen Problemen, und es ist sicher notwendig mehr, mehr, viel mehr Weiterbildung zu machen.“⁴⁹ In der letztgenannten Aussage, die von einer sozialen Hilfskraft stammt, wird sogar noch mehr Weiterbildung gefordert, um der Komplexität in den sozialen Diensten gerecht zu werden. Ähnlich äußert sich ein Mitarbeiter eines Vereines, der bemängelt, dass für Weiterbildung zu wenig Zeit bleibt: „Wir müssen sicherlich auch uns ein bisschen mehr weiterbilden. Wir finden nur die Zeit nicht dazu (...) Dies ist einfach ein Zeitfaktor.“⁵⁰ Ein in der Hauspflege tätiger Sozialbetreuer, der zuvor in einem Altersheim gearbeitet hat, gibt zu bedenken, dass aufgrund des Personalmangels in den Heimen oft keine Zeit für Weiterbildung bleibt:

Die erste Dienststelle hab' ich eigentlich nur ein halbes Jahr, da hab' ich keine Weiterbildung besucht, weil so wie es jetzt in die Altersheime ist, ziemlich viel Personalmangel gibt. Dann ist dies ein bisschen weniger möglich. Ich muss sagen, dass es da schon besser organisiert ist und dass man da mehr auf Weiterbildung achtet, da jetzt im Hauspflagedienst⁵¹

Eine Pflegehelferin, welche in der Hauspflege tätig ist, und eine Sozialpädagogin betonen, dass Weiterbildungen unerlässlich für ihre Tätigkeiten sind: „Weiterbildung (...) für die soziale Arbeit ist (...) das Um und Auf. (...) von der Ausbildung her, kriegt man nicht so viel mit und deswegen ist die Weiterbildung notwendig unbedingt.“⁵²

⁴⁵ aus dem Interview 31

⁴⁶ aus dem Interview 9

⁴⁷ aus dem Interview 26; Italienisch im Originaltext; Übersetzung durch die Autorin: Significa essere sempre un po' in crescita e in movimento perché (...) l'utenza può variare nel corso degli anni e quindi potersi aggiornare significa crescere continuamente, avere sempre più mezzi a disposizione per poter aiutare a quello che e' il nostro tipo d'utenza.

⁴⁸ aus dem Interview 23

⁴⁹ aus dem Interview 37; Italienisch im Originaltext; Übersetzung durch die Autorin: (...) l'aggiornamento per me significherebbe aggiungere delle cose nel lavoro, perché il sociale e' in continuo sviluppo. Vengono sempre utenze diverse con problemi diversi e sicuramente si bisogna fare molto, molto d'aggiornamento molto di più.

⁵⁰ aus dem Interview 25

⁵¹ aus dem Interview 25

⁵² aus dem Interview 28

Weiterbildung ist eine Möglichkeit zu reifen, zu wachsen, neue Sachen zu lernen, weil in diesem Bereich muss man sich ständig neue Ziele setzen, weil die Realität im Hauspflegedienst auch sehr gegenwärtig ist; die Gegenwart des Umfeldes wird immer stärker, weil dazu tendiert wird, die Person soweit als möglich im Umfeld zu lassen, und deshalb gibt es Aktivitäten des täglichen Lebens, weil dazu tendiert wird, diese Ressource bestehen zu lassen; daher ist jede Innovation eine ständige Bewegung. Es ist nicht, dass die Pflege hier anhält, daher wird jeden Tag etwas Neues entdeckt und einige Veränderungen sowohl in der Umgebung als auch in der Person, auch weil das durchschnittliche Alter (...) sich verlängert hat, weshalb es Weiterbildungen gibt, ständig sein müssen. Wir, die zu Hause, in der Umgebung arbeiten, brauchen Weiterbildung.⁵³

Ich denke, dass die Ausbildung, die Weiterbildung grundlegend für die professionelle Entwicklung ist (...) sie stimuliert, lässt wachsen (...) Weiters gibt es im Sozialen in besonderer Weise die Notwendigkeit der ständigen Weiterbildung, weil die soziale Situation sich ständig verändert (...) für unsere Gesellschaft (...) und weiters nimmt die Komplexität der Problematiken zu. Natürlich muss das Personal bereit sein, in wirksamer und effizienter Art und Weise auf die verschiedenen Problematiken zu antworten (...)⁵⁴

(...) vor Jahren (...) war noch sehr bedacht darauf, dass die Leute nicht ausscheren und neue Sachen rein, reinbringen in (...) die Struktur, (...) u. U. dies, was da ist, in Frage stellen (...) seit vier, fünf Jahren (...) wird da sehr (...) viel investiert (...) in Weiterbildung auch (...) weil man gesehen hat, (...) es ist (...) für die Organisation ähnlich wichtig wie für die (...) Einzelperson. Ich denk' mir, natürlich man bildet si/, die Organisation an sich bildet sich weiter, sag' i oder fördert Weiterbildungen. Ansonsten glaub' ich, (...) geht's der Organisation ähnlich wie den Menschen, dass (...) der Sinn verloren geht, Motivation und (...) auch Wissen u. U., weil ich denk', wenn man immer den gleichen Kaugummi kaut, dann hat er irgendwann keinen Geschmack mehr. Und heute ist dies (...) ein Thema, dass sich rapide alles verändert (...) es geht alles so schnell. Und i glaub', da kann man nur (...) dran bleiben, wenn man (...) sich weiterbildet. Denken wir (...) an den Suchtbereich, dies ist irgendwann einmal so, dass u. U. der Experte weniger weiß (...) oder weniger (...) Informationen hat (...) wie der Süchtige selber. Und dies (...) kann's nicht sein, denk' ich (...) Deswegen (...) wird heute schon sehr viel Geld investiert in die (...) Weiterbildung⁵⁵

Weiterbildung trägt für eine befragte Führungskraft zur Qualität von sozialen Diensten bei:

⁵³ aus dem Interview 41; Italienisch im Originaltext; Übersetzung durch die Autorin: Aggiornamento e' una possibilità di maturare, di crescere, d'imparare cose nuove perché in questo ambito bisogna sempre trovare di nuovi scopi anche perché la realtà al domicilio e' anche molto presente, sarà sempre più presente il territorio perché si tende a tenere la persona più a casa possibile e quindi ci sono attività di vita quotidiana cui si tende a lasciare intatta questa risorsa, quindi ogni innovazione e' un continuo movimento. Non e', che l'assistenza si ferma qua, quindi si scopre ogni giorno qualcosa di nuovo, e qualche modifica sia nell'ambiente e anche della persona, anche perché la vita media (...) si e' allungata, di conseguenza aggiornamenti ci saranno, devono essere sempre. Noi che lavoriamo proprio a casa nell'ambiente, abbiamo bisogno d'aggiornamento.

⁵⁴ aus dem Interview 38; Italienisch im Originaltext; Übersetzung durch die Autorin: Io credo che la formazione, l'aggiornamento sia fondamentale per la crescita professionale (...) stimola, fa crescere (...) poi il sociale in modo particolare c'e' necessita di continui aggiornamenti, perché continua a cambiare la situazione sociale (...) per la nostra società (...) e poi aumenta la complessità delle problematiche. Sicuramente il personale deve essere pronto a rispondere in modo efficace ed efficiente alle diverse problematiche (...)

⁵⁵ aus dem Interview 16

(...) ich kann mir eine produktive Arbeit (...) nicht vorstellen, ohne dass man sich kontinuierlich mit den Inhalten und den Methoden der Profession auseinandersetzt. Und die sind ja in ständiger Wandlung begriffen. Und deswegen ist es absolut wichtig, dass der Stock an Kenntnissen und Techniken ständig angepasst wird. (...) die Qualität (...) steht und fällt mit der ständiger Anpassung (...) des Wissens und der Techniken.⁵⁶

8.1.2 Weiterbildung bedeutet (...) Fragen zu haben und darauf Antworten zu suchen

Eine Verwaltungsmitarbeiterin thematisiert den Stellenwert von Weiterbildung im Zusammenhang mit dem Erhalten einer lebenslangen beruflichen Neugierde:

Weiterbildung bedeutet für mich, immer Fragen zu haben und darauf Antworten zu suchen. Für mich bedeutet Weiterbildung, alte Bücher, die schon gelesen habe, neu, wieder zu lesen, neue Themen im Internet zu suchen und auch in meiner Arbeit, wo manchmal die Sachen immer die gleichen sind, mich auf einen spezifischen Punkt zu konzentrieren und diesen Punkt zu vertiefen.⁵⁷

8.1.3 Oft ist (...) Weiterbildung (...) die Möglichkeit in deinem Tätigkeitsfeld es auch mit anderen Augen zu sehen

Die befragten Mitarbeiter/innen und Führungskräfte diskutieren die Bedeutung der Weiterbildung auch im Zusammenhang mit einem Reframing ihrer sozialen Arbeit: „Weiterbildung bedeutet die eigene Arbeit aus einer anderen Perspektive zu sehen.“⁵⁸ „Und oft ist genau Weiterbildung (...) die Möglichkeit in deinem Tätigkeitsfeld es auch mit anderen Augen zu sehen.“⁵⁹ Die Leiterin eines Hauspflegedienstes schickt ihre Mitarbeiter/innen auf Weiterbildungsmaßnahmen,

(...) damit sie neue Ideen hineinbringen, damit sie andere Sachen hören, (...) andere Ansichten, andere sehen auch, wie geht es in einer anderen Struktur, was können wir verbessern, was machen wir schon gut (...) vielleicht dass jemand auch einmal wechselt, dass man einfach sagt: „Ich möchte jetzt wirklich einmal etwas anderes sehen“ (...)⁶⁰

Weiterbildung ermöglicht somit einerseits eine Distanz zur eigenen Arbeit, und andererseits stellt sie ein Tor für neue Wege in sozialen Tätigkeiten dar: „(...) man merkt schon, wenn man mal raus kommt von der Arbeit bei den Tagen, wo Weiterbildung ist, also, ist man mal weg und kann man reflektieren und kriegt auch wieder neue Inputs und Theorien mit. Und dies ist schon (...) sehr

⁵⁶ aus dem Interview 4

⁵⁷ aus dem Interview 2

⁵⁸ aus dem Interview 42; Italienisch im Originaltext; Übersetzung durch die Autorin: Aggiornamento significa vedere (...) il proprio lavoro sotto un altro aspetto.

⁵⁹ aus dem Interview 6

⁶⁰ aus dem Interview 34

hilfreich und wichtig auch (...)“⁶¹ „Für mich persönlich Weiterbildung ist einmal eine Bereicherung. (...) Man (...) kann sich neu orientieren. Man kriegt ein neues Feedback (...) für die Arbeit. Und dies sehe ich absolut als extrem wichtig. Und man kommt einmal vom Alltag weg und kriegt neue Inputs (...)“⁶² Die eigene Tätigkeit aufgrund von Weiterbildung immer wieder anders oder neu zu definieren, erscheint einem Mitarbeiter grundlegend für den Erhalt des persönlichen Engagements in der sozialen Arbeit:

(...) ich arbeite seit fast 14 Jahren in einem Verein da und hab’ gemerkt, ich hab’ viele Kollegen gehabt, die sich überhaupt nicht weitergebildet haben (...) Und ich hab’ gemerkt, die haben sich wirklich verbrannt, sag’ ich jetzt einmal unter Anführungszeichen, im Sinne dass wenn man nicht wirklich neue Sachen sucht kontinuierlich, dann wird’s (...) immer schwerer. Und ich glaub’, da ist immens wichtig, (...) immer neue Perspektiven zu haben (...) weil ansonsten verliert man primär den Spaß am Arbeiten. Und ich glaub’ auch, (...) dass in diesem Bereich einfach wichtig ist, weil (...) dies strahlt man aus, ob man (...) gerne die Arbeit macht. Und ich glaub’, wenn man es (...) mit bedürftigen Leuten zu tun hat, ist dies das Primäre einmal, dass (...) jemand, der vor dir sitzt, auch (...) Freude ausstrahlt (...) Ich glaub’, dies ist nur möglich, indem man sich weiterbildet.⁶³

8.1.4 Weiterbildung ist (...) Austausch mit (...) Leuten

Lebenslanges berufliches Lernen vollzieht sich nach Ansicht der befragten Mitarbeiter/innen und Führungskräfte in Auseinandersetzung mit anderen: „(...) Weiterbildung ist (...) auch (...) Austausch mit (...) den Leuten, weil nur durch diesen Austausch werde ich neugierig und kriege ich Lust, noch mehr zu wissen.“⁶⁴ „Weiterbildung für mich bedeutet (...) Treffen mit verschiedene Gleichgesinnte, Austausch zwischen Häuser oder verschiedene Arbeiten (...)“⁶⁵ “Es ist eine Möglichkeit (...) andere Personen kennen zu lernen, weiters ist es auch die Möglichkeit, sich zum einen mit Kollegen, zum anderen mit anderen Berufsgruppen auszutauschen (...)”⁶⁶

Zum Teil denke ich, dass die Fortbildung neben dem technischen, professionellen, bildungsbezogenen Gesichtspunkt manchmal sehr nützlich ist, weil sie die Personen in Kontakt bringt (...) es sind auf jeden Fall Momente des Austausches auch mit (...) Kollegen, die selten getroffen werden oder auch andere Betrachtungsweisen (...) meistens

⁶¹ aus dem Interview 27

⁶² aus dem Interview 20

⁶³ aus dem Interview 16

⁶⁴ aus dem Interview 2

⁶⁵ aus dem Interview 34

⁶⁶ aus dem Interview 26; Italienisch im Originaltext; Übersetzung durch die Autorin: E’ una possibilità (...) di conoscere o persone nuove, c’e’ anche la possibilità di scambiarsi a volte con colleghi, a volte anche con chi fa un lavoro differente (...)

sind sie nützlich, um sich zu vernetzen, um in Kontakt zu kommen, um sich mit gemeinsamen Themen auseinanderzusetzen (...)⁶⁷

8.1.5 (...) bedeutet eine Hilfe (...) in deiner Arbeit

Weiterbildung gibt nach Ansicht der befragten Führungskräfte den Mitarbeitern Sicherheit in ihren Tätigkeiten:

(...) wir schicken Sie in Fortbildung, damit sie (...) gelassener ihre Arbeit angehen können und (...) eine gewisse Souveränität über ihren Beruf, über ihr Alltagsleben gewinnen. (...) ich denk' mir immer, man arbeitet im Grunde genommen nicht, (...) wie sagt man, für' s Leben, sondern um zu leben. Da soll man es schon so angenehm wie möglich gestalten, soll jetzt kein Urlaub sein. Aber es sollte soweit kommen, dass ich in der Früh aufstehe, hinfahe und mir sagen kann: >Das schaffe ich locker. Das mache ich, (...) dies geht< (...) Und wenn eben einmal Sachen kommen, die mir vorkommen, die bewältige ich nicht vom Praktischen her z. B., dann sollte da spezifisch eine Fortbildung angeboten werden.⁶⁸

Die Weiterbildung ist besonders in den ersten zehn Berufsjahren nach dem Studium und nachdem man die Arbeitspraxis bewältigt hat etwas Grundlegendes, weil über Weiterbildung die Auseinandersetzung mit dem, was wir noch nicht beherrschen, erfolgt (...) Nur die Ausbildung und nur die Erfahrung ohne Weiterbildung sind nicht ausreichend, um professionell zu sein. Die Weiterbildung ist etwas Grundlegendes (...)⁶⁹

Auch die Mitarbeiter/innen thematisieren in den Interviews diesen stützenden, tragenden Aspekt, der Weiterbildung zu einer zentralen Säule des betrieblichen Lernens macht: „Für mich (...) bedeutet es eine Hilfe in deiner Arbeit, in deiner Profession (...)⁷⁰

(...) wir sind (...) alleine unterwegs in der Hauspflege, viel auf uns alleine gestellt. Dann glaub' ich, hat man auch ein bisschen eine Sicherheit oder man hat viel mehr Möglichkeiten. Man ist bei den Leuten direkt daheim. Man kann auch Sachen anbieten, was man vielleicht in einem Heim nicht kann. (...) z. B. hab' ich eine Weiterbildung gemacht über ätherische Öle. Und dann gibt man (...) Tipps. Und wenn sie es anwenden ist okay und wenn sie es nicht anwenden oder auch (...) so Kleinigkeiten oft, Gespräche führen oder sich Zeit

⁶⁷ aus dem Interview 38; Italienisch im Originaltext; Übersetzung durch die Autorin: A parte io credo che poi la formazione oltre che dal punto di vista (...) tecnico appunto, professionale, formativo, a volte e' molto utile, perché mette in contatto le persone, (...) sono momenti in ogni caso di scambio anche con (...) colleghi che (...) difficilmente incontri o modi di vedere diverso (...) spesso sono utile per mettersi in rete, per mettersi in contatto, per confrontarsi su temi comuni (...)

⁶⁸ aus dem Interview 1

⁶⁹ aus dem Interview 29; Italienisch im Originaltext; Übersetzung durch die Autorin: L'aggiornamento soprattutto nei primi dieci anni di lavoro dopo aver studiato e dopo aver affrontato la pratica del lavoro e' una cosa fondamentale, perché tramite l'aggiornamento si confronta con quello di cui ancora non siamo padroni e questo modo tramite la formazione di studio e tramite l'esperienza. Solo la formazione e solo l'esperienza senza l'aggiornamento, non sono sufficienti per poter essere professionali insomma. L'aggiornamento e' una cosa fondamentale (...)

⁷⁰ aus dem Interview 40; Italienisch im Originaltext; Übersetzung durch die Autorin: Per me (...) significa un aiuto durante il tuo lavoro, nella tua professione (...)

nehmen (...) für (...) kleine Sachen, nicht immer nur auf Körperpflege, sondern auch auf den Mensch schauen (...)⁷¹

8.1.6 (...) Weiterbildung ist eines der größten Führungsinstrumente

Weiterbildung wird von mehreren befragten Führungskräften als ein Instrument der Personal- und Organisationsentwicklung gesehen, dass die Qualität der sozialen Dienstleistungen verbessern kann. Eine Führungskraft fordert in diesem Zusammenhang, das mit Weiterbildung verbundene Potential für das Wachstum des Betriebes voll auszuschöpfen:

Der Umstand, dass man als Prinzip sagt: >Weiterbildung ist wichtig<, und auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die (...) zur Weiterbildung gehen möchten, dann auch schickt, bedeutet noch nicht, dass man (...) den Möglichkeiten, die in der Weiterbildung stecken, dann tatsächlich auch ausschöpft. (...) Ich glaub', Führungskräfte müssen im Rahmen der Personalentwicklung gezielter und aufmerksamer gemeinsam mit den Bediensteten, mit dem Mitarbeiter überlegen, welche Weiterbildung jetzt in Hinblick auf die weitere Entwicklung der Organisation und der jeweiligen Person angebracht ist. Dies wird von meinen Erfahrungen her zu wenig bewusst gesetzt. Da gibt' s verschiedene Gründe, z. T. auch, dass auch Führungskräfte dann immer wieder wenig Zeit für Personalentwicklung doch wieder haben und sich nehmen. Aber es wäre da ein gezielteres Vorgehen wünschenswert. Also ich nehme mich da selbst nicht aus. Es ist sehr häufig so, dass Mitarbeiterinnen sagen: >Ich möchte das und das besuchen< Und dann sagt man: >Ja< Ich versuche dann mit den Mitarbeiterinnen darüber zu reden, warum, was bringt dies, welche Interesse hat die Organisation, die ja die Leute dann im Endeffekt schickt an (...) dieser Weiterbildung und an den Resultaten. (...) ich glaube, (...) diese Möglichkeiten müssten wir noch stärker ausnützen. Und wenn uns das im höheren Ausmaß gelingen würde, dann wäre mehr Dynamik in die (...) Entwicklung (...) unserer Organisation auch drinnen.⁷²

Weiterbildung ist (...) ein fundamentaler Ansatz in meiner Führung (...) Weiterbildung ist eines der größten Führungsinstrumente für mich (...) das Ziel ist letztlich die Qualität auf Klientenebene, sprich für Menschen unsere Arbeit so professionell wie möglich zu gestalten. Dafür brauchen wir auf Mitarbeiterebene und auf Organisationsebene Fortbildung, um da genug Instrumente auf Mitarbeiterebene in Bezug auf Klienten, auf Organisationsebene in Bezug auf Effizienz der Gestaltung dieser ganzen Organisation zu machen. (...) von dem her ist Fortbildung ein wesentliches Instrument, um die Organisation und die Menschen dort weiterzuentwickeln, ist ein wesentliches Instrument in der Mitarbeiterführung (...)⁷³

Für die Organisation bedeutet es (...), es derart zu gestalten, sodass die Personen, welche an den Fortbildungskursen teilnehmen, Kompetenzen erwerben, sodass sich die Organisation verbessert, (...) deshalb führe ich immer einmal jährlich (...) ein Bewertungsgespräch über die Mitarbeiter/innen, ich überlege mit ihnen Fortbildungspunkte, Schwachstellen. Ich fordere sie auf, eine Selbstbewertung über sich selbst und über jene Aspekte, in denen sie gedenken, sich zu verbessern, abzugeben, und ich überlege mit ihnen

⁷¹ aus dem Interview 22

⁷² aus dem Interview 4

⁷³ aus dem Interview 7

z. B. welche individuellen Fortbildungskurse sie das darauf folgende Jahr besuchen können. Ich führe einmal im Jahr die Standard-Mitarbeitergespräche derart, dass sie sich dann auch verbessern können. Für die Mitarbeiter/innen versuche ich eine Verbesserung ihrer Kompetenzen zu erreichen, oft wird dies in Organisationen nicht gemacht. Ich denke, dass dies wichtig wäre.⁷⁴

8.1.7 Und dann gibt's die Pflichtveranstaltungen, zu denen die Mitarbeiter geschickt werden sollten oder müssen, und auf der anderen Seite ist es (...) eine Chance, eine Möglichkeit

Zwei Führungskräfte der Bezirksgemeinschaften thematisieren Weiterbildung im Spannungsfeld zwischen nach außen gewahrtem Scheinplichtbewusstsein und Potential von Entwicklung:

(...) teilweise ist es (...) Kollektivverträge festgelegt, dass Personal zur Weiterbildung motiviert werden soll, dass die Gelder dafür zur Verfügung gestellt werden, dass mit den Gewerkschaften verhandelt wird, wie viel Gelder jährlich zur Verfügung gestellt werden und auf der anderen Seite. Und dann gibt's die Pflichtweiterbildungen, zu denen die Mitarbeiter geschickt werden sollten oder müssen. Und auf der anderen Seite ist es eben schwierig, oft in den Mitarbeitern klarzumachen, ja: Dies ist eine Chance, eine Möglichkeit und nicht eine Pflicht oder ein Muss. Und dies ist also ein bisschen schwierig, dies herum zu kriegen oder (...) im Einklang zu bringen. Jetzt im Bereich Sozialwesen ist es ein bisschen einfacher, weil da die Leute selber motiviert sind in die Strukturen (...) die Berufsbilder Behindertenbetreuer, Erzieher und (...) Altenpfleger. Die sind teilweise selber motiviert, aber rein in der Verwaltung da bei uns ist es schwierig, die Leute zu motivieren.⁷⁵

(...) da muss man jetzt unterscheiden zwischen technischer Ebene und politischer Ebene. Auf der politischen Ebene wird zwar immer groß geschrieben, dass man für die Ausbildung jede Menge übrig hat. Wenn' s dann in der Praxis gemacht wird, dann hört man (...) schnell einmal den Vorwurf: >Ja, sind die immer nur auf Fortbildung? < Es ist bei uns vielleicht ein bisschen weniger, nachdem wir ziemlich viele Angestellte sind, wir sind so um die 225. Aber je kleiner der Betrieb ist, jetzt spreche ich allgemein von den öffentlichen Einrichtungen, wie mehr (...) das auffällt, wenn ein, zwei abwesend sind (...) Und heißt es ... immer: >Ja, wo sind die? < >Ja, die sind auf Fortbildung< >Schon wieder auf Fortbildung, dies bringt ja eh nichts< Das ist so eigentlich der Tenor, der intern herrscht. Nach außen muss man sowieso sich fortschrittlich geben und ein wichtiges Ziel, was eigentlich auch in jedes Jahresprogramm hineinkommt, das von den politischen Organen dann genehmigt wird, dass sie für die Fortbildung und Weiterbildung der Angestellten

⁷⁴ aus dem Interview 39; Italienisch im Originaltext; Übersetzung durch die Autorin: Per l'organizzazione significa (...) fare in modo che le persone che seguono i corsi di formazione acquisiscano delle competenze, perché l'organizzazione funziona meglio, (...) per questa ragione io faccio sempre una volta l'anno (...) il colloquio di valutazione sui collaboratori, ragiono su con loro su punti di formazione, su punti di debolezza. Chiedo a loro di fare un'autovalutazione su se stessi e su quelli aspetti magari pensano di potersi migliorare e ragiono con loro per esempio su quali percorsi di formazione individuale potrebbero fare nell'anno successivo. Lo faccio una volta l'anno i colloqui con i collaboratori standard in modo tale che loro possono poi anche migliorarsi (...) Per i collaboratori cerco di promuovere il miglioramento delle loro competenze, quindi, molte volte questo non viene fatto nell'organizzazione. Io penso che questo sia importante.

⁷⁵ aus dem Interview 21

sowieso Rechnung tragen. Auf technischer Ebene wird Fortbildung eigentlich ziemlich groß geschrieben, muss ich sagen.⁷⁶

8.2 (...) die Methode hängt mit dem Ziel zusammen

(...) die Methode hängt mit dem Ziel zusammen, was ich, wenn ich Informationen verbreiten will, dann kann auch ein Vortrag, kann auch eine (...) aufbereitete Information auf einem (...) Merkblatt oder so Sachen hilfreich sein. Wenn' s um Handlungen, (...) Handlungsabläufe geht, wenn um (...) Haltungen geht, wenn' s um Motivation geht, dann (...) sind sicher andere Formen hilfreich. Deswegen denk' ich mir, ist auch dies vorerst genau anzuschauen, um was geht, was will ich vermitteln (...) oder was will ich für mich und dann ist die Form abgepasst. Und oft passiert es umgekehrt, wir machen eine Tagung zum Thema. Und dann gibt' s die klassische Tagung mit den Referaten.⁷⁷

8.2.1 (...) mit Theorie und Praxis vermischt (...)

Die befragten Mitarbeiter/innen und die Führungskräfte sprechen sich für Weiterbildungen aus, die einerseits theoriegeleitet und andererseits praxisbezogen sind: „(...) praktische Methoden, ich sehe, das wird von unseren Mitarbeiterinnen so viel (...) gefragt, also, we/, schon Theorie, aber dies dann viel mit Praktischen verbunden (...)“⁷⁸ „(...) mit Theorie und Praxis vermischt, (...) dass man danach (...) weiß: wie wende ich das an und (...) sich auch schon ein bisschen darin üben muss und nicht nur die Theorien mitkriegt, was oft sehr schwierig ist dann.“⁷⁹ „Dies hat mir ganz gut gefallen, weil es (...) sehr praktisch war. Es war theoretisch, aber auch sehr praktisch, praxisbezogen (...)“⁸⁰

(...) wenn es ein Mitarbeiter ist, der sehr viel schon praktische Erfahrung hat, glaub' ich, tun ihm genau Tagungen, Kongresse, was mehr auch frontales Zuhören ist, auch sehr gut, weil einfach ein theoretischer Ansatz ist, von dem, was oft er (...) in der Praxis sieht. Jemand, der noch nicht viel Arbeitserfahrung hat, der sich in gewisse Teile schwer tut, ist es oft besser, wenn es Seminare sind, wo auch (...) Teile drinnen sind, wo man in kleinen Gruppen arbeitet, wo Workshops dabei sind, wo man was dazu sagen muss (...) Deshalb, glaub' ich,

⁷⁶ aus dem Interview 1

⁷⁷ aus dem Interview 3

⁷⁸ aus dem Interview 9

⁷⁹ aus dem Interview 6

⁸⁰ aus dem Interview 8

sind alle Formen der Weiterbildung nützlich. Es hängt viel auch davon ab, in welchem Moment sie stattfinden.⁸¹

(...) fein ist immer so, wenn es abwechslungsreich ist, wenn Theorieblöcke sind oder wo man Theorie kriegt und dann auch (...) probieren kann, versuchen kann, umzusetzen, wenn es eben Rollenspiele oder auch wenn man beobachten kann, wie andere dies probieren wie bei der Gesprächsführung oder Erstgespräch oder so, wenn man beobachten kann, zuschauen kann und wenn man es dann selber probieren kann. Aber auch immer wieder die Theorie, dies finde ich schon auch wichtig, sodass man eine Grundlage hat, was auch fein ist, danach durch/, nachzulesen.⁸²

Da einerseits theoretische Überlegungen in die sozialen Tätigkeiten einfließen, andererseits Forschungsuntersuchungen über die konkrete Arbeit mit Menschen die Theorien verändern, bedeutet dies, dass Theorie und Praxis sich ständig wechselseitig beeinflussen. In diesem Sinne fordert eine Führungskraft in einer Bezirksgemeinschaft nicht zu Unrecht: „(...) eine gute Theorie muss umsetzbar sein (...)“⁸³

8.2.2 (...) dass es in der Praxis umsetzbar ist

Die Weiterbildungssituation wird positiv bewertet, wenn die Führungskräfte und Mitarbeiter/innen die vermittelten Inhalte in ihrem Arbeitsalltag, in ihre sozialen Organisationen integrieren können: „Wo ich einen persönlichen Bezug und einen direkten (...) Bezug aufbauen kann, wo ich es rückkoppeln kann mit meiner (...) Tätigkeit oder meine Kompetenzen, (...) wo ich merke, dass ich wirklich in der praktischen Arbeit (...) mehr Klarheit hab’ oder (...) mich leichter tue.“⁸⁴ „(...) ich hab’ die Zusatzqualifikation gemacht für Sterbebegleitung. Die hat mir sehr gut gefallen und kann man auch viel im Hauspflagedienst anwenden.“⁸⁵

(...) die Theorievermittlung ist immer eine trockene sachlich, aber wichtig ist von mir gesehen, (...) dass man versucht, dies auch konkret in der Weiterbildungs/ (...) umzusetzen und anzuwenden (...) wenn man miteingebunden wird (...) dies, versucht praktisch alles auszuprobieren, (...) in konkrete Anwendung, nicht nur theoretisch, sondern dass man dies schon probiert, umzusetzen. (...) entweder man probiert selber aus oder man sieht vor Ort, praktisch indem man (...) Strukturen oder Dienste oder so, wenn man dies konkret vor Ort dann kann miterleben, wie es effektiv funktioniert, grad bei neuen Diensten (...), dass man die auch kennen lernt und sie nicht nur inhaltlich, theoretisch vermittelt bekommt, sondern dass man eine praktische Vorstellung davon bekommt.⁸⁶

⁸¹ aus dem Interview 6

⁸² aus dem Interview 27

⁸³ aus dem Interview 7

⁸⁴ aus dem Interview 3

⁸⁵ aus dem Interview 22

⁸⁶ aus dem Interview 5

(...) speziell wenn die Fortbildung sehr theoretisch ist, dann kommen die Mitarbeiter und wissen eigentlich überhaupt nicht mehr, was sie in ihrem Berufsleben (...) sollen. Sie sind sehr verunsichert und vielfach auch der Meinung, sie haben alles, was sie bis jetzt gemacht haben, war alles falsch. Man müsste alles umkrempeln, alles anders machen (...) Und dann kommt der Frust, (...) wenn man probiert, das umzusetzen, was man da gehört hat und vielleicht euphorisch ist, das auch glaubt. Und dann kommt man langsam drauf, dass es eigentlich nicht umsetzbar ist, vielleicht umsetzbar in einem anderen Umfeld (...) Und das ist vielfach meiner Ansicht nach das Problem bei Fortbildungen.⁸⁷

(...) ich glaub', es gibt zwei Elemente (...), die wichtig sind, damit (...) Schulungen Erfolg haben. (...) einmal zur Reflexion anregen, zu weiteren Überlegungen bei den Beteiligten einerseits und andererseits auch praktische (...) Anleitungen geben, wie man dann konkret im (...) Alltag die Dinge anfassen soll (...) Und wenn dies gut kombiniert ist, dann ist es besser für den Erfolg.⁸⁸

8.2.3 (...) die Möglichkeit der einzelnen (...), sich aktiv (...) zu beteiligen

Führungskräfte und Mitarbeiter/innen sind einhellig der Meinung, dass gelungene Weiterbildungen auf die aktive Partizipation der Einzelnen bauen. Weiterbildung wird somit zu einem Erlebnis, zu einer persönlichen Erfahrung. Der Bezug zum eigenem beruflichen Leben lässt Weiterbildungsinhalte nicht in Schubladen verschwinden, sondern ermöglicht einen bedeutsamen Beitrag zur Entwicklung und Veränderung der sozialen Organisationen: „Fortbildung sehe ich (...) als einen geschützten Raum, wo Menschen experimentieren können und damit auch Fehler machen können. (...) wenn auch die Gelegenheit ist, dass man wirklich in diese Experiment hineingeht, sehr sinnvoll Theorie einbringt, dann finde ich dies am gelungensten.“⁸⁹ „(...) dies war (...) interessant. Dies hat mir (...) einiges gebracht (...) weil auch sehr interessante Referenten waren und die Teilnehmer sich (...) aktiv einbringen konnten. Wir haben Rollenspiele gemacht. Wir haben Workshops gemacht. Wir haben Gruppenarbeiten ebenso gemacht. (...) dies war auch sehr konkret und gewinnbringend (...)“⁹⁰

Man konnte selber mitarbeiten, ein Projekt erarbeiten, und hat zum Schluss, es hat drei Tage gedauert, nach drei Tagen sagen können, man hat eine Ahnung, was (...) gemeint ist. Das Problem ist (...) vielfach, dass man eine Fortbildung besucht zu irgendeinem Thema und zum Schluss nicht genau weiß oder nicht genau mitbekommt, was die Fortbildung oder was dieses Thema, das dort behandelt worden ist, überhaupt zum Inhalt hat.⁹¹

⁸⁷ aus dem Interview 1

⁸⁸ aus dem Interview 4

⁸⁹ aus dem Interview 7

⁹⁰ aus dem Interview 5

⁹¹ aus dem Interview 1

(...) immer mehr bin ich davon überzeugt, dass Weiterbildung einfach mehrere Ebenen umfassen muss (...) Wenn' s nur eine Wissensvermittlung ist, dann sagen: >Ja, okay, dies ist jetzt ganz interessant gewesen so ein Vortrag<, aber um richtig zu greifen, braucht es einfach auch das Setting der Weiterbildung (...), wo der Mensch sich einbringen muss und einbringen kann. (...) wenn (...) Fortbildner kommen (...) die (...) eher so dozieren, (...) dann finde ich (...) sehr oft, dass es (...) eine Eintagsfliege ist, weil nicht integriert in ganzen, in mich als Berufsfrau, weil ich da mehr umfasse als nur mein intellektuelles Wissen.⁹²

Schulungen, wo die persönliche (...) Initiative, (...) die Möglichkeit der einzelnen Teilnehmer, sich aktiv an der Initiative zu beteiligen (...) und wo auch (...) konkrete, praxisbezogene Übungen gemacht werden können, da glaube ich, erhält man das beste Ergebnis. Natürlich sind auch Tagungen wichtig. (...) eine Tagung (...) kann auch Workshops vorsehen. (...) Mit Workshops kann man (...) sich aktiv an der Initiative beteiligen Aber in der Regel wenn die Gruppe relativ klein ist und alle dazu gezwungen sind, zu (...) Wort zu kommen, dann glaub' ich, erhält man das beste Ergebnis.⁹³

Aus den obigen Interviewpassagen und dem folgenden Zitat wird erkennbar, dass ganztägige Tagungen nur dann als gewinnbringend erlebt werden, wenn aktive Elemente wie etwa Workshops vorhanden sind:

(...) am besten ist eigentlich immer, wenn man zu einem bestimmten Thema, wo die Fortbildung angeboten wird, dass man da selber am konkreten Fall, auch wenn der nur theoretisch aufgegriffen wird, mitarbeiten kann, weil der Frontal/, ja, sonst nennt man ihn Unterricht, bekommt man dann Sachen Frontalvortrag, wo eigentlich der Vortragende fünf, sechs Stunden da sein Referat hält und die anderen zuhören. Dann weiß man genau, wie das in der Praxis abläuft. Eine Stunde, zwei Stunden geht' s und dann hat man (...) einen Einbruch. Dann ist inzwischen in der Pause meistens das Mittagessen. Nach dem Mittagessen ist der totale Einbruch. Da wartet man eigentlich nur mehr, bis es dann halb vier oder fünf ist, bis es dann fertig ist. Und zum Schluss weiß man fast nicht mehr, wieso man eigentlich dort war. Wenn man selber eingebunden wird, involviert wird, glaube ich, dann bleibt eigentlich immer was hängen.⁹⁴

8.2.4 (...) Probleme, die auftauchen, können (...) zeigen, wo wir (...) weiter studieren sollten

Eine Mitarbeiterin regt an, dass die Schwierigkeiten, Konflikte in sozialen Organisationen Ausgangspunkt des betrieblichen Lernens und somit auch von Weiterbildungen sein sollen:

(...) ich würde folgendes machen: Ich würde immer (...) eine Zeit dafür lassen, (...) über besondere Probleme reden können. Und die Probleme, die auftauchen, können auch zeigen,

⁹² aus dem Interview 7

⁹³ aus dem Interview 15

⁹⁴ aus dem Interview 1

wo wir noch weiter studieren sollten. Und (...) nach diesen Ergebnissen sollte man die richtige Weiterbildung, den richtigen Kurs suchen.⁹⁵

8.2.5 (...) die Vielfalt ist da für mich wichtig

Weiterbildung soll nach Ansicht der Befragten derart gestaltet werden, dass Perspektiven geöffnet werden:

(...) da (...) ist für mich interessant, dass viele Experten aus dem Ausland hergeholt worden sind. (...) Da sind Experten aus Deutschland, Experten aus Österreich, (...) Italiener, und auch aus der Schweiz waren da Leute. Und die Vielfalt ist da für mich (...) wichtig und auch (...) um verschiedene Länder oder die Perspektiven von verschiedenen Ländern kennen zu lernen.⁹⁶

(...) glaube ich oder bin ich auch überzeugt, dass grad der Austausch mit anderen Realitäten, auch in Italien oder ist es Österreich, Deutschland oder Frankreich, England (...) wichtig wäre, denn sonst riskiert man (...), dass man in seiner eigenen Welt ist und denkt, das ist die einzige Möglichkeit, wie man Sachen machen kann. Und deshalb glaub' ich, (...) ist es auch (...) einen Austausch zu fördern, auch wenn es heißt, eine Tagung ist weiter weg von Südtirol, wäre oft gleich nützlich, um einfach andere Arten des Arbeitens zu sehen und auch andere Umfelder zu sehen und dies dann zu lernen auch in Südtirol einzubringen.⁹⁷

8.2.6 (...) Weiterbildungen intern (...)

Die Analyse des Datenmaterials durch die Autorin des vorliegenden Forschungsberichts zeigt, dass sich die Führungskräfte und Mitarbeiter/innen der Bezirksgemeinschaften in besonderer Weise für interne Weiterbildungen aussprechen: „Ich habe gemerkt, dass (...) diese internen, welche die Bezirksgemeinschaft für die eigenen Mitarbeiterinnen organisiert, an denen alle teilnehmen, d. h. alle haben einen gemeinsamen Termin, die nützlichsten sind.“⁹⁸ „(...) sinnvoll finde ich Weiterbildungen intern, weil da alle dabei sind. Es wird gemeinsam geredet, gemeinsam erarbeitet. Und alle wissen Bescheid. Es ist, von mir aus gesehen, weniger sinnvoll, wenn (...) Einzelne Kurse besuchen.“ „(...) ich hab' die Zusatzqualifikation gemacht für Sterbebegleitung. Wir sind zu viert (...) gewesen, was es im Hauspflagedienst Brixen gemacht haben. Dann kann man sich auch austauschen.“⁹⁹

⁹⁵ aus dem Interview 2

⁹⁶ aus dem Interview 16

⁹⁷ aus dem Interview 6

⁹⁸ aus dem Interview 24; Italienisch im Originaltext; Übersetzung durch die Autorin: Io ho visto che (...) quelli interni che organizzano la comunità comprensoriale per le proprie collaboratrici dove tutti partecipano, quindi tutti fanno lo stesso termino secondo me questi sono utili.

⁹⁹ aus dem Interview 22

Ich gehe (...) vom Betrieb aus. Dort brauche ich betriebsinterne Fortbildungen, wenn ich im gesamten Betrieb eine gleiche Sprache und Know-How hineinbringen will, eben Standards entwickeln. (...) immer wird dies nicht so verstanden, weil (...) dieselben Angebote sind womöglich auf Landesebene, aber ich will es im Betrieb drin haben (...) Ich kann nicht eine Mitarbeiterin nach Bozen schicken. Und dann kriegt sie das Know-How mit. Und dann kommt sie zurück. Und niemand nimmt dies an, weil eine Einzige dies ist. (...) früher hat sogar einmal das Land unsere Supervisionen wollen organisieren. (...) dies ist dann das Absolute, was nicht geht (...)¹⁰⁰

8.3 (...) aufgrund (...) der Weiterbildungen (...) sind Veränderungen da (...)

(...) aufgrund (...) der Weiterbildungen (...) sind Veränderungen da, was ein Schritt in die positive Richtung sind. Und es geht weiter.¹⁰¹

Ziel von Weiterbildung ist, wie bereits in Abschnitt 3 des vorliegenden Berichts dargestellt wurde, die Stärkung von Fach-, Sozial-, und/ oder Persönlichkeitskompetenz. Die Ergebnisse der Untersuchung verweisen darauf, dass aufgrund von Weiterbildungsmaßnahmen spürbare Veränderungen der Kompetenzbereiche festzustellen sind: „Auf persönlicher Ebene sicherlich eine Verbesserung der eigenen Professionalität, auf Teamebene die Möglichkeit auf einer anderen Ebene die Probleme unserer Arbeit zu diskutieren.“¹⁰² Die Unterkategorie „(...) es ändert sich (...) etwas (...) in dir selbst“ thematisiert Veränderungsprozesse der Persönlichkeitskompetenz. Die Unterkategorie „(...) wird das Team stärker“ betont die Stärkung der Sozialkompetenz und die Kategorie „(...) eine Verbesserung der (...) Professionalität“ bezeichnet die Verbesserung der Fachkompetenz.

8.3.1 (...) es ändert sich (...) etwas (...) in dir selbst

Mehrere befragte Mitarbeiter/innen des Sozialwesens thematisieren eine Stärkung ihrer Persönlichkeitskompetenz aufgrund von Weiterbildung: „Dies ist ein Kurs gewesen, zwei Jahre lang. Und hab’ ich ganz gut abgeschlossen und hat mir eigentlich wirklich viel geben (...) an Selbstbewusstsein (...)“¹⁰³ „(...) eigentlich jeder Kurs hat etwas Positives, Gutes drin, also, was einen Sinn hat. Wenn es nicht direkt bezogen auf der Arbeit ist, dann ist etwas Persönliches. (...)

¹⁰⁰ aus dem Interview 7

¹⁰¹ aus dem Interview 20

¹⁰² aus dem Interview 29; Italienisch im Originaltext; Übersetzung durch die Autorin: A livello individuale sicuramente un miglioramento della propria professionalità, a livello di team la possibilità di discutere ad un altro livello delle problematiche del nostro lavoro.

¹⁰³ aus dem Interview 14

früher oder später kommt es immer zur Anwendung.“¹⁰⁴ „(...) es ändert sich jedes Mal etwas, entweder in dir selbst oder auch in der Arbeit (...)“¹⁰⁵

8.3.2 (...) mit neuen Ideen kommt (...)

Mitarbeiter/innen und Führungskräfte thematisieren in den Interviews, dass Weiterbildung häufig dazu führt, dass neue Wege in sozialen Organisationen entdeckt und gegangen werden: „(...) in viele Weiterbildungen passiert es dann, dass (...) die Personen, die mit mir arbeiten, da plötzlich einen anderen Blickpunkt haben, (...) nicht nur das, was sie bis zum Tag davor gesehen haben, sondern hat sich erweitert. Und ich glaub’, genau dies ist, was Weiterbildung oft bringt oder neue Konzepte, neue Ideen, wie man mit etwas umgehen kann.“¹⁰⁶

(...) während der Kursbesuche ist (...) diese Idee geboren, eine Genossenschaft zu bilden. Und ein Teil der Gruppe hat sich dann zusammen getan und hat dann eben die Sozialgenossenschaft gebildet. Und (...) jetzt nach 12 Jahre sieht man eben das Resultat (...) ich glaub’, dies war sehr positiv, (...) wie etwas entstanden ist, was man vielleicht schon viele Jahre gern gemacht hätte und nicht machen konnte (...) ¹⁰⁷

Ich bin offen für (...) neue Anregungen, weil ich (...) glaub’, dies ist eine Chance. Und wir diskutieren dann auch darüber. Und einiges wird eingeführt. Und einiges wird sicher nicht eingeführt. (...) für mich muss es (...) eine Qualitätssteigerung des Dienstes haben oder irgendeine Effizienz von einem Arbeitsablauf (...) ¹⁰⁸

Für eine Führungskraft bergen Weiterbildungen ein hohes Potential für die Organisationsentwicklung, welches in Zukunft noch verstärkt ausgeschöpft werden soll:

(...) es wird (...) auch so praktiziert, dass dann die Personen, die (...) in der Weiterbildung sind, darüber berichten und die eine oder andere Anregung einbringen in die Organisation. (...) ich glaube, (...) diese Möglichkeiten müssten wir noch stärker ausnützen. Und wenn uns das im höheren Ausmaß gelingen würde, dann wäre mehr Dynamik in die (...) Entwicklung unserer (...) Organisation auch drinnen. ¹⁰⁹

¹⁰⁴ aus dem Interview 18

¹⁰⁵ aus dem Interview 2

¹⁰⁶ aus dem Interview 6

¹⁰⁷ aus dem Interview 9

¹⁰⁸ aus dem Interview 30

¹⁰⁹ aus dem Interview 4

8.3.3 (...) wird das Team stärker

Mitarbeiter/innen und Führungskräfte berichten, dass Weiterbildungen eine Stärkung der Sozialkompetenz innerhalb ihrer sozialen Organisation bewirkt haben. Indem Reibungspunkte und Konflikte zur Sprache kommen, kann das Team zusammenwachsen. Dies ermöglicht einen Austausch zwischen den einzelnen Akteuren im Sozialwesen:

Wir machen im Sozialbereich sehr viel (...) mit Supervision. (...) Es ist von mir aus eine Fortbildung, weil die Leute lernen dabei eigentlich am meisten. Und die wird von den Mitarbeitern so gut angenommen, dass sie eigentlich selber danach fragen: >Wann kommen wir wieder einmal dran? < Und das wundert mich eigentlich, weil auch wenn sie keine besonderen Probleme haben. Scheinbar tut das gut, wenn so bestimmte Reibungspunkte, die man vielleicht gar nicht offen austrägt, aber (...) wenn man die im Zuge (...) einer Supervision ansprechen (...) und ad acta legen kann.¹¹⁰

Eine Fortbildungs-, eine Weiterbildungsinitiative, die mich sehr geprägt hat, war einmal eine (...) Weiterbildung, eine Begleitung, die (...) wir da als gesamtes Team (...) erleben durften, wo wir mehrere Male uns, sämtliche Mitarbeiter da (...) getroffen haben und thematisch gearbeitet haben: zur Kommunikation, zur (...) Wahrnehmung, (...) Befindlichkeiten, Konflikte, Konfliktbewältigung und so Sachen. Ich denk', dies (...) ist etwas, wo (...) ich direkt für mich auch Strategien und Haltungen entwickeln konnte zusammen mit meinen (...) Kolleginnen, die sehr (...) wichtig für mich waren. (...) die Fortbildung (...) hat effektiv beigetragen (...) das Kommunikationsverhalten teilweise verändert, hat verändert, wie wir miteinander umgehen, wie wir (...) an bestimmte Sachen herangehen. (...)¹¹¹

Ja, auf jeden Fall wird das Team stärker. Es wird sicherer auch mit der Zusammenarbeit und (...) kann rückfragen: >Wie ist das noch einmal gewesen? < Und dann fühlt man sich bestätigt oder sicher oder (...) kann auch etwas ändern oder sagen: >Na, wart, probieren wir es einmal so< (...) Also, das Team wird auf jeden Fall stärker.¹¹²

8.3.4 (...) das (...) mit hineinfließen zu lassen in die Arbeit (...)

Die befragten Mitarbeiter/innen und Führungskräfte thematisieren, dass die Weiterbildungsinhalte in die Arbeit einfließen: „(...) jeder bringt (...) das Erlernte auch wieder im (...) Betrieb ein bisschen ein (...)¹¹³ „Ich mache mir (...) Notizen dazu“ oder die Unterlagen schaue ich mir danach auch an (...), damit dies nicht irgendwo in eine Schublade dann landet und dann nicht mehr angeschaut wird und ich versuche, dies dann schon umzusetzen.“¹¹⁴ „(...) ich hab' die

¹¹⁰ aus dem Interview 1

¹¹¹ aus dem Interview 3

¹¹² aus dem Interview 22

¹¹³ aus dem Interview 25

¹¹⁴ aus dem Interview 21

Zusatzqualifikation gemacht für Sterbebegleitung. Die hat mir sehr gut gefallen und kann man auch viel im Hauspflegedienst anwenden.“¹¹⁵ „(...) da haben wir (...) Fallbesprechung gemacht und dann hat uns die Supervisorin so angeleitet, wie wir am besten tun könnten. Und dies haben wir dann (...) angewandt, (...) ist gut gegangen.“¹¹⁶

Bei jeder Weiterbildung möchte ich irgendeine Kleinigkeit mitnehmen und die dann konkret auch einbringen (...) eine Kleinigkeit nehme ich mir immer vor und sage und wenn' s nur irgendwie eine Idee (...) wo ich sagen kann: >Wo kann ich das jetzt z. B. konkret umsetzen? < Und (...) dann (...) tue ich das (...)¹¹⁷

(...) danach, denk' ich, kann man dies (...) Schritt für Schritt langsam umsetzen, auch wenn man es sich dann immer wieder ins Gedächtnis holt: >Ah, was hab' ich bei der Fortbildung eigentlich gehört, wie man mit einer gewissen Situation umgehen könnte? < Und dass man (...) dann versucht, an dies anzulehnen, was man dort gelernt hat.¹¹⁸

Es war (...) die systemische Beratung, was ziemlich viele da besucht haben und war auch die Sprengelleitung ziemlich dahinter war, dass dies auch (...) besucht und auch versucht wird, umzusetzen. Und da merkt man dann schon, (...) dass die Mitarbeiter da versuchen, dahinter zu sein, das eben mit hineinfließen zu lassen in die Arbeit (...)¹¹⁹

Z. B. die Tatsache, dass wir eine Fortbildung über systemisches Arbeiten mit Fällen besucht haben, hat dazu geführt, dass die Fallsitzungen aufgrund der Inhalte dieser Fortbildung modifiziert wurden, wenn ein Mitarbeiter einen schwierigen Fall hat, dann organisieren wir eine Aufstellung. Manchmal machen wir auch Skulpturarbeit (...), d. h. Änderungen sind geschehen.¹²⁰

8.3.5 (...) eine Verbesserung der (...) Professionalität

Weiterbildungen ermöglichen es, die Ausübung der beruflichen Tätigkeit zu verbessern: “Weiterbildungen geben uns die Möglichkeit, besser zu arbeiten, (...) z. T. nutzen wir bereits die Ressourcen, die wir haben, (...) z. T. gelingt es uns, neue Ressourcen zu entwickeln und dies bedeutet, es gelingt uns, unsere Arbeit zu verbessern.”¹²¹ “man sieht' s individuell an (...) den

¹¹⁵ aus dem Interview 22

¹¹⁶ aus dem Interview 23

¹¹⁷ aus dem Interview 5

¹¹⁸ aus dem Interview 8

¹¹⁹ aus dem Interview 27

¹²⁰ aus dem Interview 39; Italienisch im Originaltext; Übersetzung durch die Autorin: Per esempio il fatto che abbiamo seguito la formazione sull'approccio sistemico nel lavoro sui casi, ha portato che le riunioni sui casi, die Fallsitzungen, sono state modificate anche in base dei contenuti di questa formazione, se un operatore che ha un caso difficile, allora noi organizziamo un Aufstellung. A volte facciamo anche Skulpturarbeit (...), quindi delle Änderungen sono arrivate.

¹²¹ aus dem Interview 26; Italienisch im Originaltext; Übersetzung durch die Autorin: (...) aggiornamenti ci offrono la possibilità di lavorare al meglio, (...) a volte già utilizzando le risorse che abbiamo, a volte riusciamo a sviluppare delle nuove risorse e quindi riusciamo appunto a migliorare quello che facciamo.

Einzelnen, dass sie das jetzt besser bewältigen oder anders bewältigen (...)“¹²² „(...) ich hab’ die Zusatzqualifikation gemacht für Sterbebegleitung. (...) weil wir mit dem Thema viel zu tun haben, Sterben, (...) hat’s mir (...) viel geholfen.“¹²³

8.4 (...) für viele Aspekte ist in Südtirol die (...) Weiterbildung (...) gut, andererseits glaube ich (...), dass

Die befragten Mitarbeiter/innen und Führungskräfte des Sozialwesens sind mit dem Weiterbildungsangebot in Südtirol recht zufrieden: „(...) ich denke, dass in Südtirol sehr viel getan wird an Weiterbildung“¹²⁴ „Ich bin eigentlich sehr zufrieden. Es ist ein sehr breites Angebot an Möglichkeiten und an Weiterbildungen. Da ist ziemlich einiges drin, was man sich raussuchen kann.“¹²⁵ „(...) in Südtirol, denk’ ich, gibt’ s (...) ein breit gefächertes Angebot. (...) Nales bietet sehr viel, Haus der Familie bietet sehr viel oder (...) im Rahmen der Abteilung Sozialwesen, denk’ ich, wo ja viel organisiert wird, denk’ ich, wird schon (...) viel angeboten und auch breit gefächert in die (...) Themen.“¹²⁶ „(...) es ist schon Angebot da, also, könnte ich jetzt nicht sagen, dass zu wenig wäre, eben die verschiedenen Bildungshäuser und auch vom (...) Sozialwesen aus die (...) Angebote. (...) Es ist schon oft, dass man keinen Platz kriegt. Aber man findet eigentlich schon Weiterbildungen, wo man noch dazu kommt.“¹²⁷

Insgesamt fällt die Bewertung des Weiterbildungsangebotes positiv aus; es werden aber in den Interviews auch anzugehende und weiterführende Schritte der Verbesserung aufgezeigt, auf die ich in den nachfolgenden vier Unterkategorien näher eingehe:

8.4.1 (...)Weiterbildungen (...) Sozial- und Gesundheitswesen zusammen

In drei Interviews sprechen sich die Befragten für eine gemeinsame Weiterbildung des Personals des Gesundheits- und Sozialwesens aus: „(...) eben auch Weiterbildungen, die (...) für mehrere Professionen (...) geschaffen werden, (...) wo man sagt: (...) für den Suchtbereich machen wir eine Weiterbildung, welche die Psychologen angeht, welche die Ärzte angeht und welche die Erzieher

¹²² aus dem Interview 1

¹²³ aus dem Interview 22

¹²⁴ aus dem Interview 14

¹²⁵ aus dem Interview 20

¹²⁶ aus dem Interview 8

¹²⁷ aus dem Interview 27

angeht, dass man (...) am gleichen Strang zieht am Ende und dass sich (...) die Weiterbildung nicht (...) da widersprechen.“¹²⁸

(...) ich bin eine Pflegehelferin, und in der Hauspflege sind für die Pflegehelfer keine Weiterbildungskurse gemacht worden, was wir aber fordern (...) Es gibt keine Möglichkeit, in diesem Bereich zu wachsen. (...) Es wäre interessant, wenn es in der Hauspflege auch von der sozialen Seite Angebote gäbe. (...) ich weiß nicht, wie es in den Altersheimen funktioniert, ob da Weiterbildungskurse sind (...) hier, in der Hauspflege, sind nie Kurse für diese Figur vorgeschlagen worden.¹²⁹

(...) das Einzige, was mir in Hinblick auf die vergangene und zukünftige Weiterbildung zu sagen einfällt, somit ein Vorschlag, es wäre für das gesamte im Sozialen tätige Personal notwendig, eine Weiterbildung zusammen mit der Sanität zu machen (...) Es gibt keine wirkliche Integration, und es gibt unterschiedliche Sprachen, unterschiedliche Kulturen, und ich denke, dass schließlich die Person, die unsere Dienste in Anspruch nimmt, eine ist. Sie teilt sich nicht Soziales und Sanität, (...) ich denke (...), die Fortbildung könnte ein erster Schritt für eine wirkliche Integration zwischen Sozialem und Sanität sein, auch weil auf Landesebene ein gemeinsames Assessorat ist, (...) vielleicht wäre es leichter, zumindest in der Fortbildung zu beginnen.¹³⁰

8.4.2 (...) Weiterbildungsinitiativen für Sozialassistenten und Sozialpädagogen (...) bräuchte es noch etwas

Mehrere Führungskräfte und Mitarbeiter/innen äußern in den Interviews das Anliegen, der Weiterbildung von Sozialarbeitern noch ein größeres Augenmerk als bisher zu schenken:

(...) Tatsache ist, dass ich in der Regel beobachte, dass Absolventen der Universität mit der Qualifikation Sozialpädagogen kommen und im Arbeitsfeld bleiben. Absolventen mit der Qualifikation Sozialassistent machen sehr oft nicht mehr diese Arbeit. Meiner Meinung nach sollte für Universitätsabgänger Angebote gemacht werden.¹³¹

¹²⁸ aus dem Interview 16

¹²⁹ aus dem Interview 41; Italienisch im Originaltext; Übersetzung durch die Autorin: (...) io sono operatrice socio-sanitaria e al domicilio per gli operatori socio-sanitari non (...) sono fatti le corsi d'aggiornamento, anzi, quello che noi vogliamo richiedere (...) Non ci sono possibilità di maturare in questo settore. (...) Sarebbe interessante che ci fossero anche dell'opportunità al domicilio della parte sociale. (...) io non so, come funziona nelle case di riposo, se ci sono dei corsi d'aggiornamento (...) qua, al domicilio non sono mai stati proposti dei corsi per questa figura.

¹³⁰ aus dem Interview 38; Italienisch im Originaltext; Übersetzung durch die Autorin: (...) l'unica cosa che mi viene da dire rispetto l'aggiornamento passato e all'aggiornamento futuro, quindi di proposta, e' sicuramente per quel che riguarda tutto il personale che si occupa del sociale sarebbe necessario fare un aggiornamento insieme alla sanità. Questo, credo, che sia un tema fondamentale, perché se non si cresce insieme, sanità e sociale (...) Non c'e' un'integrazione reale, e ci sono linguaggi diversi, culture diverse, e credo che la persona che poi e' quella che riceve i nostri servizi e' una. Non e' che si divide in sociale e sanità, (...) credo che (...) la formazione potrebbe essere un primo passo per un'integrazione reale tra sociale e sanità, soprattutto perché al livello provinciale poi l'assessorato e' uno, (...) per cui forse potrebbe essere più semplice iniziare almeno dalla formazione.

¹³¹ aus dem Interview 39; Italienisch im Originaltext; Übersetzung durch die Autorin: (...) il dato di fatto e' se normalmente vedo che persone che escono dall'università con la qualifica di Sozialpädagogen arrivano e rimangono nell'ambiente del lavoro. Quelli che escono con la qualifica di Sozialassistent, molto spesso non fanno più questo lavoro. Probabilmente per chi e' in uscita dell'università, andrebbero fatte delle offerte, secondo me.

wo ich mir denk', wo (...) Sachen fehlen, sind (...) für die Erzieher usw. (...) da (...) sind nicht so gezielte Angebote, wie (...) Erzieher mit (...) Süchtige arbeiten könnten oder wie Erzieher mit schwer erziehbare Kinder arbeiten könnten usw. Da fehlt es schon ein wenig, glaub' i (...) auch wenn ich (...) denkt, an (...) diese Sozialassistenten, mit die ich kontinuierlich zu tun habe, ganz junge Leute, die aber chronisch überfordert sind (...) ¹³²

In unserem (...) Bereich der Sozialarbeit würde ich mehr (...) Angebot wünschen (...) für akademische Berufsbilder (...) Für akademische Berufsbilder, glaube ich, wäre es notwendig, dass man noch eine stärkere Weiterbildungsagentur hätte. Ich kann mir vorstellen in Zusammenarbeit mit Universität, zwischen Universität, Abteilung für Sozialwesen und den Trägern der Sozialdienste (...) brauchen wir da noch ein zusätzliches Angebot, (...) spezifische, fachlich gut aufbereitete Weiterbildungsinitiativen für Sozialassistenten und Sozialpädagogen, da, glaube ich, bräuchte es noch etwas. ¹³³

8.4.3 (...) dass der Austausch mit anderen Realitäten (...) wichtig wäre

Eine interviewte Führungskraft betont die Wichtigkeit der Auseinandersetzung mit verschiedenen Aspekten der sozialen Arbeit auf nationaler und internationaler Ebene:

(...) für sehr viele Aspekte ist in Südtirol die (...) Weiterbildung relativ gut. Andererseits glaube ich oder bin ich auch überzeugt, dass grad der Austausch mit anderen Realitäten, (...) Italien oder ist es Österreich, Deutschland oder Frankreich, England (...) wichtig wäre, denn sonst riskiert man (...), dass man in seiner eigenen Welt ist und denkt, das ist die einzige Möglichkeit, wie man Sachen machen kann. Und deshalb glaub' ich, (...) ist es auch (...) einen Austausch zu fördern, auch wenn es heißt, eine Tagung ist weiter weg von Südtirol, wäre oft gleich nützlich, um einfach andere Arten des Arbeitens zu sehen und auch andere Umfelder zu sehen und dies dann zu lernen auch in Südtirol einzubringen. ¹³⁴

8.4.4 (...) zu wenig auf die fachspezifischen Problematiken (...) eingegangen

Einige befragte Mitarbeiter/innen und Führungskräfte beklagen den Mangel an Weiterbildungen mit fachspezifischen Thematiken: „Es wird (...) meiner Ansicht nach, zu wenig auf die fachspezifischen Problematiken der einzelnen Organisationen eingegangen.“ ¹³⁵ „Mir kommt vor, in ein paar Bereiche fehlt es noch. Also, es sind schon so die gewissen, was gedeckt sind, so wie pflegerisch (...) Was uns ein wenig mehr fehlt, das ist so das Psychische oder (...) mit Aggressivität, Depression, weil (...) tretet immer mehr häufiger auf.“ ¹³⁶

¹³² aus dem Interview 16

¹³³ aus dem Interview 4

¹³⁴ aus dem Interview 6

¹³⁵ aus dem Interview 1

¹³⁶ aus dem Interview 23

(...) im Bereich Freizeit ist wenig. Ich weiß, weil ich auch in der Tagesstätte bin. Und es sind schon so kurz über Gedächtnisübungen und so, aber mir kommt immer vor, es ist wenig. Es ist viel auf ... Pflege ausgebaut und so, aber wie man mit dem Mensch (...) arbeitet, wie man mit ihm reden kann (...) ist wenig (...) ziemlich wenig. (...) es ist (...) die Zusatzqualifikation für Demenzerkrankte. (...) mir kommt vor, es ist noch zu wenig alles zusammen. Es müsste einfach mehr, es heißt, es werden immer mehr Demenzkranke, was kommen.¹³⁷

9 Zusammenfassende Darstellung der Untersuchungsergebnisse

Die Untersuchung beschäftigte sich mit der beruflichen Weiterbildung im Südtiroler Sozialwesen. Die Autorin der vorliegenden Arbeit ging davon aus, dass der Weiterbildung im Kontext der sozialen Arbeit eine wichtige Bedeutung zukommt. Diese Hypothese wurde eindrucksvoll bestätigt, denn Weiterbildungen werden sowohl von zahlreichen Führungskräften als auch von den Mitarbeitern als Motor der Entwicklung verstanden, da sie einerseits das Wachstum von einzelnen Akteuren und andererseits die Weiterentwicklung der gesamten Organisation bewirken. Die Befragten thematisieren in den Interviews, dass Weiterbildung häufig dazu führt, dass neue Wege in sozialen Organisationen entdeckt und gegangen werden. Weiterbildung wird von mehreren befragten Führungskräften als ein Instrument der Personal- und Organisationsentwicklung gesehen, dass die Qualität der sozialen Dienstleistungen verbessern kann. Die Mitarbeiter/innen und Führungskräfte betonen v. a. die Bedeutung der Weiterbildung im Zusammenhang mit dem Zurechtkommen mit einer sich im ständigen Wandel befindlichen sozialen Arbeitswelt. Die befragten Mitarbeiter/innen und Führungskräfte diskutieren die Bedeutung der Weiterbildung auch im Zusammenhang mit einem Reframing ihrer sozialen Arbeit. Die eigene Tätigkeit aufgrund von Weiterbildung immer wieder anders oder neu zu definieren, erscheint grundlegend für den Erhalt des persönlichen Engagements in der sozialen Arbeit.

Die Ergebnisse der Untersuchung verweisen darauf, dass aufgrund von Weiterbildungsmaßnahmen spürbare Veränderungen der Fach-, Sozial und Persönlichkeitskompetenz festzustellen sind. Weiterbildungen ermöglichen es, die Ausübung der beruflichen Tätigkeit zu verbessern. Weiterbildung gibt nach Ansicht der befragten Führungskräfte den Mitarbeitern Sicherheit in ihren Tätigkeiten. Auch die Mitarbeiter/innen thematisieren in den Interviews diesen stützenden, tragenden Aspekt, der Weiterbildung zu einer zentralen Säule des betrieblichen Lernens macht. Lebenslanges berufliches Lernen vollzieht sich nach Ansicht der befragten Mitarbeiter/innen und Führungskräfte durch den Austausch mit anderen. Indem Reibungspunkte und Konflikte zur Sprache kommen, kann das Team zusammenwachsen.

¹³⁷ aus dem Interview 22

Die befragten Mitarbeiter/innen und die Führungskräfte sprechen sich für Weiterbildungen aus, die einerseits theoriegeleitet und andererseits praxisbezogen sind.

Die Weiterbildungssituation wird positiv bewertet, wenn die Führungskräfte und Mitarbeiter/innen die vermittelten Inhalte in ihrem Arbeitsalltag, in ihre soziale Organisation integrieren können.

Führungskräfte und Mitarbeiter/innen sind einhellig der Meinung, dass gelungene Weiterbildungen auf die aktive Partizipation der Einzelnen bauen. Weiterbildung wird somit zu einem Erlebnis, zu einer persönlichen Erfahrung. Der Bezug zum eigenem beruflichen Leben lässt Weiterbildungsinhalte nicht in Schubladen verschwinden, sondern ermöglicht einen bedeutsamen Beitrag zur Entwicklung und Veränderung der sozialen Organisationen.

Insgesamt fällt die Bewertung des in Südtirol vorhandenen Weiterbildungsangebotes für das Personal im Sozialwesen positiv aus; es werden aber in den Interviews auch anzugehende und weiterführende Schritte der Verbesserung aufgezeigt, auf die ich im nachfolgenden Abschnitt „Ausblick“ näher eingehen werde.

10 Ausblick

Die Analyse des Datenmaterials verweist darauf, dass geforderte Veränderungen besonders zwei Bereiche betreffen. Ein zentrales Anliegen der Befragten ist eine gemeinsame Weiterbildung des Personals vom Sozial- und Gesundheitswesen:

(...) das Einzigste, was mir in Hinblick auf die vergangene und zukünftige Weiterbildung zu sagen einfällt, somit ein Vorschlag, dass es für das gesamte im Sozialen tätigen Personal notwendig wäre, eine Weiterbildung zusammen mit der Sanität zu machen (...) Es gibt keine wirkliche Integration, und es gibt unterschiedliche Sprachen, unterschiedliche Kulturen, und ich denke, dass schließlich die Person, die unsere Dienste in Anspruch nimmt, eine ist. Sie teilt sich nicht Soziales und Sanität, (...) ich denke (...), die Fortbildung könnte ein erster Schritt für eine wirkliche Integration zwischen Sozialem und Sanität sein, auch weil auf Landesebene ein gemeinsames Assessorat ist, (...) vielleicht wäre es leichter, zumindest in der Fortbildung zu beginnen.

Zweitens wird in den Interviews das Anliegen geäußert, der Aus- und Weiterbildung von Sozialarbeitern noch ein größeres Augenmerk als bisher zu schenken:

(...) wenn zehn Sozialassistenten die Universität beenden, bleiben ein oder zwei, um diese Arbeit zu machen (...) Diese Erfahrung haben wir gemacht. Darüber ist nachzudenken, d. h. ich weiß nicht, inwieweit sich das Land in universitäre Ausbildungen einmischen oder beim

Definieren von Universitätspraktika eingreifen kann (...) Tatsache ist, dass ich in der Regel beobachte, dass Absolventen der Universität mit der Qualifikation Sozialpädagogen kommen und im Arbeitsfeld bleiben. Absolventen mit der Qualifikation Sozialassistent machen sehr oft nicht mehr diese Arbeit. Meiner Meinung nach sollte für Universitätsabgänger Angebote gemacht werden¹³⁸

wo ich mir denk', wo (...) Sachen fehlen, sind (...) für die Erzieher usw. (...) da (...) sind nicht so gezielte Angebote, wie (...) Erzieher mit (...) Süchtige arbeiten könnten oder wie Erzieher mit schwer erziehbare Kinder arbeiten könnten usw. Da fehlt es schon ein wenig, glaub' i (...) auch wenn ich (...) denkt, an (...) diese Sozialassistenten, mit die ich kontinuierlich zu tun habe, ganz junge Leute, die aber chronisch überfordert sind (...)

Abschließen möchte ich mit einem Ausspruch, der Kraft geben soll, die neuen, wenn auch manchmal steinigem Wege zu gehen:

Die Träume von gestern
sind die Hoffnungen von heute und
die Realität von morgen.

Robert H. Goddard

¹³⁸ aus dem Interview 39; Italienisch im Originaltext; Übersetzung durch die Autorin: (...) se escono fuori dieci assistenti sociali dell'università, rimangono uno o due a fare questo lavoro (...) E' questo l'esperienza che abbiamo fatto. Su di questo c'e' da aprire una riflessione, cioè io non so quanto la provincia possa intervenire nei percorsi di formazione universitaria o possa intervenire nel definire dei corsi di tirocinio che vengono fatte all'università (...) il dato di fatto e' se normalmente vedo che persone che escono dall'università con la qualifica di Sozialpädagogen arrivano e rimangono nell'ambiente del lavoro. Quelli che escono con la qualifica di Sozialassistent, molto spesso non fanno più questo lavoro. Probabilmente per chi e' in uscita dell'università, andrebbero fatte delle offerte, secondo me

Literaturverzeichnis

- Ahlstich, K. & Urich- Neitzert, T. (2002). Grundlagen der Evaluation. In M. Hennen (Hrsg.), *Evaluation- Erfahrungen und Perspektiven. Mainzer Beiträge zur Hochschulentwicklung, Bd. 4.* (S. 1-20). Mainz
- Bachlechner, M. (2002). *Belastungserleben und Bewältigung im Umgang mit schwerkranken und sterbenden Menschen bei ehrenamtlichen Mitarbeitern in Hospiz.* Unveröffentlichte Diplomarbeit , Franzens Leopold Universität, Innsbruck
- Flick, U. (1997). *Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften.* Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag
- Güldenber, S. (2003). *Wissensmanagement und Wissenscontrolling in Lernenden Organisationen. Ein systemtheoretischer Ansatz.* Wiesbaden: DUV- Verlag
- Gunsch, R. (2007). *Abteilung 24.0-Dienststelle für Personalentwicklung. Jahresbericht 2006.* Bozen
- Hirseland, A. & Uhl, K. (2004). Evaluationsmethoden für Modelle zur Förderung von Zivilcourage in der politischen Bildung. In G. Meyer, U. Dovermann, S. Frech & G. Gugel (Hrsg.), *Zivilcourage lernen. Analysen – Modelle – Arbeitshilfen.* [Online im Internet] Verfügbar unter WWW: <http://www.bpb.de/files/UM3VIS.pdf> [2007- 10- 10]
- Loser- Kalbermatten, O. (2007). *Lernende Organisationen.* [Online im Internet] Verfügbar unter WWW: <http://www.lernende-organisationen.ch> [2007- 04- 20]
- Mauch, S. (1999). *Qualitätsmanagement und lernende Organisation in der Landesverwaltung Baden- Württemberg. Eine Wegbeschreibung zur Förderung der Selbstentwicklungsfähigkeit in der öffentlichen Verwaltung.* Stuttgart
- Mayring, P. (1991). Qualitative Inhaltsanalyse. In U. Flick, E. v. Kardorff, H. Keupp, L. v. Rosenstiel & S. Wolff (Hrsg.), *Handbuch qualitative Sozialforschung.* (S. 209-213). München: Deutscher Studienverlag
- Mayring, P. (1997). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 6., durchgesehene Auflage.* Weinheim: Dt. Studien-Verlag
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zum qualitativen Denken. 5., überarbeitete und neu ausgestattete Auflage.* Weinheim: Beltz
- Moosbrugger, H. & Schweizer, K. (2002). Evaluationsforschung in der Psychologie. *Zeitschrift für Evaluation,* Heft 1, 19-37
- Scherrer, W. (1998). Experimentierende Evaluation und Lernende Organisation. Zum Geleit. In. H. U. Otto & H. Thiersch (Hrsg.), *Experimentierende Evaluation. Ansätze zur Entwicklung lernender Organisationen.* (S. 9-10). München: Juventa Verlag
- Schmidt-Grunert, M. (1999). *Sozialarbeitsforschung konkret. Problemzentrierte Interviews als qualitative Erhebungsmethode.* Freiburg in Breisgau: Lambertus

- Schottelius, N. (2004). *lernende Organisationen – learning organizations*. [Online im Internet] Verfügbar unter WWW: <http://nico.schottelius/papers/examinations/la-ha2004/personal-learning-organisation.pdf> [2007- 04- 19]
- Spöhring, W. (1995). *Qualitative Sozialforschung. 2. Auflage*. Stuttgart: B. G. Teubner
- Stiehl, H. (2001). *Weiterbildung in der „Lernenden Organisation“ – Konzepte, Bedingungen, Risiken, Konsequenzen*. [Online im Internet] Verfügbar unter WWW: <http://www.tu-berlin.de> [2007- 04- 19]
- Stangl, W. (2002). *werner stangls arbeitsblätter*. [Online im Internet] Verfügbar unter WWW: <http://www.stangl-taller.at/ARBEITSBLÄTTER/FORSCHUNGSMETHODEN> [2003- 10- 07]
- Stockmann, R. (2001). *Evaluation und Indikatoren für Nachhaltige Entwicklung*. [Online im Internet] Verfügbar unter WWW: http://www.nachhaltigkeit.at/bibliothek/pdf/monatsthemen2001/mainM01_12.pdf [2007- 04- 17]
- Stockmann, R. (2004). *Was ist eine gute Evaluation? Einführung zu Funktionen und Methoden von Evaluationsverfahren*. [Online im Internet] Verfügbar unter WWW: <http://www.ceval.de/downloads/workpaper9.pdf> [2007- 04- 17]
- Stumpenhorst, W. (2007). *Die gemeinsame Vision einer „Lernenden Organisation“*. [Online im Internet] Verfügbar unter WWW: <http://www.informdoku.de/themen/schwerpunkte> [2007- 04- 20]
- Tschuggnall, K. (2004). *Sprachspiele des Erinnerns. Lebensgeschichte, Gedächtnis und Kultur*. Gießen: Psychosozial-Verlag

Anhang

Handreichung für die Zielformulierung bei der Planung von Weiterbildung

Wer nicht weiß, wohin er segeln will,
für den ist kein Wind der richtige.

(Seneca)

Vor der Bewertung/Evaluation von Weiterbildungsmaßnahmen muss die Zielplanung liegen, d. h. Ziele müssen definiert und formuliert werden.

Die Praxis der Zielformulierung

Was ist ein Ziel?

Ein Ziel ist ein vorweggenommener zukünftiger Zustand.

Wie komme ich zum Ziel?

Ziele müssen die Fragen beantworten:

- ✚ Was ist der momentane Zustand?
- ✚ Was will ich erreichen? Wie soll der zukünftige Zustand aussehen?
- ✚ Wie kann ich den angestrebten Zustand erreichen? (Ist eine Weiterbildungsmaßnahme dafür die richtige Methode?)

Auf was muss ich bei der Zielformulierung achten?

Es ist hilfreich, das Ziel im **Indikativ** zu formulieren, um die Motivation zur Erreichung zu stärken. Formuliere Ziele **positiv**, denn negative Bilder sind für die Zielerreichung nicht förderlich. Schaffe Dir ein Bild von dem angenehmen Zustand der Zielerreichung. Ziele müssen **smart** formuliert werden, das bedeutet:

S – spezifisch/sichtbar: Das Ziel ist konkret.

M – messbar: Das Ziel ist überprüfbar; d. h. der Grad der Zielerreichung lässt sich beobachten/messen.

A – akzeptiert: Das Team/ die Organisation steht hinter dem Ziel.

R – realistisch: Das Ziel ist unter den gegebenen Rahmenbedingungen (Zeit, Finanzen) erreichbar.

T – terminiert: Ein Zeitrahmen für die Zielerreichung ist angegeben.

Wie sieht das nun konkret aus ...

Eine Zielformulierung besteht aus folgenden Komponenten:

Subjekt + Verb + Endergebnis + Messung + Zeitrahmen
--

1. **Subjekt:** Ich, unsere Abteilung, unser Betrieb
2. **Verb,** welches sich auf eine messbare Handlung bezieht
3. **Endergebnis:** der angestrebte Zustand
4. **Messung:** erfassbares Ziel
5. **Zeitrahmen** hinsichtlich dessen der angestrebte Zustand erreicht werden soll

Ziele der Weiterbildung

Ziel von Weiterbildung ist stets die Stärkung von der Fach-, Sozial-, und/ oder Persönlichkeitskompetenz. Ich habe für alle Kompetenzbereiche (mögliche) Ziele operationalisiert, um Orientierungshilfe und Anregung für die Zielformulierung von Weiterbildung bzw. der einzelnen Bildungsmaßnahmen zu geben.

Fachkompetenz:

- ✚ Die Teilnehmenden/Mitarbeiter/innen erwerben neues Wissen/ neue Informationen (im Bereich ...) innerhalb ...
- ✚ Die Teilnehmenden/Mitarbeiter/innen erweitern/vertiefen ihr vorhandenes Wissen (im Bereich ...) innerhalb ...
- ✚ Die Teilnehmenden/Mitarbeiter/innen können theoretische Konzepte (im Bereich ...) innerhalb ... praktisch umsetzen.
- ✚ ...

Methodenkompetenz:

- ✚ Die Teilnehmenden/Mitarbeiter/innen kennen die Instrumente/ die Methode ... (im Bereich ...) innerhalb ...
- ✚ Die Teilnehmenden/Mitarbeiter/innen setzen die Methoden/die Instrumente ... (im Bereich ...) innerhalb ... in ihrem beruflichen Alltag um.
- ✚ ...

Sozialkompetenz:

- ✚ Die Teilnehmenden/Mitarbeiter/innen nehmen die (physischen, psychischen, sozialen) Bedürfnisse ihrer Klienten/innen wahr.
- ✚ Die Mitarbeiter/innen „lernender Organisationen“ unterstützen/helfen sich gegenseitig.
- ✚ Die Mitarbeiter/innen arbeiten mit Mitarbeitern anderer Organisationen des Sozial- und Gesundheitswesens zusammen.
- ✚ ...

Kommunikationskompetenz:

- ✚ Die Mitarbeiter/innen halten sich an Gesprächsregeln.
- ✚ Die Mitarbeiter/innen unterbrechen andere nicht beim Sprechen.
- ✚ Die Mitarbeiter/innen fragen nach, wenn sie etwas nicht verstehen/wissen.
- ✚ Die Mitarbeiter/innen reflektieren und bewerten ihr eigenes Kommunikationsmuster.
- ✚ ...

Konfliktfähigkeit:

- ✚ Die Mitarbeiter/innen vertreten ihre eigene Meinung und hören sich auch die Meinung anderer an.
- ✚ Die Mitarbeiter/innen drücken ihre Wünsche aus und hören sich auch die Wünsche anderer an.
- ✚ Die Mitarbeiter/innen sprechen ihre Gefühle aus: „Ich bin traurig/wütend ...“
- ✚ Die Mitarbeiter/innen benennen die Probleme/Konflikte.
- ✚ Die Mitarbeiter/innen formulieren Lösungsvorschläge für Probleme/Konflikte.
- ✚ Die Mitarbeiter/innen handeln Lösungsvorschläge aus: „Was sagst Du zu meinem Vorschlag?“
- ✚ Die Mitarbeiter/innen reflektieren ihr eigenes Konfliktverhalten/Verhalten in Konfliktsituationen.
- ✚ ...

Interkulturelle Kompetenz:

- ✚ Die Mitarbeiter/innen sind sich ihrer eigenen kulturellen Prägung bewusst.
- ✚ Die Mitarbeiter/innen reflektieren ihre persönlichen Erfahrungen mit anderen Kulturen.
- ✚ Die Mitarbeiter/innen legen eigene Vorurteile/Stereotypen/Rassismen offen und hinterfragen diese.
- ✚ Die Mitarbeiter/innen tauschen ihre Erfahrungen in der Begegnung mit anderen Kulturen aus.
- ✚ Die Mitarbeiter/innen eignen sich neues Wissen über fremde Kulturen an.
- ✚ Die Teilnehmenden/Mitarbeiter/innen wissen über die (ökonomische, politische, rechtliche, kulturelle) Situation der Immigrant*innen Bescheid.
- ✚ ...

Persönlichkeitskompetenz:

- ✚ Die Mitarbeiter/innen reflektieren ihr eigenes Handeln/Verhalten.
- ✚ Die Mitarbeiter/innen kennen ihre Fähigkeiten/Grenzen/Ressourcen.
- ✚ ...

Transkriptionsregeln (Tschuggnall, 2004):

- . Intonation zeigt Satzende an;
- , Intonation zeigt Ende eines Satzabschnittes an;
- ? Intonation zeigt Frage an;
- .. kurze Sprechpause;
- ... längere Sprechpause;
- abc unterstrichene Worte wurden betont;
- >...< zeigt an, dass die Rede einer anderen Person wiedergegeben wird;
- = zeigt Beginn von Überlappungen an;
- / zeigt Selbstunterbrechungen an;
- (...) zeigt Auslassungen im Transkript an;
- [unv.] zeigt an, dass ein Wort oder Satzteil unverständlich ist.

Premessa

Senza formazione (...) non c'è (...) crescita.¹³⁹

Il presente lavoro di ricerca ha per tema la formazione professionale permanente nell'ambito del servizio sociale altoatesino (uffici provinciali, Comunità comprensoriali, Azienda Servizi Sociali di Bolzano, associazioni, consorzi e cooperative) e vuole essere un tentativo di enucleare il significato della formazione continua nel contesto del lavoro sociale.

Mi sia consentito in questa sede manifestare la mia riconoscenza a tutti coloro che hanno dato il loro contributo alla realizzazione di questo studio: un sentito ringraziamento ai dirigenti e al personale degli uffici provinciali 24.0, 24.1, 24.2, 24.3, delle Comunità comprensoriali Salto-Sciliar, Valle Isarco e Val Venosta, dell'Azienda Servizi Sociali di Bolzano, dell'Associazione delle case di riposo dell'Alto Adige, delle associazioni La strada - der Weg, Caritas, Lebenshilfe e GEA (Associazione per la solidarietà femminile, contro la violenza), nonché delle Cooperative sociali Coccinella, Kaos, GWB (Cooperativa Lavoratori Handicappati), Handicar e KAIROS. È solo grazie al loro contributo alle interviste che si è potuto realizzare questo lavoro.

Mag. nat. Dr. nat. Elisabeth Ramoser

¹³⁹ Dall'intervista 7; tutti i contributi alle interviste sono stati resi anonimi.

1 Com'è iniziato tutto... ovvero sia lo scopo di questo lavoro di ricerca

Un lavoro non è mai davvero finito.
Lo si deve dichiarare finito quando,
entro i limiti di tempo e di circostanze, si è fatto davvero tutto il
possibile.

Johann Wolfgang von Goethe¹⁴⁰

Nel febbraio 2001 si è creato il Servizio per lo sviluppo personale, nell'ambito della Direzione della Ripartizione politiche sociali (24.0). Dalla sua fondazione, il Servizio organizza formazioni per il personale e per gli operatori volontari, nonché per i dirigenti dei servizi sociali altoatesini. Nel 2005 il Servizio ha formulato per la prima volta obiettivi generici per il programma di formazione nel suo complesso, e obiettivi più specifici per le singole iniziative formative. All'inizio del 2006 si è effettuata una valutazione dell'efficacia dell'offerta formativa dal punto di vista degli uffici del settore e delle imprese sociali. Per i dirigenti non si è trattato di una decisione accettata da tutti senza riserve (Gunsch, 2007). Quando si trovano a dover fare i conti con la valutazione, gli interessati sono spesso di fronte ad una sfida, che considerano allo stesso tempo una minaccia e un'incognita. La valutazione diventa facilmente un fastidio e viene evitata ogni qualvolta ciò sia possibile (Hirsland & Uhl, 2004).

Questo studio si interessa alla formazione professionale permanente nell'ambito del servizio sociale altoatesino. L'Autrice parte dal presupposto che l'aggiornamento rivesta una notevole importanza nel contesto del lavoro sociale. Sulla base di tale ipotesi, cercherò di dimostrare quale sia il valore attribuito alla formazione nelle organizzazioni sociali, e quale sia il contributo delle misure di aggiornamento e di formazione continua alla crescita dei singoli e dell'insieme. L'obiettivo del presente lavoro di ricerca è quello di indurre gli organi preposti alla pianificazione, i datori di lavoro e il personale a riflettere sull'utilità delle iniziative di formazione continua e di aggiornamento.

Nella prima parte mi occuperò innanzitutto del servizio sociale in quanto organizzazione apprendente. Dopo aver elaborato il concetto di organizzazione apprendente, passerò ad evidenziare l'importanza della formazione continua in questo contesto semantico. Infine, illustrerò le finalità e il procedimento per la valutazione delle misure formative. La valutazione può contribuire a migliorare la qualità di programmi e misure. Ne possono scaturire processi di sviluppo delle organizzazioni

¹⁴⁰ Citazione da Gùldenbergh, 2003

apprendenti, poiché le conseguenze diventano trasparenti e documentate, e vengono fatte emergere le interrelazioni.

La seconda parte, a carattere empirico, si prefigge di indagare l'importanza/il valore e l'impatto della formazione nei diversi servizi (uffici provinciali, Comunità comprensoriali, Azienda Servizi Sociali di Bolzano, associazioni sociali e cooperative). Si è tenuto conto del punto di vista dei dirigenti e del personale (compreso il personale amministrativo). Nella sua parte conclusiva, il lavoro illustra i passi da compiere in futuro, secondo quanto emerso dalle interviste.

2 Le organizzazioni apprendenti

2.1 Il concetto di organizzazione apprendente

Dove arriveremmo se tutti dicessero “dove arriveremmo” e nessuno andasse a vedere dove si arriverebbe se si andasse.

Kurt Marti¹⁴¹

La ricerca ha iniziato ad interessarsi al concetto di apprendimento organizzazionale dal 1960. Per Peter M. Senge (1990, citazione da Schottelius, 2004), le organizzazioni apprendenti sono “organizzazioni in cui... le persone... sviluppano la capacità di... realizzare i loro obiettivi, dove vengono incoraggiate nuove forme di pensiero e liberate speranze comuni... in cui le persone imparano a imparare insieme” (p. 3). L'Autore (1990, citazione da Schottelius, 2004) sottolinea inoltre che un'organizzazione apprendente “sviluppa continuamente la capacità di configurare il proprio futuro in modo creativo” (p. 3).

Diversi Autori qualificano le organizzazioni apprendenti definendole una “visione” (Senge, Kleiner, Smith, Roberts & Ross, 1997, citazione da Stiehl, 2001; Witthaus & Wittwer, 1997, citazione da Stiehl, 2001; Reinmann - Rothmeier & Mandl, 1998, citazione da Stiehl, 2001). Per Senge (1997, citazione da Stiehl, 2001) la “visione comune” riveste un'importanza fondamentale per le organizzazioni apprendenti: “Riteniamo che l'organizzazione apprendente sia innanzi tutto una visione che esiste nella nostra esperienza e rappresentazione collettiva”. Per Reinmann - Rothmeier e Mandl (1998, citazione da Stiehl, 2001), le visioni sono “pensieri guida” riflettenti “per la costruzione del nostro futuro”. “Quando le persone... condividono una visione, si sentono reciprocamente legate, unite da un obiettivo comune... Le visioni comuni traggono la loro forza da un profondo interesse comune” (Senge, 1996, citazione da Stiehl, 2001). In questo senso, il

¹⁴¹ Citazione da Stumpfenhorst, 2007

lifelong-learning può essere una visione comune, da cui si può “sviluppare una cultura dell’apprendimento, caratterizzata dalla... disponibilità ad investire nella vita propria e comune” (Reichmann - Rothmeier & Mandl, 1998, citazione da Stiehl, 2001). Quest’apprendimento avviene nel contesto dei comuni compiti professionali. Il luogo dell’apprendimento è il posto di lavoro (Loser - Kalbermatten, 2007).

Il concetto di organizzazione apprendente presuppone una collettività. Sebbene ad imparare siano solo gli individui, si può dire che “l’organizzazione impari” (Scherrer, 1998). “L’apprendimento organizzativo avviene attraverso gli individui e le loro interazioni. L’entità che ne risulta non coincide con la somma delle capacità e delle caratteristiche dei singoli” (Probs & Büchel, 1994, citazione da Stiehl, 2001).

2.2 Le organizzazioni (apprendenti) nei servizi umani

È difficile descrivere la propria strada. Si
disegna solo quando si cammina.

H. R. Kunze¹⁴²

Negli ultimi decenni, lo sviluppo delle organizzazioni nel campo dei servizi umani è stato caratterizzato soprattutto da una differenziazione delle forme di offerta. Le grandi strutture residenziali sono state smantellate. Il loro posto è stato occupato in misura sempre crescente da un ampio ventaglio di offerte, dalle comunità alloggio agli alloggi protetti, passando per i centri diurni, i laboratori, i servizi di assistenza e di consulenza. Questa differenziazione in piccole unità decentrate si è tradotta in un servizio più rispondente alle reali necessità, rendendo però necessari maggiori sforzi di coordinamento e di orientamento (Scherrer, 1998). Secondo Scherrer (1998), la differenziazione e la specializzazione incrementano la capacità di rendimento e di apprendimento delle organizzazioni. In contropartita, però, si osserva anche una maggiore complessità, che costringe le organizzazioni ad affrontare nuove sfide.

Uno dei principali compiti del Servizio per lo sviluppo personale è quello di “fare in modo che i servizi e le istituzioni si considerino organizzazioni apprendenti”, e di mantenere viva nel personale “per tutta la vita, la curiosità nei confronti delle persone e dei cambiamenti sociali” (Gunsch, 2007, p. 1).

¹⁴² Citazione da Stumpfenhorst, 2007

Con il presente lavoro mi prefiggo di appurare quale possa essere il contributo della formazione continua allo sviluppo di organizzazioni apprendenti.

3 Cos'è la formazione continua?

Poiché la formazione continua rappresenta il concetto centrale di questo lavoro, ho cercato, con la seguente definizione, di evidenziarne gli aspetti rilevanti ai fini della ricerca: la formazione continua è una situazione di apprendimento consapevole, intenzionale e strutturata finalizzata al mantenimento, all'approfondimento e all'ampliamento del sapere, potere ed essere professionali. Può implicare l'utilizzo di diversi metodi e media, e può essere erogata in luoghi e tempi diversi, anche al di fuori dell'orario di lavoro. Rientrano nella formazione continua la partecipazione a cicli di lezioni, formazioni, seminari, corsi, congressi, la supervisione e l'intervisione, la partecipazione ad un gruppo di apprendimento all'interno di un'organizzazione e lo studio della letteratura di settore. Lo scopo della formazione continua è sempre il rafforzamento delle competenze specifiche, sociali e/o personali.¹⁴³

3.1 I paradossi della formazione continua

Diamo una buona formazione ai nostri collaboratori, ma non li lasciamo applicare le loro conoscenze.
È soprattutto nell'ambito dei progetti che impariamo. Tuttavia, la maggior parte delle esperienze non vengono trasmesse.
Abbiamo un esperto per ogni domanda, ma pochissimi sanno come trovarli.
Documentiamo tutto accuratamente, ma non sempre riusciamo ad attingere al nostro serbatoio di conoscenze.
Facciamo in modo che i collaboratori diventino degli esperti, ma li mandiamo in un posto in cui dimenticano nuovamente molto.
Sappiamo molto su noi stessi, ma poco sul nostro contesto.
Invitiamo tutti a condividere il proprio sapere, ma ricompensiamo chi tiene tutto per sé.
Collaboriamo per imparare dagli altri, ma ignoriamo i nostri stessi obiettivi di apprendimento.
Come si posiziona da questo punto di vista la... Vostra Ripartizione o autorità?¹⁴⁴

¹⁴³ Per tutti gli ambiti di competenza ho operazionalizzato alcuni (possibili) obiettivi delle misure di formazione. L'elenco è riportato in appendice, insieme all'aiuto alla formulazione degli obiettivi.

¹⁴⁴ Probst, citazione da Mauch, 1999

4 Cos'è la valutazione?

Il concetto di “valutazione” deriva dalla parola latina “valor”, in italiano “valore”. Significa pertanto “dare il prezzo, stimare”.

La valutazione descrive un processo vecchio quanto l'umanità. Quando per esempio si stabilisce se la carne arrosto è migliore e più digeribile di quella cruda, o se determinate piante sono commestibili o meno, si esegue una valutazione (Stockmann, 2004). Alla luce di questa considerazione, Moosbrugger e Schweizer (2002), modificando una famosa citazione di Hermann Ebbinghaus sulla psicologia, osservano che la valutazione ha “un lungo passato, ma una storia corta” (p. 19).

Il moderno concetto di valutazione risale all'inizio degli anni '60 dello scorso secolo, ed è stato coniato negli Stati Uniti a proposito dei programmi di riforma avviati dai Presidenti Kennedy e Johnson. Con i programmi “War on Poverty” e “Great Society”, era emersa anche la necessità di rilevarne l'efficacia (Ahlstich & Ulrich- Neitzert, 2002).

L'arte della valutazione sta nel porre le “domande” giuste, come spiega Stockmann (2001) servendosi di un aneddoto:

La sinfonia “Incompiuta” di Schubert

L'amministratrice delegata di un'azienda riceve un biglietto omaggio per un'esecuzione della sinfonia incompiuta di Schubert. Avendo già un altro impegno, dà il biglietto ad un amico, di professione valutatore. All'indomani gli chiede: “Com'è stato il concerto ieri sera?”. Anziché un breve commento... ottiene in risposta un rapporto scritto con il seguente contenuto:

1. Per un certo tempo gli oboisti non hanno avuto niente da fare. Bisognerebbe ridurne il numero e distribuire il loro lavoro in modo omogeneo nell'arco di tutto il tempo.
2. I dodici violini suonano tutti le stesse note. Trattandosi di un'inutile duplicazione, bisognerebbe ridurne il numero. Se il volume sonoro è davvero necessario, si può utilizzare un amplificatore.
3. Ci si è dati molto da fare per suonare le semicrome. Si ritiene che si tratti di un eccesso di finezza. Si propone pertanto che tutte le note vengano trasformate in crome.
4. Non si capisce l'utilità di ripetere con i corni lo stesso passaggio che precedentemente era già stato suonato dagli archi. Eliminando tutte le parti ridondanti, la durata del concerto potrebbe essere portata da 2 ore a 20 minuti.
5. La sinfonia era formata da due tempi. Se Schubert non è stato in grado di raggiungere i propri obiettivi musicali alla fine del primo tempo, avrebbe dovuto lasciar perdere. Il secondo tempo è inutile e andrebbe eliminato.
6. A questo proposito, si può giungere alla conclusione che Schubert, prestando maggiore attenzione a questi punti, avrebbe avuto tempo a sufficienza per portare a termine la sinfonia.

La valutazione può riguardare persone, organizzazioni, prodotti, misure, progetti, programmi o anche valutazioni. In questo lavoro cercherò di stabilire quale sia il valore attribuito alla formazione continua nelle organizzazioni sociali, e quale sia il contributo delle misure di aggiornamento e di formazione continua per la crescita dei singoli e dell'insieme. Per rispondere a questo quesito, ho scelto un metodo qualitativo, alla luce dell'oggetto della ricerca. Poiché il paradigma di ricerca qualitativo riveste un ruolo centrale nel presente lavoro, ritengo opportuno, in questa sede, illustrarne brevemente i presupposti:

- La ricerca nell'ambito delle scienze umane ha sempre per oggetto delle persone, dei soggetti. I soggetti interessati dal quesito della ricerca devono essere al contempo il punto di partenza e di arrivo della medesima.
- Nell'ambito delle scienze umane, gli oggetti devono essere studiati sempre nel loro contesto naturale e quotidiano, nei limiti del possibile.
- L'oggetto della ricerca delle scienze umane non è mai del tutto aperto; la sua acquisizione richiede sempre un'interpretazione.

5 Descrizione e motivazione del piano della ricerca e dei metodi di rilevamento

Il settimo giorno il Signore si riposò, guardò con compiacimento il proprio lavoro ed esclamò:
“Bene, ben fatto!”
Ma ecco arrivare l'arcangelo che gli chiese:
quali sono i criteri su cui fondi il tuo giudizio?
Hai coinvolto le tue creature nella fissazione di questi criteri?
Che dati adduci a supporto della tua conclusione?
Come li hai ottenuti?
I tuoi strumenti di rilevamento sono validi e affidabili?
Il Signore andò comunque riposarsi e passò una notte inquieta, lambiccandosi il cervello.
Il mattino successivo, di buon'ora, chiamò a sé l'arcangelo, intimandogli:
“Vattene all'inferno, Lucifero!”

(Wolfgang Beywl)

5.1 Il metodo di ricerca: l'intervista focalizzata sul problema

Nella ricerca qualitativa il dialogo esplica un ruolo particolare. L'intervista qualitativa, uno dei principali metodi di rilevamento dati per la ricerca nell'ambito delle scienze umane, è l'iperonimo di diverse forme di sondaggio.

La parola “intervista” viene dall'anglo-americano. In realtà la sua origine è il francese “entrevue”, che significa “appuntamento concordato” oppure “breve incontro” (Stangl, 2002).

Per rispondere al quesito, ho effettuato una serie di interviste focalizzate con il personale e con i dirigenti dei servizi sociali altoatesini. Il motivo principale che mi ha indotta a questa decisione è la considerazione che questa forma di intervista è espressamente impernata su una problematica o un quesito di natura sociale, come appunto la presente indagine, a mio giudizio. Questo metodo di ricerca si prefigge di “strappare all'oblio i particolari relativi ad una determinata problematica, togliendo tendenzialmente alle esperienze e al vissuto dell'intervistato il loro carattere di ovvietà, ovverosia di quotidianità” (Witzel, 1982, citazione da Bachlechner, 2002, p. 51). Nell'ambito di un progetto di ricerca, Witzel (1982, 1985, citazione da Spöhring, 1995) ha elaborato l'intervista

focalizzata con lo scopo di rilevare “le strutture del comportamento individuale e collettivo e il modello di elaborazione della realtà sociale” (p. 177).

L'intervista focalizzata è un procedimento a carattere discorsivo e dialogico, nel corso del quale gli intervistati vengono considerati esperti del loro agire (Stangl, 2002). Ciò che viene raccontato nel corso dell'intervista e il modo in cui viene raccontato è frutto del dialogo tra intervistatore e intervistato (Tschuggnall, 2004). Secondo Witzel (1985, citazione da Spöhring, 1995), le idee basilari di questo procedimento sono la focalizzazione, l'orientamento all'oggetto e l'orientamento al processo. Il principio della focalizzazione riflette il punto di partenza della ricerca (Schmidt-Grunert, 1999), la quale prende le mosse da “una problematica sociale identificata dal ricercatore” (Witzel, 1985, citazione da Spöhring, 1995, p. 177). La ricercatrice/il ricercatore deve individuare il tema in modo provvisorio, lasciando agli intervistati il compito di limitarlo e differenziarlo. Secondo Spöhring (1995), l'orientamento all'oggetto implica la scelta di un procedimento adatto, anziché una scomposizione noncurante in variabili metrologicamente fattibili e isolate. Il principio dell'orientamento al processo sottolinea l'aderenza al processo conoscitivo della fase di rilevamento e di valutazione, di cui è necessario tenere conto, in modo da rimanere aperti ad integrare nuove conoscenze nel processo di ricerca (Schmidt-Grunert, 1999).

5.1.1 Il filo conduttore dell'intervista

L'intervista focalizzata è imperniata su una determinata problematica. Quest'ultima viene introdotta dall'intervistatrice/intervistatore, per poi ritornarci sopra più volte nel corso del dialogo (Bachlechner, 2002).

Ho analizzato gli aspetti principali della problematica oggetto della mia indagine e li ho sintetizzati in una sorta di filo conduttore dell'intervista. Il filo conduttore rappresenta la struttura del colloquio e consente di confrontare successivamente le diverse interviste. Quello che mi accingo ora ad illustrare è il filo conduttore dell'intervista, rispettivamente per i dirigenti e per il personale:

Dirigenti

2. Mi può illustrare una formazione di cui è particolarmente soddisfatto/particolarmente insoddisfatto?
 - a. Cos'è per Lei/cosa significa per Lei la formazione continua? Qual è il suo valore?
 - b. Cosa si aspetta dalle misure formative?
 - c. Dal Suo punto di vista, che effetto dovrebbero avere le misure formative?

- d. Che effetto hanno avuto le misure formative nella Sua organizzazione/nella Sua azienda?
- e. Definirebbe il suo servizio un'organizzazione apprendente?
- f. La sua organizzazione investe in lifelong-learning e in gestione del sapere?
- g. Per quale motivo invia il personale agli eventi di formazione?
- h. Si interessa alla formazione dei collaboratori?
- i. Secondo lei, quali sono i metodi di formazione e di apprendimento aziendale che rivestono una qualche utilità?
- j. Cerca di fare in modo che i contenuti della formazione siano resi accessibili ad altri membri dell'organizzazione?
- k. Come si comporta quando il personale ha delle proposte di cambiamento in merito alle formazioni?
- l. La formazione ha portato nuove idee nell'organizzazione/nell'azienda?
- m. La formazione ha portato dei cambiamenti nell'organizzazione/nell'azienda?
- n. In che misura l'offerta formativa disponibile in ambito provinciale è adeguata al suo fabbisogno/al fabbisogno della sua organizzazione?

Personale

- 2. Mi può illustrare una formazione di cui è particolarmente soddisfatto/particolarmente insoddisfatto?
 - a. Cos'è per Lei/cosa significa per Lei la formazione continua? Qual è il suo valore?
 - b. Cosa si aspetta dalle misure formative?
 - c. Dal suo punto di vista, che effetto dovrebbero avere le misure formative?
 - d. Che effetto hanno avuto le misure formative nella Sua organizzazione/nella Sua azienda?
 - o. Per quale motivo partecipa alle formazioni?
 - p. Con che frequenza partecipa alle formazioni?
 - q. Chi è che stabilisce a quali formazioni Lei debba partecipare?
 - r. Ha la sensazione che il Suo superiore si interessi alla Sua formazione?
 - s. La formazione ha portato nuove idee nella Sua organizzazione/nella Sua azienda, in genere o con riferimento al Suo caso specifico?
 - t. La formazione ha indotto dei cambiamenti nella Sua organizzazione/nella Sua azienda, in genere o con riferimento al Suo caso specifico?
 - u. I superiori e i colleghi sostengono l'applicazione dei contenuti formativi all'interno della Sua organizzazione/della Sua azienda?

La prima domanda serviva ad introdurre la fase narrativa, in modo da incoraggiare l'intervistato a raccontare. In questa parte del colloquio per me era importante che gli intervistati potessero parlare liberamente. Per ottenere gli altri elementi, rilevanti ai fini del mio lavoro di ricerca, qualora le informazioni non fossero già state acquisite nella parte dell'intervista dedicata al racconto, integravo con le domande da a) a d) e da e) a n) per i dirigenti, e da o) a u) per il personale delle organizzazioni. La parte successiva è destinata ai racconti imperniati sulla formazione che le persone fanno su se stesse e sulla loro vita professionale, che dipingono a beneficio dell'ascoltatore/dell'ascoltatrice o del lettore/della lettrice.

6 Effettuazione delle interviste

Nel periodo compreso tra giugno e agosto 2007, ho effettuato 42 interviste focalizzate con personale e dirigenti dei servizi sociali. Il primo contatto con gli intervistati è stato mediante telefono o attraverso e-mail. Dopo essermi presentata, passavo ad illustrare il mio lavoro di ricerca. Una volta ricevuta la disponibilità del partecipante all'intervista, fissavo un appuntamento per il colloquio, all'inizio del quale rispondevo alle eventuali domande, sottolineavo il carattere di anonimato dell'inchiesta e chiedevo l'autorizzazione a registrare la conversazione.

6.1 I partecipanti alla ricerca

Alla ricerca hanno partecipato 16 dirigenti e 26 dipendenti. La figura 1 ne illustra la ripartizione.

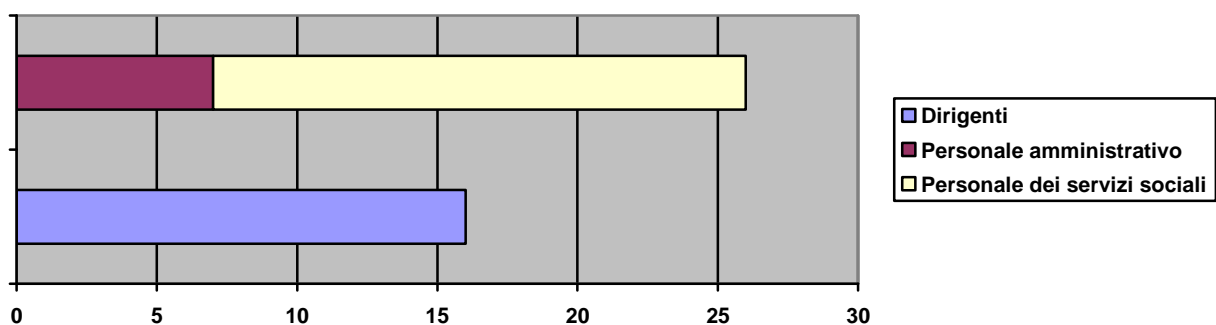


Figura 3: numero di dirigenti e collaboratori intervistati

Come si vede dalla Figura 2, sono stati intervistati 20 dirigenti e collaboratori di Comunità comprensoriali/dell'Azienda Servizi Sociali di Bolzano, otto di associazioni/consorzi del settore sociale e sette di uffici provinciali e cooperative sociali.

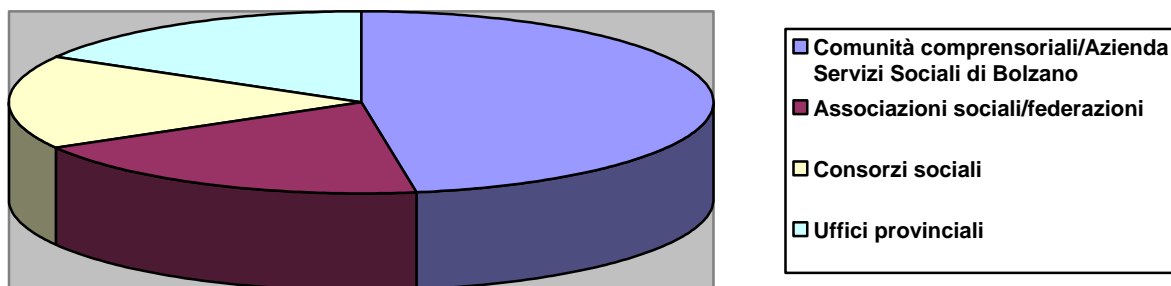


Figura 4: numero di intervistati di associazioni, cooperative, uffici provinciali, Comunità comprensoriali

7 Valutazione dell'intervista: trascrizione e analisi qualitativa dei contenuti

La valutazione è strettamente connessa al metodo di rilevamento utilizzato e alle finalità ad esso sottese. In una prima fase si è provveduto a trascrivere il materiale testuale, che si presentava sotto forma di registrazioni. Le interviste sono state condotte in dialetto altoatesino e utilizzando un linguaggio colloquiale, come risulta dalla costruzione delle frasi e da alcune formulazioni. Per una migliore leggibilità si è però provveduto a tradurle nel linguaggio scritto. Molti degli intervistati erano di lingua italiana. Per questo alcune interviste sono state effettuate e trascritte in italiano.

La valutazione è stata fatta secondo l'analisi qualitativa dei contenuti di Mayring (2002). L'analisi qualitativa dei contenuti è caratterizzata dall'uso di categorie (Flick, 1997). Allo scopo si è effettuata un'analisi progressiva del materiale testuale. Quest'ultimo è stato scomposto in unità che sono state elaborate in sequenza. Nel corso dello svolgimento dell'analisi si è distinto tra sintesi, spiegazione e strutturazione.

Per quanto concerne la sintesi, il primo passo consiste nell'identificare le unità analitiche in cui viene sintetizzato il materiale testuale sulla base del quesito iniziale. Procedendo per astrazione, si ottiene uno scheletro che rappresenta il materiale originale. Le categorie vengono definite per deduzione sulla base di considerazioni a carattere teorico. Le categorie, desunte dallo stato dell'arte della ricerca, teorie o progetti, vengono applicate al materiale con un processo di operazionalizzazione. Se invece le categorie vengono definite in modo induttivo, queste ultime

vengono desunte dal materiale testuale attraverso un processo di generalizzazione. Per identificarle si utilizzano concetti o frasi quanto più vicini possibile nel testo (Mayring, 2002).

La spiegazione è il contrario dell'analisi riassuntiva dei contenuti: alle singole parti poco chiare del corpus testuale, quali frasi o concetti, si applica ulteriore materiale, in modo da renderle comprensibili. A questo proposito, Mayring (1991) distingue tra analisi contestuale propriamente detta, che riguarda solo il campo testuale diretto, e analisi contestuale più ampia, che raccoglie ulteriore materiale come informazioni sull'oggetto, sul background socioculturale ecc.

La strutturazione può ispirarsi a criteri di tipo teorico. Essa contiene una definizione dei concetti ed esempi prototipici che dovrebbero agevolare l'assegnazione alle categorie. Mayring (1997) distingue tra strutturazione formale, contenutistica, tipizzante e graduata. Nella strutturazione formale la struttura interna del materiale viene filtrata attraverso punti di vista formali. Nella strutturazione contenutistica il materiale testuale viene sintetizzato in determinate tematiche e ambiti contenutistici. Nella strutturazione tipizzante si individuano e si descrivono dettagliatamente i tratti caratteristici del materiale. Nella strutturazione graduata il materiale testuale viene sottoposto ad una valutazione dimensionale in forma scalare (Mayring, 1983, citazione da Flick, 1997).

7.1 Il sistema categoriale

Il presente sistema categoriale è stato ottenuto con un processo induttivo, ovvero sulla base dei dati desunti dalle singole interviste. Per fare in modo che le categorie riflettessero quanto più possibile i dati, ho scelto per identificarle alcuni passaggi di testo. Le quattro categorie superiori riguardano il valore/importanza della formazione continua nei servizi sociali altoatesini, i metodi e gli effetti dell'aggiornamento e l'offerta formativa in Alto Adige. Nelle sottocategorie approfondisco di volta in volta gli aspetti centrali:

- **(...) la formazione (...) per il lavoro sociale (...) è l'alfa e l'omega**¹⁴⁵
 - Senza formazione (...) non c'è (...) crescita¹⁴⁶
 - Formazione significa (...) avere delle domande e cercare le risposte¹⁴⁷
 - Spesso (...) la formazione (...) rappresenta la possibilità di vedere il proprio ambito di attività con occhi diversi¹⁴⁸
 - La formazione è (...) uno scambio con (...) la gente¹⁴⁹

¹⁴⁵ Dall'intervista 28

¹⁴⁶ Dall'intervista 7

¹⁴⁷ Dall'intervista 2

¹⁴⁸ Dall'intervista 6

- (...) significa un aiuto (...) nella tua professione¹⁵⁰
- (...) la formazione è uno dei principali strumenti di gestione¹⁵¹
- Poi ci sono gli eventi obbligatori a cui il personale deve o dovrebbe essere inviato. In realtà si tratta di (...) una chance, un'opportunità¹⁵²
- **(...) il metodo non può prescindere dall'obiettivo**¹⁵³
 - (...) è collegata sia alla teoria che alla pratica (...) ¹⁵⁴
 - (...) deve essere praticamente attuabile¹⁵⁵
 - (...) deve dare ai singoli la possibilità (...) di partecipare attivamente (...) ¹⁵⁶
 - (...) i problemi che possono emergere (...) ci mostrano quali sono gli ambiti in cui c'è bisogno (...) di un approfondimento¹⁵⁷
 - (...) per me è importante la varietà¹⁵⁸
 - (...) formazioni interne ... ¹⁵⁹
- **(...) i cambiamenti (...) sono riconducibili (...) alle formazioni**¹⁶⁰
 - (...) cambia (...) qualcosa (...) dentro di te¹⁶¹
 - (...) è fonte di nuove idee (...) ¹⁶²
 - (...) il team diventa più forte¹⁶³
 - (...) far confluire (...) la formazione nel lavoro (...) ¹⁶⁴
 - (...) un miglioramento della (...) professionalità¹⁶⁵
- **(...) sotto molti aspetti in Alto Adige (...) la formazione (...) è buona, anche se credo (...) che**¹⁶⁶
 - (...) aggiornamento (...) sociale e sanitario insieme¹⁶⁷
 - (...) iniziative di formazione per assistenti sociali e pedagoghi sociali (...) si dovrebbe fare di più¹⁶⁸

¹⁴⁹ Dall'intervista 2
¹⁵⁰ Dall'intervista 40
¹⁵¹ Dall'intervista 7
¹⁵² Dall'intervista 21
¹⁵³ Dall'intervista 3
¹⁵⁴ Dall'intervista 6
¹⁵⁵ Dall'intervista 1
¹⁵⁶ Dall'intervista 15
¹⁵⁷ Dall'intervista 2
¹⁵⁸ Dall'intervista 16
¹⁵⁹ Dall'intervista 22
¹⁶⁰ Dall'intervista 20
¹⁶¹ Dall'intervista 2
¹⁶² Dall'intervista 3
¹⁶³ Dall'intervista 22
¹⁶⁴ Dall'intervista 27
¹⁶⁵ Dall'intervista 29
¹⁶⁶ Dall'intervista 6
¹⁶⁷ Dall'intervista 38

- (...) sarebbe importante (...) lo scambio con altre realtà¹⁶⁹
- (...) non si approfondiscono abbastanza i problemi specifici del settore (...)¹⁷⁰

8 Rappresentazione e interpretazione dei risultati

In questo capitolo illustrerò più dettagliatamente le categorie ottenute secondo l'analisi qualitativa dei contenuti di Mayring (2002), con alcuni esempi tratti dalle interviste.

8.1 (...) la formazione (...) per il lavoro sociale (...) è l'alfa e l'omega

Sia per i dirigenti che per il personale dei servizi sociali altoatesini, la formazione riveste un'importanza fondamentale, come illustrerò più dettagliatamente nei prossimi paragrafi.

8.1.1 Senza formazione (...) non c'è (...) crescita

Secondo molti dirigenti ed operatori, la formazione è il motore dello sviluppo, come dimostrano le seguenti dichiarazioni di un dirigente e di due assistenti sociali delle Comunità comprensoriali: “Credo che senza formazione (...) non sia possibile (...) crescere (...). Aggiornarsi per me significa anche andare avanti (...)”¹⁷¹ “Aggiornarsi per me significa fare un passo avanti e non indietro, studiare (...) nuove tecniche, nuovi metodi di lavoro.”¹⁷²

(...) per me l'aggiornamento riveste una (...) grande importanza. Mi verrebbe quasi da dire che se si fa un lavoro senza interessarsi più alle novità si rimane fermi, si cade nella routine. E questo per me significa (...) interessarsi anche (...) ad altre cose, non sempre a quello che già so, (...) ma anche alle novità...¹⁷³

L'aggiornamento consente ai singoli di crescere, e contemporaneamente assicura la crescita dell'intera organizzazione:

(...) io ho due idee di Weiterbildung. Un aspetto è la Weiterbildung mia, personale rispetto aspetti di sviluppo personale, privati. Una cosa è la Weiterbildung per il lavoro (...) L'ideale

¹⁶⁸ Dall'intervista 16

¹⁶⁹ Dall'intervista 6

¹⁷⁰ Dall'intervista 1

¹⁷¹ Dall'intervista 7

¹⁷² Dall'intervista 42, in italiano nel testo

¹⁷³ Dall'intervista 22

sarebbe se queste due cose andassero insieme, (...) quindi oltre una crescita professionale c'è anche una crescita personale.¹⁷⁴

(...) a proposito di La strada, devo dire che c'è una cosa che mi colpisce, ed è il fatto che La strada gli attribuisce davvero una grande importanza, anche al fatto che il personale (...) cresca davvero nel corso degli anni, sotto ogni aspetto. (...) ci sono stati dipendenti che hanno partecipato a corsi. Altri hanno fatto direttamente delle formazioni. Ci sono stati addirittura dipendenti che hanno fatto l'università lavorando. Penso che (...) per un'azienda questo sia davvero un valore aggiunto, poiché sostiene il suo personale (...) quanto più possibile, traendone vantaggio a sua volta (...)¹⁷⁵

(...) ogni dipendente (...) ha i suoi (...) interessi. Dove si vede? Dove viene visto? La percezione propria e altrui nella vita professionale, (...) consentono alla persona di avere delle prospettive. (...) per questo è importante anche sostenere lo sviluppo di ogni singolo collaboratore e di ogni singola collaboratrice (...). E con questo non voglio dire che si tratti di crescita personale, c'è sempre un (...) forte legame con quello che è l'obiettivo della nostra organizzazione. Ad ogni modo, il lavoro deve essere anche un piacere, e anche la formazione deve essere fonte di soddisfazione personale.¹⁷⁶

I collaboratori e i dirigenti intervistati hanno sottolineato l'importanza della formazione sotto il profilo della necessità di fare fronte ad un mondo del lavoro in costante mutamento: "(...) inevitabilmente, l'azienda che non fa formazione diventa obsoleta insieme alle sue strutture."¹⁷⁷ "La formazione (...) riveste una grandissima importanza, è l'alfa e l'omega dei nostri collaboratori, perché (...) bisogna rimanere sempre al corrente. E il tempo non si ferma (...)"¹⁷⁸ "Significa essere sempre un po' in crescita e in movimento perché (...) l'utenza può variare nel corso degli anni e quindi potersi aggiornare significa crescere continuamente, avere sempre più mezzi a disposizione per poter aiutare a quello che è il nostro tipo d'utenza."¹⁷⁹ "(...) attraverso l'aggiornamento (...) si impara, non fosse altro che per quanto riguarda le tecniche di cura ci sono continui cambiamenti. C'è sempre una qualche novità (...)"¹⁸⁰ "(...) l'aggiornamento per me significherebbe aggiungere delle cose nel lavoro, perché il sociale è in continuo sviluppo. Vengono sempre utenze diverse con problemi diversi e sicuramente si bisogna fare molto, molto d'aggiornamento molto di più."¹⁸¹ In quest'ultimo passaggio, tratto dall'intervista di un ausiliare sociale, si chiede addirittura più aggiornamento, per far fronte alla complessità dei servizi sociali. Simile il pensiero di un collaboratore di un'associazione, che deplora che per la formazione rimanga troppo poco tempo: "Anche noi sicuramente dobbiamo aggiornarci un po' di più. Il problema è che non troviamo il

¹⁷⁴ Dall'intervista 39; in italiano nel testo

¹⁷⁵ Dall'intervista 31

¹⁷⁶ Dall'intervista 7

¹⁷⁷ Dall'intervista 31

¹⁷⁸ Dall'intervista 9

¹⁷⁹ Dall'intervista 26; in italiano nel testo

¹⁸⁰ Dall'intervista 23

¹⁸¹ Dall'intervista 37; in italiano nel testo

tempo (...) si tratta semplicemente di un problema di tempo.”¹⁸² Un assistente sociale attivo nel campo dell’assistenza domiciliare, che precedentemente aveva lavorato in una casa di riposo, attira l’attenzione sul fatto che, per mancanza di personale, nelle strutture residenziali spesso manca assolutamente il tempo per l’aggiornamento:

il primo incarico l’ho occupato per soli sei mesi, e in questo periodo non ho frequentato nessun corso di aggiornamento, perché è così che va adesso nelle case di riposo, c’è una forte carenza di personale. E quindi si può fare un po’ di meno. Devo dire che qui l’organizzazione è già migliore e che c’è una maggior attenzione per l’aggiornamento, qui nel servizio di aiuto domiciliare¹⁸³

Un’assistente che opera nel campo dell’aiuto domiciliare e una pedagoga sociale sottolineano che le formazioni sono imprescindibili per le loro attività: “La formazione (...) per il lavoro sociale è (...) l’alfa e l’omega. (...) dall’istruzione non si riceve poi molto, per questo l’aggiornamento è assolutamente fondamentale.”¹⁸⁴

Aggiornamento è una possibilità di maturare, di crescere, d’imparare cose nuove perché in questo ambito bisogna sempre trovare di nuovi scopi anche perché la realtà al domicilio è anche molto presente, sarà sempre più presente il territorio perché si tende a tenere la persona più a casa possibile e quindi ci sono attività di vita quotidiana cui si tende a lasciare intatta questa risorsa, quindi ogni innovazione è un continuo movimento. Non è, che l’assistenza si ferma qua, quindi si scopre ogni giorno qualcosa di nuovo, e qualche modifica sia nell’ambiente e anche della persona, anche perché la vita media (...) si è allungata, di conseguenza aggiornamenti ci saranno, devono essere sempre. Noi che lavoriamo proprio a casa nell’ambiente, abbiamo bisogno d’aggiornamento.¹⁸⁵

Io credo che la formazione, l’aggiornamento sia fondamentale per la crescita professionale (...) stimola, fa crescere (...) poi il sociale in modo particolare c’è necessità di continui aggiornamenti, perché continua a cambiare la situazione sociale (...) per la nostra società (...) e poi aumenta la complessità delle problematiche. Sicuramente il personale deve essere pronto a rispondere in modo efficace ed efficiente alle diverse problematiche (...)¹⁸⁶

(...) anni fa (...) si prestava la massima attenzione perché la gente non facesse entrare nuove cose provenienti dall’esterno (...) all’interno della struttura, (...) soprattutto quando la mettevano in discussione (...) da quattro, cinque anni a questa parte (...) si (...) investe molto (...) nell’aggiornamento, anche (...) perché si è visto (...) che (...) per l’organizzazione ha la stessa importanza che riveste per (...) il singolo. Certo, naturalmente ci si forma, l’organizzazione di per sé continua a formarsi, dico, oppure promuove degli aggiornamenti. Altrimenti credo (...) che all’organizzazione succeda ciò che avviene alle persone, che (...) perdono il significato, la motivazione e (...) anche talvolta il loro sapere,

¹⁸² Dall’intervista 25

¹⁸³ Dall’intervista 25

¹⁸⁴ Dall’intervista 28

¹⁸⁵ Dall’intervista 41; in italiano nel testo

¹⁸⁶ Dall’intervista 38; in italiano nel testo

perché credo, a forza di masticare lo stesso chewing-gum, finisce per non aver più alcun gusto. E oggi (...) sta di fatto che tutto cambia rapidamente (...), tutto è così veloce. Credo che l'unico modo (...) per rimanere dentro sia (...) aggiornarsi. Se per esempio pensiamo (...) al settore delle dipendenze, a volte capita che gli esperti ne sappiano meno (...) o abbiano meno (...) informazioni (...) degli stessi tossici. E secondo me (...) questo non è giusto (...) Per questo (...) già oggi si investe moltissimo (...) in aggiornamento¹⁸⁷

Per uno dei dirigenti intervistati, l'aggiornamento contribuisce alla qualità dei servizi sociali:

(...) non posso neanche pensare che un lavoro possa essere produttivo (...) se non ci si interroga continuamente sui contenuti ed i metodi della professione. I cambiamenti in questo ambito sono continui. Per questo è assolutamente fondamentale adeguare continuamente il proprio bagaglio di tecniche e conoscenze. (...) la qualità (...) nasce e muore con l'adattamento costante (...) del sapere e delle tecniche.¹⁸⁸

8.1.2 Formazione significa (...) avere delle domande e cercare le risposte

Un'impiegata amministrativa sottolinea l'importanza dell'aggiornamento per mantenere viva la curiosità durante tutta la vita professionale:

Formazione per me significa, avere sempre delle domande e cercare le risposte. Per me formazione significa leggere nuovamente in modo diverso i vecchi libri che ho già letto, cercare nuovi argomenti su internet. Anche nel mio lavoro, dove spesso le cose sono sempre le stesse, concentrarmi su un punto specifico e approfondirlo.¹⁸⁹

8.1.3 Spesso (...) la formazione (...) rappresenta la possibilità di vedere il proprio ambito di attività con occhi diversi

I collaboratori e i dirigenti intervistati sottolineano l'importanza dell'aggiornamento anche alla luce di un nuovo inquadramento del loro lavoro nel sociale: "Aggiornamento significa vedere (...) il proprio lavoro sotto un altro aspetto."¹⁹⁰ "Spesso la formazione (...) rappresenta la possibilità di vedere il proprio ambito di attività con occhi diversi."¹⁹¹ La responsabile di un servizio di assistenza domiciliare manda i propri collaboratori agli incontri di aggiornamento,

(...) perché tornino con nuove idee, perché sentano qualcosa di diverso, (...) altri punti di vista, anche perché vedano altre persone, come vanno le cose in un'altra struttura, cosa possiamo migliorare, cosa facciamo già bene (...) forse perché ognuno possa finalmente

¹⁸⁷ Dall'intervista 16

¹⁸⁸ Dall'intervista 4

¹⁸⁹ Dall'intervista 2

¹⁹⁰ Dall'intervista 42; in italiano nel testo

¹⁹¹ Dall'intervista 6

cambiare, dire semplicemente: “adesso vorrei davvero vedere qualcos’altro, una volta tanto” (...)¹⁹²

L’aggiornamento consente di acquisire una certa distanza rispetto al proprio lavoro, e al contempo dà accesso a nuove vie nel campo del sociale: “(...) lo si vede subito, quando si stacca dal lavoro nei giorni di aggiornamento, perché si è fuori e si può riflettere, e contemporaneamente si portano anche a casa nuovi input e nuove teorie. E questo è bello (...) è molto utile e anche importante (...)”¹⁹³ “Per me personalmente la formazione è un arricchimento. (...) Permette di (...) riorientarsi. Dà un nuovo feedback (...) per il lavoro. E per me questo è estremamente importante, in termini assoluti. È un’occasione per staccare dalla quotidianità e per ricevere nuovi input (...)”¹⁹⁴ Secondo un collaboratore, la possibilità di ridefinire continuamente la propria attività, o di definirla in modo diverso attraverso la formazione è fondamentale per mantenere l’impegno personale nel lavoro sociale:

(...) lavoro da quasi 14 anni in un’associazione e ho osservato che ho avuto molti colleghi che non hanno fatto nessun tipo di aggiornamento (...) E ho notato che si sono davvero bruciati, lo dico tra virgolette, nel senso che se non si cercano continuamente cose nuove, diventa (...) sempre più difficile andare avanti. Credo sia straordinariamente importante (...) avere sempre nuove prospettive (...) altrimenti non ci si diverte più lavorando. E credo anche (...) che in questo settore sia importante, anche perché (...) si vede se è un lavoro (...) che si fa volentieri. E credo che quando si ha a che fare (...) con persone che si trovano in stato di bisogno, sia (...) fondamentale che la persona davanti a te (...) dia una sensazione di gioia(...) Credo che ciò sia possibile solo se ci si aggiorna.¹⁹⁵

8.1.4 La formazione è (...) uno scambio con (...) la gente

Secondo i dipendenti dirigenti intervistati, nella vita professionale il life long learning implica il confrontarsi con gli altri: “(...) la formazione è (...) anche (...) uno scambio con (...) la gente, perché solo questo scambio mi dà la curiosità e la voglia di saperne di più.”¹⁹⁶ “Formazione per me significa (...) incontrare diverse persone che la pensano come me, fare il cambio tra case o lavori diversi (...)”¹⁹⁷ “È una possibilità (...) di conoscere persone nuove, c’è anche la possibilità di scambiarsi a volte con colleghi, a volte anche con chi fa un lavoro differente (...)”¹⁹⁸

¹⁹² Dall’intervista 34

¹⁹³ Dall’intervista 27

¹⁹⁴ Dall’intervista 20

¹⁹⁵ Dall’intervista 16

¹⁹⁶ Dall’intervista 2

¹⁹⁷ Dall’intervista 34

¹⁹⁸ Dall’intervista 26; in italiano nel testo

A parte io credo che poi la formazione oltre che dal punto di vista (...) tecnico appunto, professionale, formativo, a volte è molto utile, perché mette in contatto le persone, (...) sono momenti in ogni caso di scambio anche con (...) colleghi che (...) difficilmente incontri o modi di vedere diverso (...) spesso sono utile per mettersi in rete, per mettersi in contatto, per confrontarsi su temi comuni (...)¹⁹⁹

8.1.5 (...) significa un aiuto (...) nella tua professione

Secondo i dirigenti intervistati, l'aggiornamento infonde al personale sicurezza nelle proprie attività:

(...) li mandiamo all'aggiornamento perché (...) affrontino il loro lavoro in modo più rilassato e (...) acquisiscano una certa padronanza del loro mestiere, della loro vita quotidiana. (...) Spesso mi viene da pensare che sostanzialmente non si lavora, (...) come si è soliti dire, per guadagnarsi da vivere, ma per vivere. Pur non essendo una vacanza, il lavoro deve essere quanto più piacevole possibile. Bisogna arrivare al punto di alzarsi il mattino e guidare fino a destinazione dicendosi: > Ce la faccio tranquillamente. Ci riesco, (...) andrà bene (...) < E se talvolta mi capitano delle situazioni che non so gestire sulla base della mia esperienza pratica, mi dovrebbe essere proposta una formazione specifica.²⁰⁰

L'aggiornamento soprattutto nei primi dieci anni di lavoro dopo aver studiato e dopo aver affrontato la pratica del lavoro è una cosa fondamentale, perché tramite l'aggiornamento si confronta con quello di cui ancora non siamo padroni e questo modo tramite la formazione di studio e tramite l'esperienza. Solo la formazione e solo l'esperienza senza l'aggiornamento, non sono sufficienti per poter essere professionali insomma. L'aggiornamento è una cosa fondamentale (...)²⁰¹

Anche i dipendenti nelle interviste evidenziano questo aspetto di sostegno e di supporto, che fa dell'aggiornamento una delle colonne portanti dell'apprendimento aziendale: “Per me (...) significa un aiuto durante il tuo lavoro, nella tua professione (...)²⁰²

(...) nell'aiuto domiciliare siamo (...) sulla strada da soli, dobbiamo fare molto da soli. Per questo credo che si acquisisca anche un po' di sicurezza, o che si abbiano molte più possibilità. Entriamo direttamente a casa delle persone. Possiamo anche proporre cose che forse non si potrebbero proporre in una struttura residenziale. (...) Per esempio ho fatto una formazione sugli oli essenziali. E poi si danno (...) dei consigli. Quando va bene utilizzarli, quando invece non vanno utilizzati oppure anche spesso (...) questi piccoli particolari, parlare o prendersi il tempo (...) per (...) le piccole cose, non limitarsi sempre a curare il corpo, ma guardare anche la persona (...)²⁰³

¹⁹⁹ Dall'intervista 38; in italiano nel testo

²⁰⁰ Dall'intervista 1

²⁰¹ Dall'intervista 29; in italiano nel testo

²⁰² Dall'intervista 40; in italiano nel testo

²⁰³ Dall'intervista 22

8.1.6 (...) La formazione è uno dei principali strumenti di gestione

Per molti dei dirigenti intervistati la formazione è anche uno strumento di sviluppo personale e dell'organizzazione, in grado di migliorare la qualità dei servizi sociali. A questo proposito, un dirigente chiede che il potenziale di crescita aziendale insito nella formazione venga interamente sfruttato:

Il fatto di ribadire il principio > L'aggiornamento è importante <, e di mandare agli aggiornamenti i collaboratori che (...) lo desiderano, non significa ancora (...) sfruttare davvero le opportunità insite nell'aggiornamento. (...) Credo che i dirigenti, nell'ambito dello sviluppo del personale, debbano riflettere attentamente e in modo mirato, insieme al dipendente, al collaboratore, quale sia l'aggiornamento più opportuno in quel preciso momento, alla luce dell'ulteriore sviluppo dell'organizzazione e della persona specifica. Sulla base delle mie esperienze, non lo si fa con sufficiente consapevolezza. Le ragioni sono molteplici, e sono parzialmente riconducibili anche al fatto che i dirigenti hanno o dedicano sempre poco tempo per lo sviluppo del personale. Ma in quest'ambito sarebbe auspicabile procedere in modo più mirato. Anch'io mi metto nel mazzo. Spesso capita che i collaboratori ci dicano: > vorrei frequentare questo o quest'altro <. E la risposta è: > Sì <. Io cerco di parlarne con i collaboratori, perché, cosa ti porta, che interesse ha l'organizzazione, che alla fin fine è quella che manda la gente (...) nei confronti della formazione e dei suoi risultati. (...) credo (...) che dovremmo sfruttare ancora maggiormente queste opportunità. Se ci riuscissimo maggiormente, riusciremo anche ad imprimere un maggior dinamismo allo (...) sviluppo (...) della nostra organizzazione.²⁰⁴

L'aggiornamento è (...) un approccio fondamentale nella mia gestione (...) per me la formazione è uno dei principali strumenti di gestione (...) lo scopo finale è la qualità per l'utenza, il che implica che il nostro lavoro deve essere quanto più professionale possibile. Ciò implica la necessità della formazione continua, sia a livello di dipendenti che a livello di organizzazione, in modo da disporre di sufficienti strumenti a livello di personale, nei rapporti con l'utenza, e da poter configurare l'intera organizzazione in modo efficiente, a livello di organizzazione. (...) per questo la formazione è uno strumento importante per fare crescere l'organizzazione e le persone al suo interno, è uno strumento importante per la gestione del personale (...)²⁰⁵

Per l'organizzazione significa (...) fare in modo che le persone che seguono i corsi di formazione acquisiscano delle competenze, perché l'organizzazione funziona meglio, (...) per questa ragione io faccio sempre una volta l'anno (...) il colloquio di valutazione sui collaboratori, ragiono su con loro su punti di formazione, su punti di debolezza. Chiedo a loro di fare un'auto-valutazione su se stessi e su quelli aspetti magari pensano di potersi migliorare e ragiono con loro per esempio su quali percorsi di formazione individuale potrebbero fare nell'anno successivo. Lo faccio una volta l'anno i colloqui con i collaboratori standard in modo tale che loro possono poi anche migliorarsi (...) Per i

²⁰⁴ Dall'intervista 4

²⁰⁵ Dall'intervista 7

collaboratori cerco di promuovere il miglioramento delle loro competenze, quindi, molte volte questo non viene fatto nell'organizzazione. Io penso che questo sia importante.²⁰⁶

8.1.7 Poi ci sono gli eventi obbligatori a cui il personale deve o dovrebbe essere inviato. In realtà si tratta di (...) una chance, un'opportunità

Due dirigenti delle Comunità comprensoriali hanno parlato della formazione come sempre in bilico tra affermazioni di facciata all'esterno e potenziale di sviluppo:

(...) talvolta (...) i contratti collettivi dicono che il personale deve essere motivato a formarsi, che bisogna mettere a disposizione i soldi necessari, che bisogna negoziare con i sindacati quanto deve essere reso disponibile ogni anno ecc. Poi ci sono le formazioni obbligatorie a cui il personale deve o dovrebbe essere inviato. E qui è addirittura difficile e spesso bisogna spiegarlo agli stessi collaboratori, sì: si tratta di una chance, di un'opportunità, non di un dovere o di un obbligo. E talvolta risulta anche difficile ottenerlo o (...) convincerli perché siano d'accordo. Nei servizi sociali è un po' più semplice, perché le persone sono motivate nelle strutture (...) i profili professionali assistente portatori di handicap, educatore e (...) assistente geriatrico. Queste categorie sono talvolta motivate a livello personale, ma nell'amministrazione, qui da noi, risulta difficile motivare le persone.²⁰⁷

(...) è necessario distinguere tra il piano tecnico e quello politico. Sul piano politico si scrive sempre che per la Formazione con la maiuscola c'è di tutto e di più. Poi, quando si fa davvero formazione nella pratica, ci si sente (...) presto rinfacciare: > Ma bisogna sempre solo spendere in formazione continua? < Forse da noi ciò non avviene in misura così rilevante, poiché siamo relativamente numerosi, siamo circa 225 dipendenti. Ma più l'azienda è piccola, e sto parlando delle istituzioni pubbliche in genere, più (...) si nota l'assenza di una o due persone (...) E il ritornello è sempre: > Dove sono? < > Ah, sono ad una formazione < > Ancora ad una formazione, ma se non serve a niente<. Questo è il tenore delle conversazioni che si sentono internamente. All'esterno bisogna mostrare che si è progressisti, che la formazione è un obiettivo importante e che si tiene conto della formazione continua e dell'aggiornamento del personale, il che peraltro si ritrova in ogni programma annuale, che poi è approvato dagli organi politici. Sul piano tecnico devo dire che la parola Formazione viene scritta con la maiuscola.²⁰⁸

8.2 (...) il metodo non può prescindere dall'obiettivo

(...) il metodo non può prescindere dall'obiettivo, per esempio, se voglio far circolare delle informazioni, può essere utile una presentazione, oppure un (...) foglio informativo o qualcosa di simile. Quando si

²⁰⁶ Dall'intervista 39; in italiano nel testo

²⁰⁷ Dall'intervista 21

²⁰⁸ Dall'intervista 1

tratta di azioni, (...) di procedimenti, quando si tratta di (...) atteggiamenti, quando si tratta di motivazione, possono essere sicuramente utili (...) altre forme. Per questo, credo si debba riflettere attentamente a monte su quello che voglio trasmettere (...) o su quello che voglio ottenere, per poi adattare di conseguenza la forma. Spesso avviene esattamente il contrario, facciamo una riunione sull'argomento. E poi c'è il classico congresso con le relazioni.²⁰⁹

8.2.1 (...) è collegata sia alla teoria che alla pratica (...)

I collaboratori e i dirigenti intervistati sono favorevoli a formazioni che siano improntate sia alla teoria che alla pratica: “(...) a quel che vedo, i collaboratori chiedono molto metodi pratici (...), anche teoria, ma comunque sempre molto collegata alla pratica (...)”²¹⁰ “(...) è collegata sia alla teoria che alla pratica, (...) in modo che poi (...) si sappia come applicarlo e (...) in modo da doversi anche esercitare un po', senza ricevere solo teoria, il che spesso risulta molto difficile.”²¹¹ “Mi è piaciuto molto, perché (...) è stato molto pratico. C'era della teoria, ma anche molta pratica, è stato molto pratico (...)”²¹²

(...) quando un collaboratore ha già una notevole esperienza pratica, secondo me, gli sono molto utili i convegni, i congressi, dove c'è più ascolto frontale, perché hanno un approccio prettamente teorico a ciò che (...) spesso riscontra nella pratica. Se invece qualcuno non ha ancora una grande esperienza professionale, e ha ancora delle difficoltà su alcuni punti, spesso è preferibile che si tratti di seminari, che prevedono anche (...) parti in cui si lavora in piccoli gruppi, workshop in cui si è costretti a dire qualcosa (...) Per questo motivo, credo che tutte le forme di aggiornamento siano utili. Molto dipende dal momento in cui si svolgono.²¹³

(...) è sempre bello che ci sia una certa varietà, che ci siano parti di teoria o parti dedicate all'insegnamento teorico e poi (...) che ci sia anche la possibilità di sperimentare, di provare, di mettere in pratica, parti dedicate ai giochi di ruoli o anche parti in cui si può osservare come gli altri si mettono alla prova, per esempio nella conduzione dei colloqui o nel primo colloquio, dove si può osservare, guardare e poi trovare personalmente. Però anche la teoria, anche quella per me è importante, in modo che si abbia una base, il che è una buona cosa, per poi leggere fino in fondo/rileggere.²¹⁴

²⁰⁹ Dall'intervista 3

²¹⁰ Dall'intervista 9

²¹¹ Dall'intervista 6

²¹² Dall'intervista 8

²¹³ Dall'intervista 6

²¹⁴ Dall'intervista 27

Se da un canto il lavoro sociale non può prescindere da considerazione teoriche, è altrettanto vero che il lavoro concreto con l'utenza fa sì che i risultati della ricerca cambino. In altri termini, teoria e pratica si influenzano reciprocamente in modo costante. In quest'ottica, un dirigente di Comunità comprensoriale auspica, peraltro non a torto: “(...) una buona teoria deve essere applicabile (...)”²¹⁵

8.2.2 (...) deve essere praticamente attuabile

La situazione dell'aggiornamento è ritenuta positiva se i dirigenti e il personale possono applicare nel loro quotidiano lavorativo e nelle rispettive organizzazioni sociali i contenuti trasmessi: “quando posso costruire (...) un rapporto personale e un rapporto diretto, quando posso stabilire un nesso con la mia (...) attività e con le mie competenze, (...) quando osservo davvero (...) una maggior chiarezza sul lavoro, oppure (...) maggior semplicità.”²¹⁶ “(...) ho fatto il percorso di formazione per l'accompagnamento dei morenti. Mi è piaciuto molto e ci sono molti elementi applicabili nell'assistenza domiciliare.”²¹⁷

(...) la trasmissione della teoria è sempre piuttosto arida, ma dal mio punto di vista è importante (...) provare a metterla in pratica/ e ad applicarla concretamente (...) nell'ambito della formazione continua (...) quando si viene coinvolti (...), si prova a sperimentare praticamente tutto, (...) a mettere in pratica con applicazioni pratiche, non solo teoriche. (...) si può provare personalmente oppure vedere sul posto praticamente (...), nell'ambito di strutture, servizi o quant'altro, dove si può sperimentare concretamente e direttamente il funzionamento effettivo, soprattutto quando si tratta di nuovi servizi (...), in modo da imparare a conoscerli e da non limitarsi a recepirne la teoria e i contenuti, ma in modo da farsene un'idea pratica.²¹⁸

(...) soprattutto se l'aggiornamento è molto teorico, il personale che partecipa non sa più come comportarsi nella propria vita professionale (...). Si crea una grande insicurezza e spesso anche l'impressione di avere sbagliato tutto fino ad oggi. Sarebbe tutto da cambiare, si dovrebbe procedere in modo diverso (...) Poi subentra la frustrazione, (...) quando si prova ad applicare quello che si è sentito, e magari si è anche euforici, ci si crede. Poi un po' alla volta ci si rende conto che non è fattibile, forse può essere applicabile in un altro contesto (...) Secondo me, questo è spesso il problema con gli aggiornamenti.²¹⁹

(...) credo che ci siano due elementi (...) importanti, (...) se si vuole che le formazioni abbiano successo. (...) stimolare la riflessione, indurre i partecipanti a riflettere e dare anche (...) indicazioni pratiche su come procedere concretamente (...) nella vita quotidiana (...) Quando questi elementi si combinano bene, è tanto di guadagnato per il risultato finale.²²⁰

²¹⁵ Dall'intervista 7

²¹⁶ Dall'intervista 3

²¹⁷ Dall'intervista 22

²¹⁸ Dall'intervista 5

²¹⁹ Dall'intervista 1

²²⁰ Dall'intervista 4

8.2.3 (...) deve dare ai singoli la possibilità (...) di partecipare attivamente (...)

I dirigenti e il personale ritengono unanimemente che uno degli elementi di una formazione riuscita sia la partecipazione attiva dei singoli. In questo modo, l'aggiornamento diventa un'esperienza, entra a far parte del vissuto personale. Il riferimento alla propria vita professionale fa sì che i contenuti della formazione non spariscano in un cassetto, bensì diventino un contributo significativo allo sviluppo e all'evoluzione delle organizzazioni sociali: "Secondo me la formazione (...) è uno spazio protetto in cui è possibile sperimentare e anche fare degli errori. (...) secondo me la chiave del successo è il fatto che ci sia la possibilità di sperimentare davvero, di utilizzare opportunamente la teoria."²²¹ "(...) è stato (...) interessante. Mi ha portato (...) qualcosa (...) perché le relazioni erano molto interessanti e i partecipanti (...) sono stati attivamente coinvolti. Abbiamo fatto dei giochi di ruolo. Ci sono stati dei workshop. Abbiamo anche fatto lavori di gruppo . (...) è stato molto pratico e molto utile (...)"²²²

è stato possibile lavorare personalmente, elaborare un progetto, e alla fine dei tre giorni si poteva dire di avere un'idea (...) dell'argomento. Spesso il problema (...) è che si frequenta una formazione su un qualche tema e alla fine non si sa esattamente, non si è del tutto afferrato, quali siano i contenuti della formazione o del tema trattato.²²³

(...) ritengo sempre di più che la formazione debba semplicemente comprendere più elementi (...) quando si tratta solo di una trasmissione di sapere la gente dice: > Sì, okay, la relazione è stata molto interessante <, ma per un'autentica comprensione c'è bisogno del contesto della formazione (...), dove la persona deve e può dare il proprio contributo. (...) quando (...) vengono dei formatori (...) che (...) tengono una lezione cattedratica, (...) la mia impressione (...) è che spesso si tratti (...) di un'esperienza effimera, poiché non fa parte di un tutto, non mi coinvolge in quanto professionista, poiché io non mi limito solo al mio sapere intellettuale.²²⁴

Secondo me, le formazioni che ottengono il miglior risultato sono quelle in cui c'è un'iniziativa (...) personale, (...) in cui i singoli partecipanti hanno la possibilità di un coinvolgimento attivo nell'iniziativa (...) e in cui (...) si possono anche fare esercitazioni concrete, con un ancoraggio nella pratica. Certo, i congressi sono importanti. (...) un congresso (...) può anche prevedere dei workshop. (...) I workshop danno la possibilità (...) di partecipare attivamente all'iniziativa. Per ottenere un buon risultato, però, di solito è necessario che il gruppo sia relativamente piccolo, e che tutti siano costretti (...) a prendere la parola.²²⁵

²²¹ Dall'intervista 7

²²² Dall'intervista 5

²²³ Dall'intervista 1

²²⁴ Dall'intervista 7

²²⁵ Dall'intervista 15

Da questi brani delle interviste e dalla citazione che seguirà si evince che i convegni della durata di un'intera giornata vengono ritenuti utili solo quando c'è la possibilità di una partecipazione attiva, per esempio dei workshop:

(...) l'ideale è sempre poter lavorare su un determinato tema su cui viene proposta la formazione, interessarsi direttamente ad un caso concreto, anche se viene affrontato solo in modo teorico, perché il frontale/ sì, perché altrimenti si tratta di una lezione, si tratta solo di una presentazione frontale, in cui il docente fa la sua lezione per 5, 6 ore, e gli altri si limitano ad ascoltarlo. Sappiamo come vanno realmente le cose. Per una o due ore si regge (...), poi si crolla. Durante la pausa di solito si pranza. Dopo il pranzo è il crollo totale. Non si fa altro che sperare che arrivino presto le quattro e mezza o le cinque per sbrigarsela. E alla fine non si sa quasi più perché si è partecipato. Quando invece c'è una partecipazione diretta, un coinvolgimento, credo che rimanga sempre attaccato qualcosa.²²⁶

8.2.4 (...) I problemi che possono emergere (...) ci mostrano quali sono gli ambiti in cui c'è bisogno (...) di un approfondimento

Secondo il suggerimento di una dipendente, le difficoltà e i conflitti all'interno delle organizzazioni sociali dovrebbero essere il punto di partenza dell'apprendimento aziendale, e quindi anche delle formazioni:

(...) io farei quanto segue: prevederei sempre (...) del tempo (...) per parlare di determinati problemi. I problemi ci mostrano anche quali sono gli ambiti in cui c'è bisogno di un approfondimento. E (...) sulla base di questi risultati si dovrebbe cercare la formazione o il corso giusto.²²⁷

8.2.5 (...) per me è importante la varietà

Secondo gli intervistati, l'aggiornamento deve essere configurato in modo tale da schiudere nuove prospettive:

(...) per (...) per me è interessante che si facciano venire molti esperti dall'estero. (...) dalla Germania, dall'Austria, (...) italiani, sono venute anche persone dalla Svizzera. Per me è importante la varietà (...), anche per (...) imparare a conoscere diversi paesi, il loro punto di vista.²²⁸

(...) credo, anzi sono convinto, che lo scambio con altre realtà, anche italiane, austriache, tedesche o francesi o inglesi (...) sarebbe importante, altrimenti si rischia (...) di rimanere

²²⁶ Dall'intervista 1

²²⁷ Dall'intervista 2

²²⁸ Dall'intervista 16

nel proprio mondo e di credere che sia l'unico modo di fare le cose. Per questo credo (...) si debba (...) incoraggiare lo scambio, e anche se un convegno è lontano dall'Alto Adige, spesso è comunque altrettanto utile, semplicemente per vedere altri modi di lavorare e altri contesti, imparare e riportare queste esperienze in Alto Adige.²²⁹

8.2.6 (...) formazioni interne (...)

Dall'analisi dei dati effettuata dall'Autrice del presente rapporto di ricerca emerge che i dirigenti e i dipendenti delle Comunità comprensoriali sono particolarmente favorevoli a formazioni interne: "Io ho visto che (...) quelli interni che organizzano la comunità comprensoriale per le proprie collaboratrici dove tutti partecipano, quindi tutti fanno lo stesso termino secondo me questi sono utili."²³⁰ "(...) per me ha senso effettuare formazioni interne , perché tutti partecipano. Si parla e si lavora insieme. E tutti sono informati. Dal mio punto di vista, una frequentazione individuale dei corsi (...) ha meno senso." "(...) ho fatto il percorso di formazione per l'accompagnamento dei morenti. Del servizio di aiuto domiciliare di Bressanone eravamo (...) in quattro. Così è anche possibile scambiarsi."²³¹

Parlo dal punto di vista (...) dell'azienda. Ho bisogno di formazioni interne, per parlare la stessa lingua e per avere lo stesso know-how in tutta l'azienda, per sviluppare degli standard. (...) Questa necessità non viene sempre capita, perché (...) ogniqualvolta sia possibile le proposte sono a livello provinciale, ma io voglio averle all'interno dell'azienda (...) Non posso mandare una collaboratrice a Bolzano, dove riceve il know-how, e poi mi torna indietro. E nessuno accetta questo know-how, perché è da sola. (...) in passato la Provincia ha addirittura voluto organizzare le nostre supervisioni. (...) In termini assoluti, è proprio questo che non va (...)²³²

8.3 (...) i cambiamenti (...) sono riconducibili (...) alle formazioni

(...) i cambiamenti (...) sono riconducibili (...) alle formazioni, che sono un passo nella direzione giusta. E il processo continua.²³³

Come già illustrato al capitolo 3 del presente rapporto, lo scopo della formazione è quello di consolidare le competenze specialistiche, sociali e/o personali. Stando ai risultati dell'indagine, le misure di aggiornamento fanno riscontrare cambiamenti sensibili nella sfera delle competenze: "A livello individuale sicuramente un miglioramento della propria professionalità, a livello di team la

²²⁹ Dall'intervista 6

²³⁰ Dall'intervista 24; in italiano nel testo;

²³¹ Dall'intervista 22

²³² Dall'intervista 7

²³³ Dall'intervista 20

possibilità di discutere ad un altro livello delle problematiche del nostro lavoro.”²³⁴ La sottocategoria “(...) cambia (...) qualcosa (...) dentro di te” fa riferimento a processi di cambiamento nella sfera della personalità. La sottocategoria “(...) il team diventa più forte” sottolinea il rafforzamento della competenza sociale, mentre la categoria “(...) un miglioramento della (...) professionalità” fa riferimento ad un miglioramento delle competenze specialistiche.

8.3.1 (...) cambia (...) qualcosa (...) dentro di te

Molti dipendenti dei servizi sociali hanno menzionato il fatto che la formazione comporta un rafforzamento delle competenze personali: “È stato un corso di due anni. L’ho portato a termine con successo e mi ha dato davvero molto (...) sotto l’aspetto dell’autoconsapevolezza (...)”²³⁵ “(...) ogni corso ha in sé qualcosa di positivo, qualcosa di buono, qualcosa che abbia un senso. Se non direttamente dal punto di vista professionale, a livello personale. (...) prima o poi serve sempre.”²³⁶ “(...) ogni volta cambia qualcosa, in te stesso, o anche nel lavoro (...)”²³⁷

8.3.2 (...) è fonte di nuove idee (...)

Nell’ambito delle interviste, sia i dipendenti che i dirigenti sottolineano che spesso la formazione consente di scoprire e percorrere nuove strade nelle organizzazioni sociali: “(...) in molti aggiornamenti capita che (...) le persone che lavorano con me improvvisamente adottino un altro punto di vista, (...) non solo quello che avevano fino al giorno precedente, ma una prospettiva più allargata. E credo che spesso la formazione porti proprio a questo, a nuovi progetti, nuove idee, a nuovi modi di affrontare una questione.”²³⁸

(...) durante la frequentazione del corso è (...) nata l’idea di formare una cooperativa. E parte del gruppo successivamente si è riunita ed ha costituito la cooperativa sociale. E (...) adesso, dopo 12 anni, si vede il risultato (...) io credo che sia stato molto positivo, (...) è nato qualcosa che forse si aveva voglia di creare già da anni, senza aver avuto la possibilità di farlo (...)²³⁹

²³⁴ Dall’intervista 29; in italiano nel testo

²³⁵ Dall’intervista 14

²³⁶ Dall’intervista 18

²³⁷ Dall’intervista 2

²³⁸ Dall’intervista 6

²³⁹ Dall’intervista 9

Sono aperto a (...) nuovi suggerimenti, poiché (...) credo che si tratti di un'opportunità. Ne discutiamo anche. E alcuni elementi vengono introdotti. (...) per me ci deve essere (...) un aumento della qualità del servizio o una qualche efficienza in un processo di lavoro (...)²⁴⁰

Per un dirigente le formazioni mobilitano un grande potenziale di sviluppo dell'organizzazione, che in futuro dovrà essere ulteriormente sfruttato:

(...) facciamo in modo che (...) le persone che (...) partecipano all'aggiornamento riferiscano in merito e facciano confluire nell'organizzazione i loro suggerimenti. (...) credo (...) che dovremmo sfruttare maggiormente queste possibilità. Se ci riuscissimo maggiormente, riusciremo anche ad imprimere un maggior dinamismo allo (...) sviluppo (...) della nostra organizzazione.²⁴¹

8.3.3 (...) il team diventa più forte

Secondo i collaboratori e i dirigenti, la formazione ha comportato un rafforzamento delle competenze sociali all'interno della loro organizzazione sociale. Grazie alla possibilità di esprimere i punti di frizioni e i conflitti, il gruppo è cresciuto. Ciò consente uno scambio tra i singoli protagonisti del settore sociale:

In campo sociale facciamo moltissimo (...) con una supervisione. (...) Per me è un aggiornamento, perché è soprattutto così che si impara. E i collaboratori la prendono così bene che poi sono i primi a richiederla: > Quand'è che tocca a noi? < E la cosa mi stupisce, perché anche quando non ci sono problemi particolari, apparentemente è comunque utile, quando ci sono punti di frizione che magari non si esprimono apertamente ma (...) quando si parla nell'ambito di (...) una supervisione (...) e si possono mettere agli atti.²⁴²

Un aggiornamento, un'iniziativa di formazione che mi ha lasciato una forte impronta è stata una (...) formazione, un accompagnamento che abbiamo (...) potuto vivere come gruppo (...), nel cui ambito noi tutti del personale ci (...) siamo incontrati più volte, per lavorare su determinati temi: la comunicazione, la (...) percezione, (...) le condizioni, i conflitti, la gestione dei conflitti e cose del genere. Penso che (...) si tratti di qualcosa da cui (...) ho potuto sviluppare strategie e comportamenti per me direttamente, insieme con le mie (...) colleghe, che sono state (...) molto importanti per me. (...) la formazione (...) ha effettivamente contribuito (...) a cambiare parzialmente le modalità di comunicazione, ha cambiato il nostro comportamento reciproco, il nostro modo (...) di affrontare determinate cose. (...)²⁴³

Sì, il gruppo diventa comunque più forte. Grazie anche alla collaborazione, diventa più sicuro e (...) può chiedere: > Come è andata stavolta? < Si ha la sensazione di avere una

²⁴⁰ Dall'intervista 30

²⁴¹ Dall'intervista 4

²⁴² Dall'intervista 1

²⁴³ Dall'intervista 3

conferma, ci si sente sicuri oppure (...) può anche cambiare qualcosa o si può dire:
> Aspetta, proviamo così < (...) Di conseguenza, il gruppo diventa comunque più forte.²⁴⁴

8.3.4 (...) far confluire (...) la formazione nel lavoro (...)

I dipendenti e i dirigenti intervistati hanno sottolineato come i contenuti della formazione confluiscono nel lavoro: “(...) ciascuno porta (...) un po' di quello che ha imparato (...) all'interno dell'azienda (...)”²⁴⁵ “Prendo degli (...) appunti oppure ogni tanto mi riguardo successivamente la documentazione (...), in modo che non finisca in un cassetto, per non essere più guardata. Poi cerco di metterla in pratica.”²⁴⁶ “(...) ho fatto il percorso di formazione per l'accompagnamento dei morenti. Mi è piaciuto molto e ci sono molti elementi applicabili all'aiuto domiciliare.”²⁴⁷ “(...) abbiamo fatto (...) una riunione sui casi e la supervisore ci ha indicato il miglior modo di procedere. L'abbiamo (...) messo in pratica, (...) è andato tutto bene.”²⁴⁸

Nell'ambito di ogni formazione vorrei portare a casa qualche piccola cosa e poterla anche utilizzare concretamente (...) c'è sempre una piccola cosa che mi prefiggo, magari anche solo un'idea (...) di cui posso dire: > Dov'è che adesso posso metterla in pratica? < E (...) lo (...) faccio sul serio (...)²⁴⁹

(...) credo che poi (...) si possa attuarlo lentamente passo dopo passo, magari andando a frugare nella memoria: > Ah, cos'è che avevo sentito dire durante la formazione, su come affrontare una determinata situazione? < E si prova (...) ad appoggiarsi a quello che si è imparato in quella sede.²⁵⁰

La (...) consulenza sistemica è stata frequentata da parecchi, e anche la direzione dei servizi del Distretto si è data piuttosto da fare, perché venisse (...) seguita e si cercasse anche di applicarla. E già si nota (...) che i collaboratori cercano di starci dietro, di inserirla anche loro nel lavoro (...)²⁵¹

Per esempio il fatto che abbiamo seguito la formazione sull'approccio sistemico nel lavoro sui casi, ha portato che le riunioni sui casi, die Fallsitzungen, sono state modificate anche in base dei contenuti di questa formazione, se un operatore che ha un caso difficile, allora noi organizziamo un Aufstellung. A volte facciamo anche Skulpturarbeit (...), quindi delle Änderungen sono arrivate.²⁵²

²⁴⁴ Dall'intervista 22

²⁴⁵ Dall'intervista 25

²⁴⁶ Dall'intervista 21

²⁴⁷ Dall'intervista 22

²⁴⁸ Dall'intervista 23

²⁴⁹ Dall'intervista 5

²⁵⁰ Dall'intervista 8

²⁵¹ Dall'intervista 27

²⁵² Dall'intervista 39; in italiano nel testo

8.3.5 (...) un miglioramento della (...) professionalità

Le formazioni consentono di migliorare l'esercizio della propria attività professionale: "(...) aggiornamenti ci offrono la possibilità di lavorare al meglio, (...) a volte già utilizzando le risorse che abbiamo, a volte riusciamo a sviluppare delle nuove risorse e quindi riusciamo appunto a migliorare quello che facciamo."²⁵³ "si vede individualmente (...) dalle singole cose che adesso si riesce a gestire meglio, oppure a gestire in modo diverso (...)"²⁵⁴ "(...) ho fatto il percorso di formazione per l'accompagnamento dei morenti. (...) perché abbiamo molto che fare con il tema della morte, (...) mi ha (...) aiutato molto."²⁵⁵

8.4 (...) sotto molti aspetti in Alto Adige (...) la formazione (...) è buona, anche se credo (...) che

I collaboratori e i dirigenti dei servizi sociali intervistati sono molto soddisfatti dell'offerta formativa disponibile in Alto Adige: "(...) penso che in Alto Adige si faccia moltissimo nel campo della formazione"²⁵⁶ "Sono davvero molto soddisfatto. C'è un'ampia gamma di possibilità e di proposte di formazione. C'è sicuramente qualcosa di interessante da tirare fuori."²⁵⁷ "(...) secondo me, in Alto Adige (...) l'offerta è ricca e articolata. (...) Nales offre moltissimo, la Casa della Famiglia offre moltissimo oppure (...) nell'ambito della Ripartizione politiche sociali, credo, dove si organizza già molto, credo, c'è una ricca (...) offerta e c'è anche un'ampia articolazione di (...) temi."²⁵⁸ "(...) l'offerta non manca, non potrei dire che l'offerta sia inadeguata, sia per quanto riguarda i diversi centri di formazione che (...) le offerte (...) dei servizi sociali. (...) Spesso però non si trova posto. Comunque si trovano formazioni a cui aggregarsi."²⁵⁹

Il giudizio sull'offerta formativa è complessivamente positivo; le interviste evidenziano tuttavia ulteriori possibilità di miglioramento percorribili, di cui parlerò più dettagliatamente in queste quattro sottocategorie:

²⁵³ Dall'intervista 26; in italiano nel testo

²⁵⁴ Dall'intervista 1

²⁵⁵ Dall'intervista 22

²⁵⁶ Dall'intervista 14

²⁵⁷ Dall'intervista 20

²⁵⁸ Dall'intervista 8

²⁵⁹ Dall'intervista 27

8.4.1 (...) aggiornamento (...) sociale e sanitario insieme

In tre interviste, gli intervistati si sono espressi a favore di un aggiornamento congiunto per il personale della sanità e del sociale: “(...) magari anche aggiornamenti concepiti per (...) più profili professionali (...), (...) dove si possa dire: (...) per il settore delle dipendenze facciamo una formazione che si rivolge agli psicologi, ai medici e agli educatori, in modo (...) che tutti vadano nella stessa direzione e che alla fine (...) non ci sia contraddizione (...) dell’aggiornamento.”²⁶⁰

(...) io sono operatrice socio-sanitaria e al domicilio per gli operatori socio-sanitari non (...) sono fatti corsi d’aggiornamento, anzi, quello che noi vogliamo richiedere (...) Non ci sono possibilità di maturare in questo settore. (...) Sarebbe interessante che ci fossero anche delle opportunità al domicilio della parte sociale. (...) io non so, come funziona nelle case di riposo, se ci sono dei corsi d’aggiornamento (...) qua, al domicilio non sono mai stati proposti dei corsi per questa figura.²⁶¹

(...) l’unica cosa che mi viene da dire rispetto l’aggiornamento passato e all’aggiornamento futuro, quindi di proposta, è sicuramente per quel che riguarda tutto il personale che si occupa del sociale sarebbe necessario fare un aggiornamento insieme alla sanità. Questo, credo, che sia un tema fondamentale, perché se non si cresce insieme, sanità e sociale (...) Non c’è un’integrazione reale, e ci sono linguaggi diversi, culture diverse, e credo che la persona che poi è quella che riceve i nostri servizi è una. Non è che si divide in sociale e sanità, (...) credo che (...) la formazione potrebbe essere un primo passo per un’integrazione reale tra sociale e sanità, soprattutto perché al livello provinciale poi l’assessorato è uno, (...) per cui forse potrebbe essere più semplice iniziare almeno dalla formazione.²⁶²

8.4.2 (...) Iniziative di formazione per assistenti sociali e pedagoghi sociali (...) si dovrebbe fare di più

Nelle interviste, vari dirigenti e collaboratori hanno espresso il desiderio di una maggiore attenzione per l’aggiornamento degli assistenti sociali:

(...) il dato di fatto è se normalmente vedo che persone che escono dall’università con la qualifica di Sozialpädagogen arrivano e rimangono nell’ambiente del lavoro. Quelli che escono con la qualifica di Sozialassistent, molto spesso non fanno più questo lavoro. Probabilmente per chi è in uscita dell’università, andrebbero fatte delle offerte, secondo me.²⁶³

²⁶⁰ Dall’intervista 16

²⁶¹ Dall’intervista 41; in italiano nel testo

²⁶² Dall’intervista 38; in italiano nel testo

²⁶³ Dall’intervista 39; in italiano nel testo

secondo me, dove (...) si avvertono delle lacune è (...) per gli educatori ecc. (...) lì (...) mancano le proposte mirate su come (...) gli educatori (...) potrebbero lavorare nelle situazioni di dipendenza, oppure su come gli educatori potrebbero lavorare con i bambini difficili ecc. È qualcosa di cui si sente già in parte la mancanza, credo (...) anche quando (...) penso alle (...) assistenti sociali con cui ho continuamente a che fare, ragazze giovanissime, che però sono sempre troppo sollecitate (...)²⁶⁴

Nel nostro (...) settore del lavoro sociale auspicherei (...) una maggiore offerta (...) per le figure accademiche (...) Per le figure accademiche, credo, sarebbe necessario avere un'agenzia per la formazione più forte. Magari in collaborazione con l'Università, con la partecipazione di Università, Ripartizione servizi sociali, e con i gestori dei servizi sociali (...) abbiamo bisogno di un'ulteriore offerta, (...) di iniziative di formazione specialistiche ben fatte per assistenti sociali e pedagoghi sociali, in questo campo credo che si dovrebbe fare di più.²⁶⁵

8.4.3 (...) sarebbe importante (...) lo scambio con altre realtà

Un dirigente intervistato sottolinea l'importanza di confrontarsi con diversi aspetti del lavoro sociale a livello nazionale e internazionale:

(...) per moltissimi aspetti in Alto Adige (...) l'aggiornamento è relativamente buono. Credo però, anzi sono convinto, che lo scambio con altre realtà, (...) anche italiane, austriache, tedesche o francesi o inglesi (...) sarebbe importante, altrimenti si rischia (...) di rimanere nel proprio mondo e di credere che sia l'unico modo di fare le cose. Per questo credo (...) si debba (...) incoraggiare lo scambio, e anche se un convegno è lontano dall'Alto Adige, spesso è comunque altrettanto utile, semplicemente per vedere altri modi di lavorare e altri contesti, imparare e riportare queste esperienze in Alto Adige.²⁶⁶

8.4.4 (...) non si approfondiscono abbastanza i problemi specifici del settore (...)

Alcuni dei dipendenti e dei dirigenti intervistati lamentano la mancanza di aggiornamenti dedicati a tematiche specifiche: "Secondo (...) il mio modo di vedere, non si approfondiscono abbastanza le problematiche specifiche delle singole organizzazioni."²⁶⁷ "Mi vengono in mente un paio di settori in cui ci sono ancora delle lacune. Ad essere coperti sono sempre quelli, per esempio la cura (...) Quello che ci manca un po' di più è il settore psichico oppure (...) l'aggressività, la depressione, perché (...) si riscontrano sempre più spesso."²⁶⁸

²⁶⁴ Dall'intervista 16

²⁶⁵ Dall'intervista 4

²⁶⁶ Dall'intervista 6

²⁶⁷ Dall'intervista 1

²⁶⁸ Dall'intervista 23

(...) nel campo del tempo libero ci sono poche proposte. Lo so, perché lavoro anche al centro diurno. Qualche tempo fa ci sono stati esercizi di memoria e cose simili, ma penso sempre che sia poco. Molto è ... imperniato sulla cura ecc., ma su come lavorare con (...) la persona, su come poter parlare con lei (...) c'è poco (...), piuttosto poco. (...) C'è il (...) percorso di formazione per le demenze. (...) mi viene in mente, ma complessivamente c'è ancora troppo poco. Ci dovrebbe essere di più, ci arrivano sempre più casi di demenza.²⁶⁹

9 Illustrazione sintetica dei risultati della ricerca

La ricerca si è interessata alla formazione professionale permanente nei servizi sociali altoatesini. L'Autrice del presente lavoro è partita dal presupposto che la formazione rivesta un'importanza fondamentale nel contesto del lavoro sociale. Quest'ipotesi ha trovato ampia conferma, poiché numerosi dirigenti e collaboratori vedono nella formazione il motore dello sviluppo, e ritengono che l'aggiornamento faccia crescere non solo i singoli protagonisti, ma anche l'intera organizzazione. Nelle interviste, gli intervistati hanno sottolineato come spesso la formazione consenta di scoprire e percorrere nuove strade nelle organizzazioni sociali. Molti dei dirigenti intervistati ravvisano in essa uno strumento di crescita, sia a livello personale che di organizzazione, in grado di migliorare la qualità dei servizi sociali. I collaboratori e i dirigenti sottolineano soprattutto l'importanza dell'aggiornamento per far fronte alla costante evoluzione del mondo del lavoro sociale. I collaboratori dirigenti intervistati evidenziano anche l'importanza della formazione nell'ambito di un nuovo inquadramento del lavoro sociale. Per mantenere vivo l'impegno personale nel sociale, si ritiene fondamentale poter ridefinire nuovamente o in modo diverso la propria attività, attraverso l'aggiornamento.

I risultati dell'indagine fanno emergere che le misure formative si traducono in cambiamenti percepibili a livello di competenze specialistiche, sociali e personali. Le formazioni consentono di migliorare l'esercizio della propria attività professionale. Secondo i dirigenti intervistati, la formazione conferisce ai collaboratori sicurezza nelle loro attività. Anche i dipendenti nelle loro interviste evidenziano questo aspetto di sostegno e di supporto, che fa della formazione una colonna centrale dell'apprendimento aziendale. Secondo i collaboratori e i dirigenti intervistati, l'apprendimento per tutto l'arco della vita professionale avviene attraverso lo scambio con gli altri. Esprimendo i punti di frizione e i conflitti, il team ha la possibilità di crescere.

I collaboratori e i dirigenti intervistati si dichiarano favorevoli ad aggiornamenti di tipo teorico, ma con riferimenti pratici.

²⁶⁹ Dall'intervista 22

La situazione formativa viene giudicata positivamente, sempre che i dirigenti e i collaboratori abbiano modo di inserire i contenuti appresi nel loro quotidiano lavorativo, nella loro organizzazione sociale.

I dirigenti e il personale esprimono unanimemente il parere che il successo delle formazioni dipenda dalla partecipazione attiva dei singoli, che fa sì che l'aggiornamento possa diventare un'esperienza ed entrare a far parte del vissuto personale. Il riferimento alla vita professionale fa sì che i contenuti formativi, anziché essere dimenticati in un cassetto, possano contribuire significativamente allo sviluppo e al cambiamento delle organizzazioni sociali.

Complessivamente, l'offerta formativa disponibile in Alto Adige per il personale dei servizi sociali viene giudicata positivamente; nelle interviste vengono tuttavia evidenziati ulteriori passi da compiere per un ulteriore miglioramento. Se ne parlerà anche più dettagliatamente nel prossimo capitolo, intitolato "Prospettive".

10 Prospettive

Dall'analisi dei dati emerge che i cambiamenti auspicati riguardano in particolare due settori. Una delle principali richieste degli intervistati è l'aggiornamento congiunto del personale dei servizi sociali e sanitari:

(...) l'unica cosa che mi viene da dire rispetto l'aggiornamento passato e all'aggiornamento futuro, quindi di proposta, è sicuramente per quel che riguarda tutto il personale che si occupa del sociale sarebbe necessario fare un aggiornamento insieme alla sanità. Questo, credo, che sia un tema fondamentale, perché se non si cresce insieme, sanità e sociale (...) Non c'è un'integrazione reale, e ci sono linguaggi diversi, culture diverse, e credo che la persona che poi è quella che riceve i nostri servizi è una. Non è che si divide in sociale e sanità, (...) credo che (...) la formazione potrebbe essere un primo passo per un'integrazione reale tra sociale e sanità, soprattutto perché al livello provinciale poi l'assessorato è uno, (...) per cui forse potrebbe essere più semplice iniziare almeno dalla formazione.

Nelle interviste viene inoltre espresso il desiderio di una maggiore attenzione rispetto al passato per la formazione di base e l'aggiornamento degli assistenti sociali:

(...) se escono fuori dieci assistenti sociali dell'università, rimangono uno o due a fare questo lavoro (...) È questo l'esperienza che abbiamo fatto. Su di questo c'è da aprire una riflessione, cioè io non so quanto la provincia possa intervenire nei percorsi di formazione universitaria o possa intervenire nel definire dei corsi di tirocinio che vengono fatte all'università (...) il dato di fatto è se normalmente vedo che persone che escono dall'università con la qualifica di Sozialpädagogen arrivano e rimangono nell'ambiente del

lavoro. Quelli che escono con la qualifica di Sozialassistent, molto spesso non fanno più questo lavoro. Probabilmente per chi è in uscita dell'università, andrebbero fatte delle offerte, secondo me²⁷⁰

secondo me, dove (...) si avvertono delle lacune è (...) per gli educatori ecc. (...) lì (...) mancano le proposte mirate su come (...) gli educatori (...) potrebbero lavorare nelle situazioni di dipendenza, oppure su come gli educatori potrebbero lavorare con i bambini difficili ecc. È qualcosa di cui si sente già in parte la mancanza, credo (...) anche quando (...) penso a queste (...) assistenti sociali con cui ho continuamente a che fare, ragazze giovanissime, che però sono sempre troppo sollecitate (...)

Vorrei concludere con una citazione che è anche un incitamento a percorrere nuove strade, anche se talvolta sono irte di difficoltà:

I sogni di ieri,
sono le speranze di oggi e saranno
le certezze del domani.

Robert H. Goddard

²⁷⁰ Dall'intervista 39; in italiano nel testo

Bibliografia

- Ahlstich, K. & Urich- Neitzert, T. (2002). Grundlagen der Evaluation. In M. Hennen (Hrsg.), *Evaluation- Erfahrungen und Perspektiven. Mainzer Beiträge zur Hochschulentwicklung, Bd. 4.* (S. 1-20). Mainz
- Bachlechner, M. (2002). *Belastungserleben und Bewältigung im Umgang mit schwerkranken und sterbenden Menschen bei ehrenamtlichen Mitarbeitern in Hospiz.* Tesi non pubblicata, Università Leopold Universität, Innsbruck
- Flick, U. (1997). *Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften.* Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag
- Güldenbergh, S. (2003). *Wissensmanagement und Wissenscontrolling in Lernenden Organisationen. Ein systemtheoretischer Ansatz.* Wiesbaden: DUV- Verlag
- Gunsch, R. (2007). *Ripartizione 24.0- Servizio sviluppo personale. Relazione annuale 2006.* Bolzano
- Hirseland, A. & Uhl, K. (2004). Evaluationsmethoden für Modelle zur Förderung von Zivilcourage in der politischen Bildung. In G. Meyer, U. Dovermann, S. Frech & G. Gugel (Hrsg.), *Zivilcourage lernen. Analysen – Modelle – Arbeitshilfen.* [Online in Internet] Disponibile all'indirizzo: <http://www.bpb.de/files/UM3VIS.pdf> [2007- 10- 10]
- Loser- Kalbermatten, O. (2007). *Lernende Organisationen.* [Online in Internet] Disponibile all'indirizzo: <http://www.lernende-organisationen.ch> [2007- 04- 20]
- Mauch, S. (1999). *Qualitätsmanagement und lernende Organisation in der Landesverwaltung Baden- Württemberg. Eine Wegbeschreibung zur Förderung der Selbstentwicklungsfähigkeit in der öffentlichen Verwaltung.* Stuttgart
- Mayring, P. (1991). Qualitative Inhaltsanalyse. In U. Flick, E. v. Kardorff, H. Keupp, L. v. Rosenstiel & S. Wolff (Hrsg.), *Handbuch qualitative Sozialforschung.* (S. 209-213). München: Deutscher Studienverlag
- Mayring, P. (1997). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 6., durchgesehene Auflage.* Weinheim: Dt. Studien-Verlag
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zum qualitativen Denken. 5., überarbeitete und neu ausgestattete Auflage.* Weinheim: Beltz
- Moosbrugger, H. & Schweizer, K. (2002). Evaluationsforschung in der Psychologie. *Zeitschrift für Evaluation,* Heft 1, 19-37
- Scherrer, W. (1998). Experimentierende Evaluation und Lernende Organisation. Zum Geleit. In H. U. Otto & H. Thiersch (Hrsg.), *Experimentierende Evaluation. Ansätze zur Entwicklung lernender Organisationen.* (S. 9-10). München: Juventa Verlag
- Schmidt-Grunert, M. (1999). *Sozialarbeitsforschung konkret. Problemzentrierte Interviews als qualitative Erhebungsmethode.* Freiburg in Breisgau: Lambertus

- Schottelius, N. (2004). *lernende Organisationen – learning organizations*. [Online in Internet] Disponibile all'indirizzo: <http://nico.schottelius/papers/examinations/la-ha2004/personal-learning-organisation.pdf> [2007- 04- 19]
- Spöhring, W. (1995). *Qualitative Sozialforschung. 2. Auflage*. Stuttgart: B. G. Teubner
- Stiehl, H. (2001). *Weiterbildung in der „Lernenden Organisation“ – Konzepte, Bedingungen, Risiken, Konsequenzen*. [Online in Internet] Disponibile all'indirizzo: <http://www.tu-berlin.de> [2007- 04- 19]
- Stangl, W. (2002). *werner stangls arbeitsblätter*. [Online in Internet] Disponibile all'indirizzo: <http://www.stangl-taller.at/ARBEITSBLÄTTER/FORSCHUNGSMETHODEN> [2003- 10- 07]
- Stockmann, R. (2001). *Evaluation und Indikatoren für Nachhaltige Entwicklung*. [Online in Internet] Disponibile all'indirizzo: http://www.nachhaltigkeit.at/bibliothek/pdf/monatsthemen2001/mainM01_12.pdf [2007- 04- 17]
- Stockmann, R. (2004). *Was ist eine gute Evaluation? Einführung zu Funktionen und Methoden von Evaluationsverfahren*. [Online in Internet] Disponibile all'indirizzo: <http://www.ceval.de/downloads/workpaper9.pdf> [2007- 04- 17]
- Stumpenhorst, W. (2007). *Die gemeinsame Vision einer „Lernenden Organisation“*. [Online in Internet] Disponibile all'indirizzo: <http://www.informdoku.de/themen/schwerpunkte> [2007- 04- 20]
- Tschuggnall, K. (2004). *Sprachspiele des Erinnerns. Lebensgeschichte, Gedächtnis und Kultur*. Gießen: Psychosozial-Verlag

Appendice

Aiuto alla formulazione degli obiettivi nella pianificazione dell'aggiornamento

Il vento non soffia mai dalla parte giusta per chi non sa dove andare.

(Seneca)

La valutazione delle misure formative deve essere preceduta da una pianificazione degli obiettivi. In altri termini, è necessario definire e formulare gli obiettivi perseguiti.

La pratica della formulazione degli obiettivi

Cos'è un obiettivo?

Un obiettivo è uno stato futuro anticipato.

Come si individua l'obiettivo?

Gli obiettivi devono rispondere alle seguenti domande:

- ✚ Qual è lo stato attuale?
- ✚ Cosa voglio raggiungere? Come si dovrà configurare lo stato futuro?
- ✚ Come posso raggiungere lo stato desiderato? (Il metodo giusto è una formazione?)

A cosa devo prestare attenzione nel formulare gli obiettivi?

È utile formulare l'obiettivo utilizzando l'**indicativo**, per rafforzare la motivazione al raggiungimento. Gli obiettivi vanno formulati **in positivo**, poiché le immagini negative non sono incentivanti per il raggiungimento. Bisogna visualizzare quanto sarà bello raggiungere l'obiettivo. Gli obiettivi devono essere formulati secondo la formula **smart**, ovvero si devono:

S – essere **specifici e visibili**: l'obiettivo è concreto.

M – essere **misurabili**: l'obiettivo può essere verificato, nel senso che è possibile osservare/misurare l'entità del raggiungimento.

A – essere **accettabili**: all'obiettivo ha aderito il gruppo/l'organizzazione.

R – essere **realistici**: l'obiettivo è raggiungibile alle condizioni quadro esistenti (tempo, mezzi finanziari).

T – prevedere una **tempistica**: è previsto un orizzonte temporale per il raggiungimento dell'obiettivo.

Concretamente ciò significa che...

La formulazione di un obiettivo presuppone le seguenti componenti:

Soggetto + Verbo + Risultato finale + Misurazione + Tempo
--

6. **Soggetto**: io, la nostra ripartizione, la nostra azienda
7. **Verbo**, che fa riferimento ad un'azione misurabile
8. **Risultato finale**: lo stato desiderato
9. **Misurazione**: l'obiettivo deve essere quantificabile
10. **Tempo**: orizzonte temporale entro cui si deve raggiungere lo stato desiderato

Obiettivi dell'aggiornamento

Lo scopo dell'aggiornamento è sempre il rafforzamento delle competenze specifiche, sociali e/o personali. Per tutti gli ambiti di competenza ho operazionalizzato alcuni (possibili) obiettivi, allo scopo di orientare e incitare a formulare gli obiettivi dell'aggiornamento o delle singole misure di formazione.

Competenze specifiche:

- ✚ I partecipanti/collaboratori acquisiscono nuove conoscenze/nuove informazioni (nel campo...) entro...
- ✚ I partecipanti/collaboratori ampliano/approfondiscono le loro conoscenze attuali (nel campo...) entro...
- ✚ I partecipanti/collaboratori sono in grado di mettere in pratica progetti teorici (nel campo...) entro....
- ✚ ...

Competenze metodologiche:

- ✚ I partecipanti/collaboratori conoscono gli strumenti/i metodi ... (nel campo...) entro...
- ✚ I partecipanti/collaboratori applicano i metodi/gli strumenti nella loro vita lavorativa quotidiana... (nel campo...) entro...
- ✚ ...

Competenze sociali:

- ✚ I partecipanti/collaboratori tengono conto dei bisogni (fisici, psichici, sociali) dell'utenza.
- ✚ I collaboratori delle "organizzazioni apprendenti" si sostengono/aiutano reciprocamente.
- ✚ I collaboratori lavorano con il personale di altre organizzazioni del settore sociale e sanitario.
- ✚ ...

Competenze comunicative:

- ✚ I collaboratori si attengono alle regole della conversazione.
- ✚ I collaboratori non interrompono gli altri quando parlano.
- ✚ I collaboratori chiedono chiarimenti quando non capiscono/non sanno qualcosa.
- ✚ I collaboratori riflettono sul proprio modello comunicativo e lo valutano.
- ✚ ...

Capacità nelle situazioni di conflitto:

- ✚ I collaboratori esprimono il proprio parere e ascoltano anche quello degli altri.
- ✚ I collaboratori esprimono i propri desideri e ascoltano anche quelli degli altri.
- ✚ I collaboratori manifestano i propri sentimenti: "Sono triste/furioso..."
- ✚ I collaboratori esternano i problemi/conflitti.
- ✚ I collaboratori formulano proposte di soluzione per i problemi/conflitti.
- ✚ I collaboratori discutono delle proposte di soluzione: "Cosa mi dici della mia proposta?"
- ✚ I collaboratori riflettono al loro comportamento di fronte ai conflitti/comportamento nelle situazioni di conflitto.
- ✚ ...

Competenze interculturali:

- ✚ I collaboratori sono consapevoli di avere un'impronta culturale.
- ✚ I collaboratori riflettono sulle proprie esperienze personali con altre culture.
- ✚ I collaboratori manifestano i propri pregiudizi/stereotipi/forme di razzismo e li mettono in discussione.
- ✚ I collaboratori scambiano le proprie esperienze di incontro con altre culture.
- ✚ I collaboratori fanno proprie nuove conoscenze su altre culture.
- ✚ I partecipanti/collaboratori sono informati della situazione (economica, politica, giuridica, culturale) degli immigranti.
- ✚ ...

Competenze personali:

- ✚ I collaboratori riflettono sul proprio agire/comportamento.
- ✚ I collaboratori conoscono le proprie capacità/limiti/risorse.
- ✚ ...

Regole di trascrizione (Tschuggnall, 2004):

- . L'intonazione indica la fine della frase;
- , L'intonazione indica la fine di un segmento di frase;
- ? L'intonazione indica che si tratta di una domanda;
- .. Pausa breve nella locuzione;
- ... Pausa più lunga nella locuzione;
- abc Insistenza sulle parole sottolineate;
- >...< Discorso riportato;
- = Inizio di sovrapposizioni;
- / Interruzioni del parlante;
- (...) Parti omesse nella trascrizione;
- [inc.] Parola o parte di frase incomprensibile.