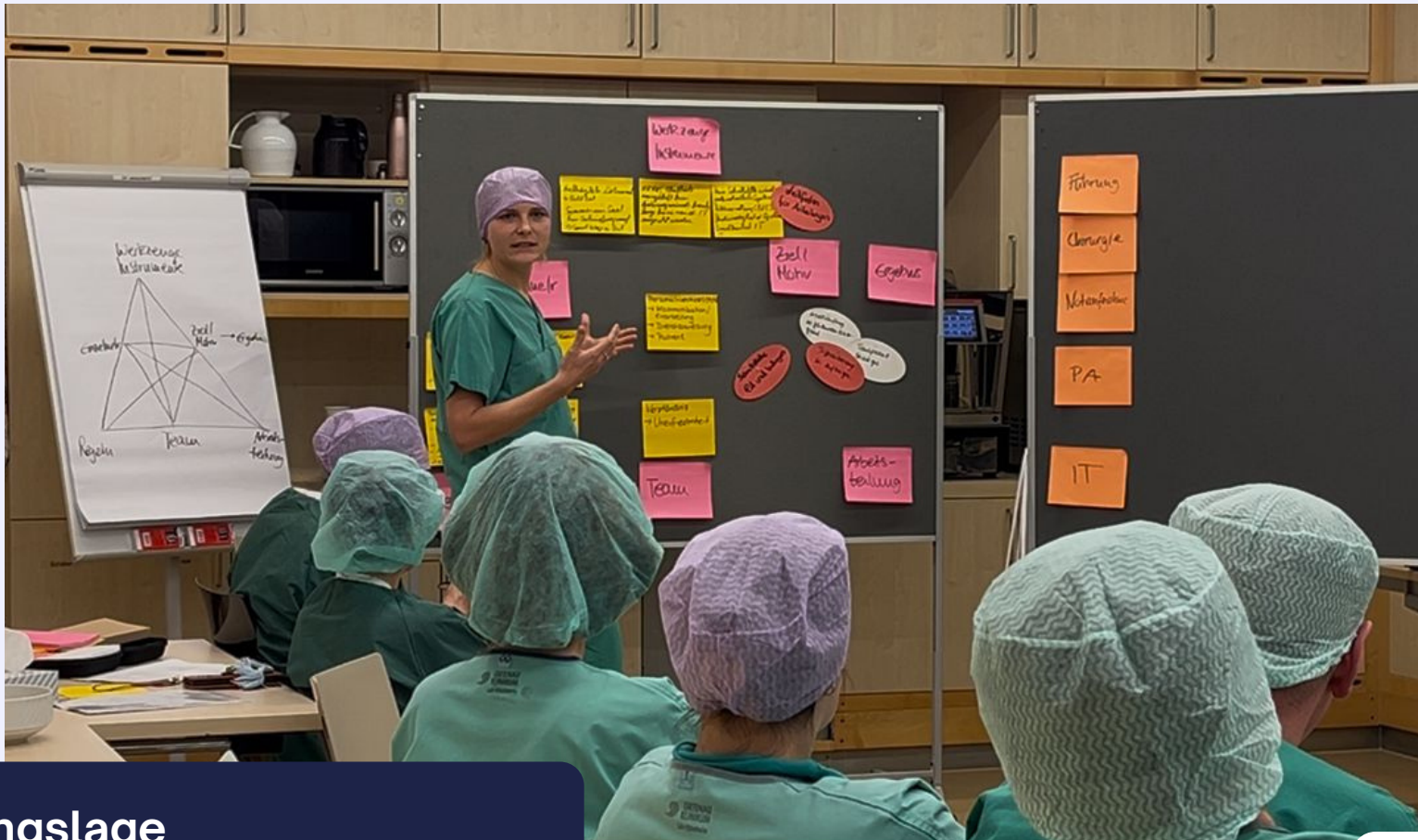


Lernen im Prozess der Zusammenarbeit



Berufspädagogische Perspektiven auf partizipative Teamentwicklung im Krankenhaus

Promotionsprojekt “Mehr als die Summe der Teile” - kollektive Wirkfaktoren der Zusammenarbeit qualifikationsheterogener Pflegeteams
Sophie Kaiser

Projekt LeKoK - Lern- und Kompetenzarchitektur Krankenhaus
Prof. Dr. Stefanie Hiestand, Sophie Kaiser, Nadine Nothstein & Wolfram Gießler

Ausgangslage

- ✓ Doppelter Transformationsdruck: ökonomische Rationalisierung, Fachkräftemangel und steigende Qualitätsanforderungen.
- ✓ Zunehmende Spannungen in der Zusammenarbeit durch Qualifikationsheterogenität, veränderte Rollen und Versorgungslogiken.
- ✓ Etablierte Routinen und Führungsmodelle geraten an Grenzen; Brüche im Arbeitsalltag nehmen zu.
- ✓ Zusammenarbeit wird häufig individualisiert gefasst; kollektive Lern- und Entwicklungsprozesse bleiben unterbelichtet.
- ✓ Transformation eröffnet neue Lernräume, die partizipative, arbeitsintegrierte Ansätze erfordern.

Ziel und Forschungsfragen

Ziel der Studien ist es, Entwicklungsbedarfe von Krankenhausteams in Transformationsprozessen zu rekonstruieren und Ansatzpunkte für eine reflexive, partizipative Gestaltung von Veränderung zu identifizieren.

- ✓ Welche Spannungsfelder und Widersprüche prägen die Zusammenarbeit in Krankenhausteams unter Transformationsbedingungen?
- ✓ Wie entwickeln Teams kollektive Deutungs- und Handlungsmodelle, wenn etablierte Routinen nicht mehr tragen?
- ✓ Welche Rolle spielen Partizipation, kollektive Agency und arbeitsintegrierte Lernformate für organisationale Lernprozesse?
- ✓ Wie können interne Akteur:innen (z. B. Projektlots:innen) als Motoren für Transfer und nachhaltige Veränderung wirken?

Ergebnisse & Diskussion

Sichtbarmachung und Bearbeitung organisationaler Widersprüche

- Change Laboratories und Bedarfsanalysen machen latente Spannungen zwischen professionellen Logiken, Routinen und organisationalen Anforderungen bearbeitbar.
- Widersprüche werden als produktive Lernanlässe genutzt, an denen Reflexion und Entwicklung ansetzen.

Stärkung kollektiver Agency in Teams

- Teams entwickeln schrittweise die Fähigkeit, eigene Praktiken zu hinterfragen und alternative Handlungsoptionen zu entwerfen.
- Partizipative Formate stärken geteilte Verantwortung und erweitern kollektive Handlungsspielräume.

Transformation von Lern- und Kooperationspraktiken

- Lernen verlagert sich von seminarförmigen Fortbildungen zu arbeitsintegrierten, problembezogenen Teamprozessen.
- Neue Formen der Zusammenarbeit entstehen, wo Reflexion, Experimentieren und kollegialer Austausch systematisch ermöglicht werden.

Rolle interner Akteur:innen als Katalysatoren organisationalen Lernens

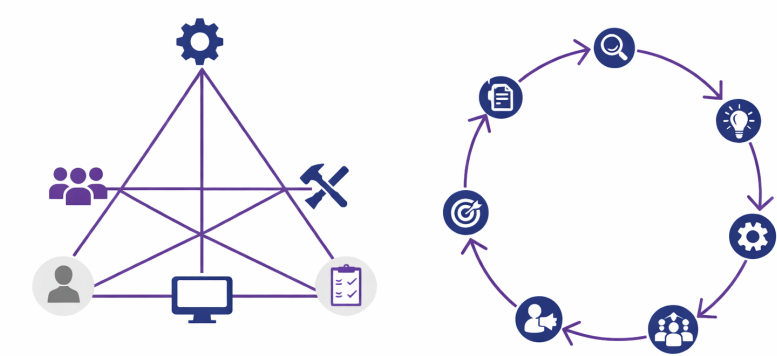
- Projektlots:innen agieren als Brückenbauer:innen zwischen strategischen Zielen und Alltagspraxis und moderieren kollektive Lernprozesse.
- Ihre Wirksamkeit gründet weniger auf formaler Autorität als auf Praxisnähe, Moderationskompetenz und Vertrauen im Team.

Ambivalenzen und strukturelle Begrenzungen partizipativer Prozesse

- Partizipation wirkt nur nachhaltig, mit zeitlicher, organisatorischer und kultureller Absicherung – sonst wird sie zur Zusatzbelastung.
- Hierarchische Strukturen, Priorisierungskonflikte und fehlende Rückendeckung durch Führung begrenzen die Verstetigung organisationaler Lernprozesse.

Limitationen

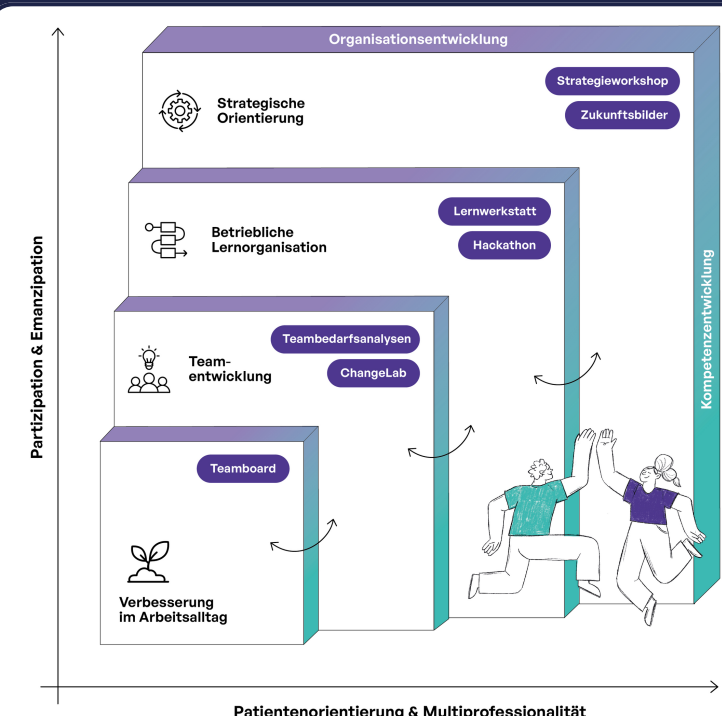
- Kontextgebundene Ergebnisse aufgrund begrenzter Fallzahlen.
- Langzeitwirkungen sind offen.
- Der formative Ansatz erschwert eine klare Trennung von Forschung und Intervention.
- Vor allem engagierte Akteur:innen wurden einbezogen; partizipative Prozesse bleiben abhängig von organisationaler Unterstützung.



“Mehr als die Summe der Teile” - kollektive Wirkfaktoren der Zusammenarbeit qualifikationsheterogener Pflegeteams

2 Teams, 3-6 Monate

- Teilnehmende Beobachtungen
- Kurzinterviews
- Change Laboratory (Engeström, 2015)
- Auswertung nach Grounded Theory



LeKoK - Lern- und Kompetenzarchitektur Krankenhaus

Interventionsstudie zur Förderung arbeitsintegrierten Lernens im Ortenau Klinikum

- Partizipative Einbindung zentraler Akteur:innen
- Qualifizierung interner Teambegleiter:innen
- Konzeption (digitaler) Lernangebote
- Erstellung einer Lern- und Kompetenzarchitektur

Fazit & Ausblick

- ✓ Organisationale Transformation gelingt durch partizipative Bearbeitung von Widersprüchen und kollektive Handlungsfähigkeit.
- ✓ Projektlots:innen vermitteln zwischen Praxis, Lernen und organisationalem Wandel.
- ✓ Zukünftige Forschung und Praxis partizipativer Interventionen sollte kollektive Lernräume strukturell sichern, Führung systematisch einbinden und Langzeiteffekte untersuchen.

Literatur

- Argyris, C. & Schön, D. (1999). Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis. Klett-Cotta.
- Engeström, Y. (2015). Learning by expanding: An activity-theoretical approach to developmental research (2. Aufl.). Cambridge University Press.
- Fischer, M. & Röben, P. (2011). Kollektive Kompetenz - eine wenig beachtete Dimension beruflicher Kompetenzdiagnostik. In M. Fischer, M. Becker & G. Spöttl (Hrsg.), Kompetenzdiagnostik in der beruflichen Bildung: Probleme und Perspektiven (S. 207-232). Peter Lang.
- Gießler, W., Edelkraut, F. & Gumbich, G. (2024). Lernen in der Arbeit gestalten. Das Krankenhaus, 116(4), 311-313.
- Kerosuo, H., Kajamaa, A. & Engeström, Y. (2010). Promoting Innovation and Learning Through Change Laboratory: An Example from Finnish Health Care. Central European Journal of Public Policy, 4(1), 110-131.
- Schröer, L., Bräutigam, C., Schmidt, C. & Evans-Borchers, M. (2024). Krankenhausarbeit digital. Betriebliche Digitalisierungsprozesse mitarbeiterorientiert gestalten. Kohlhammer.
- Vygotsky, L. S. (1978). Mind in society: The psychology of higher mental functions. Harvard University.