

Evangelische Akzente in der betrieblichen Weiterbildung – Eine Frage des Wohlbefindens

Pfarrer PD Dr. Freimut Schirrmacher



Kirchliche Hochschule
Wuppertal/Vorsitzender
der AGEB Kurhessen-Waldeck
Tel. 0561 42273
E-Mail: freimut-schirrmacher@web.de

¹ Dieses Projekt wurde im Jahre 2012 von den Referaten „Erwachsenenbildung/Männerarbeit“ sowie „Arbeit-Wirtschaft-Soziales“ der Ev. Kirche von Kurhessen-Waldeck in Kooperation mit dem Hessencampus durchgeführt und vom Land Hessen mit Sondermitteln gefördert. Mitglieder der Projektgruppe waren: Jochen Gerlach, Ute Göpel, Freimut Schirrmacher, Stefan Sigel-Schönig, Martina Spohr und Nina Wetzekam. Der Abschlussbericht kann als CD-ROM bei der Arbeitsgemeinschaft für Ev. Erwachsenenbildung (AGEB) der EKKW oder dem Referat Erwachsenenbildung/Männerarbeit, Wilhelmshöher Allee 330, 34117 Kassel angefordert werden.

² Das erste Hearing war gesellschaftsdiagnostischen Fragen gewidmet mit Impulsen des Sozialpsychologen Heiner Keupp, des Arbeitswissenschaftlers Andreas Weber und des Männerforschers Stephan Höyng. Das zweite Hearing war Fragen der Praxiskonzipierung gewidmet mit Impulsen des Psychotherapeuten Jörg Fengler, des Psychiaters Michael Franz, der Unternehmensberaterin Anette Finz und des Theologen und Männerarbeiters Christoph Walser. Ein Workshop

trag einige exemplarische Aspekte aufzeigen – und zwar mit Bezug auf Ergebnisse des Projektes „Gesund bleiben in der Arbeitswelt – Entwicklung eines Curriculums zur Burn-out-Prävention unter Berücksichtigung unterschiedlicher Anforderungen von Männern und Frauen“¹. Das Projekt bestand aus zwei öffentlichen Hearings, einem Workshop sowie vier Praxisprojekten.²

I. Weiterbildung statt Medikation und Therapie

Erwachsene verbringen einen großen Teil ihrer bewussten Lebenszeit im Beruf. Erwerbsarbeit kann dabei *salutogen* oder *pathogen* wirken. *Salutogene Aspekte* ergeben sich aus der Funktion von Arbeit für die Existenzsicherung, die soziale Sicherung, den Lebenssinn, das Selbstbewusstsein sowie Zeit- und Tagesstrukturierung. *Pathogene Aspekte* sind etwa arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren, Erkrankungen, Berufskrankheiten, Arbeitsunfälle, Frühinvalidität oder (vorzeitig) Tod.³ Unverkennbar ist, dass salutogen wirkende Arbeit auch auf Sinndeutung bezogen ist. Allerdings ist Arbeiten heute einbezogen in Globalisierungszusammenhänge. Diese haben einerseits eine Reduktion körperlicher Belastung, verbesserte Qualifizierungsmöglichkeiten, Aufstiegschancen und Anteilmöglichkeiten an globalen Netzwerken zur Folge, andererseits sind ihre negativen Auswirkungen Arbeitsverdichtung, erhöhte Erreichbarkeit, Aufweichung fester Arbeitszeiten, Instabilität von Arbeitsbeziehungen, größere Mobilitätserfordernisse und nicht zuletzt gestiegene Arbeitsplatzunsicherheit. Insofern wächst heutzutage mit den neuen Chancen ein *erhöhtes Risiko, durch Arbeit krank zu werden*. Krank macht Arbeit konkret durch Kontrollverlust, Frustration, Wertekonflikte oder fehlende Passung von Arbeit und Arbeitenden.⁴

Der Kirchliche Dienst in der Arbeitswelt (KDA) ist in den letzten Jahren deutlich verringert wor-

den. Wirtschaftsbetriebe sind in der Regel nicht im Wahrnehmungsfeld von Kirchengemeinden und fügen sich vielfach auch nicht in die Komm-Strukturen von Bildungsträgern. So ist zu konstatieren:

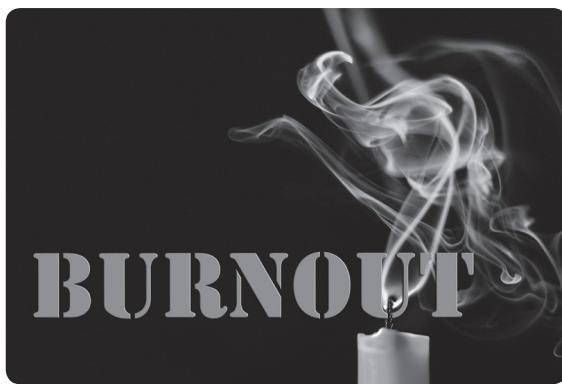
Den steigenden Arbeitsrisiken steht eine geringe Präsenz Evangelischer Erwachsenenbildung in Unternehmen gegenüber. Nachhaltige Betriebskontakte existieren kaum, weswegen es dringend erscheint, Konzepte für eine betriebliche Weiterbildung zu entwickeln, die die verschärften Grundprobleme heutigen Wirtschafts- und Arbeitens aufgreifen.

Dabei hat sich auch die betriebliche Weiterbildung auf ein Menschenbild zu beziehen, in dem Würde, Wertschätzung und *Wohlbefinden* Basiswerte sind.⁵ Solche Konzepte sind nicht unvereinbar mit den Zwängen, die in der Arbeitswelt ohne Zweifel vorhanden sind. Betriebliche Weiterbildung muss die Herausforderungen des Wettbewerbs, in dem sich Unternehmen heute befinden, ernst nehmen und auch die Situation und die Ressourcen von Führungskräften und Arbeitnehmer(inne)n innerhalb dieses Systems wahrnehmen.

In unserem Projekt „Gesund bleiben in der Arbeitswelt“ wird der betrieblichen Binnensicht dadurch Rechnung getragen, dass *gesundheitspädagogisch* gesetzt wird. „Gesundheit“ ist ein weithin anerkannter Wert und durchlässig nicht nur für ökonomische und medizinische, sondern auch für pädagogische, philosophische sowie theologische Diskurse. Gerade ein vielschichtiger Gesundheitsbegriff im Sinne von „Wohlbefinden“ eignet sich hervorragend als Ansatzpunkt für die Konzipierung betrieblicher Weiterbildung.

Die Folgen von Globalisierung und Arbeitsverdichtung machen sich in den Betrieben auch mit Bezug auf das Gesundheitsthema bemerkbar – nicht zuletzt durch *gestiegene Fehlzeiten aufgrund psychischer Krankheit*. Konzepte des Gesundheitsmanagements wird in den Führungsebenen daher hohe Bedeutung zugemessen. Für eine diesbezügliche Präventionsarbeit erschließen sich *unterschiedliche Interventionsebenen*: einmal mit Fokus auf die einzelnen Mitarbeitenden, zweitens hinsichtlich der Kompetenzerweiterung und des Selbstmanage-

ments von Führungskräften, und als dritte Ebene wird auch die jeweilige Unternehmensorganisation bzw. -kultur untersucht. Eine solche dreidimensionale Anlage der betrieblichen Weiterbildung verhindert eine *individualisierende Engführung des Burn-out-Phänomens*.



Die heute vielfach zu beobachtende „Klinifizierung“ und „Medikalisierung“ von Burn-out-Symptomen und Depression verhindert, deren persönlichen und gesellschaftlichen Sinn zu erkennen.⁶

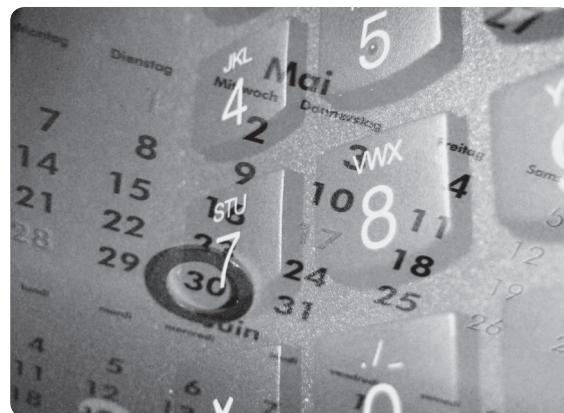
Dagegen wird in unserem Projekt vorausgesetzt, dass Burn-out keine Krankheit ist und somit nicht primär psychiatrisch oder psychotherapeutisch behandelt werden muss, auch wenn es in Störungen mit Krankheitswert münden kann. Im konkreten Fall sind dann psychiatrische Abklärungen notwendig, auch da vermeintliche Burn-out-Symptome zu psychischen Krankheitsbildern (etwa zur Demenz) gehören können. Zunächst aber stellt sich Burn-out als eine Phase „chronischer Erschöpfung“ dar, es handelt sich in erster Linie um „einen ganzheitlich wirksamen Zustand intensiver Erschöpfung“⁷. Vorausgehende Phasen sind mangelnde Motivation und akute Erschöpfung.

II. Aspekte einer komplexen Diagnose

Die erwachsenenpädagogischen Angebote stehen vor dem Problem, dass nur bestimmte Gruppen von Teilnehmenden außerbetriebliche Angebote im Freizeitbereich wahrnehmen. Für eine nachhaltig wirkende Präventionsarbeit sind daher von vornherein auch innerbetriebliche Formate einzubeziehen. Vor allem hier kommt dann die Einsicht zum Tragen, dass es sich nicht um Probleme handelt, die ausschließlich individualisiert zu bearbeiten sind. H. Keupp sieht eine „spürbare Beschleunigung und Verdich-

tung der Abläufe in den beruflichen und privaten Lebenswelten“, wobei das Individuum dabei „Täter und Opfer in einer Person“ ist. Die Folge sind dann eine Abwärtsspirale mit Dienst nach Vorschrift, innere Kündigung und das Gefühl des „Ausgebranntsseins“. Dies betrifft in besonderer Weise Männer. Deren Teilnahmebereitschaft an außerbetrieblichen Maßnahmen der Gesundheitsbildung ist jedoch bekanntlich deutlich geringer als die von Frauen. Insofern stellt sich als eine besondere Herausforderung, einen Zugang zu Männern zu finden. So wies Chr. Walser beim Hearing darauf hin, dass Männer geradezu in unterschiedlichen Welten leben: einmal der „Arbeitswelt“, sodann mit Partnerschaft und Familie in der „Familienwelt“ und schließlich in einem Raum für sich selbst, der „Eigenwelt“. Außerdem wäre bei der Burn-out-Prävention mit Männern zu beachten, dass sich mit zunehmendem Druck bei ihnen bestimmte stereotype Mechanismen zeigen, wie z.B. der Rückgriff auf alte Muster („da muss Mann alleine durch“), neue Tabuisierungen („wen's trifft ...“) oder Banalisierung („jeder hat ein Burn-out“).

Als weitere strukturelle Ursachen sind zu nennen: *Missbrauchsmöglichkeiten des Managements by objectives* durch zu hohe oder zu niedrige Zielsetzungen, woraus dann Ermüdungstendenzen resultieren. A. Weibel stellte in unserem Workshop hierzu fest, dass leistungsvariable Vergütungskonzepte wie Akkord, Boni, Prämien und Gewinnbeteiligung sehr häufig, jedoch deren Effekte (z.B. erhöhte Leistung und Motivation) empirisch nicht evident sind. Stattdessen gibt es Indizien für „versteckte Kosten leistungsvariabler Löhne“. Leistungsvariable Vergütung ist also nicht für jede Tätigkeit geeignet und zeigt auch nur bedingte Wirksamkeit.



Akkord, Boni, Prämien und Gewinnbeteiligung – richtige Motivation?

zu betriebswirtschaftlichen Aspekten fand mit Antoinette Weibel (BWL/Organisationswissenschaft) statt. J. Fengler, M. Franz und Chr. Walser engagierten sich (neben den Mitgliedern der Projektentwicklungsgruppe) auch bei Praxisprojekten.

³ So A. Weber beim ersten Hearing.

⁴ So der Wortlaut von A. Weber beim ersten Hearing.

⁵ Tippelt schreibt in diesem Sinne: „Bildung entfaltet ihre gestaltende Kraft, wenn Fairness und Partizipation, Demokratie und Gemeinschaft und insbesondere die Selbstentfaltung des Einzelnen hohe Priorität erlangen.“ (Tippelt, Rudolf (2012): Menschenrechte als Aufgabe und ihre Herausforderung für die Erwachsenenbildung. Bildungstheoretische Reflexionen. In: JEEB 1 (2011/12), S. 150.)

⁶ So H. Keupp beim ersten Hearing.

⁷ So der Wortlaut von M. Franz beim zweiten Hearing.

III. Neue Ansätze für betriebliche Weiterbildung

Da die Veränderungen in der Arbeits- und Alltagswelt offensichtlich die Bewältigungsmöglichkeiten vieler Menschen überschreiten, kann hier eine *reflexive Identitätsarbeit* weiterführend sein, die sich auf die betrieblichen und gesellschaftlichen Hintergründe von individuellen Problem- und Leidenszuständen bezieht.⁸ Hierin liegt ein Ansatzpunkt für eine betriebliche Weiterbildung in evangelischer Verantwortung. Dies kann im Bildungsformat explizit angelegt sein oder durch individuellen Transfer

erfolgen, etwa bei Informationsveranstaltungen. Damit agiert betriebliche Weiterbildung weniger „Ich-nah“, sondern mehr in Gruppenseettings, wobei ein *hohes Maß an Zutrauen in die Selbstregenerierungskräfte*

der Teilnehmenden sowie ein Zugang zum Gesamtsystem des Unternehmens vorausgesetzt ist. Schüssele bedeutung im Weiterbildungsprozess und dessen Zielstellung haben Prozessvariablen wie: Akzeptanz, Selbstwirksamkeit und Einflussmöglichkeiten – also Wohlbefinden. Dies entspricht auch motivationspsychologischen Erkenntnissen. A. Weibel sieht „intrinsische Motivation geradezu als Treiber von Wohlbefinden“. Zentral sind dabei die *motivierenden Beziehungen am Arbeitsplatz*, d.h. die Aufgabeninterdependenz, das Feedback von Mitarbeitenden, die soziale Unterstützung sowie die Kontakte nach „draußen“. Prävention muss vor allem auf eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen zielen.

Individuelle Selbstsorge ist dann nur im Kontext kollektiver Interessenvertretung sinnvoll.

Dazu gehören u.a. kollegiale Beziehungen, Selbsthilfegruppen, Netzwerke oder Gewerkschaften. Neben To-do-Listen, die auch Stressmanagement, Sport, Schlaf und Regeneration berücksichtigen, empfiehlt A. Weber daher „die Implementierung einer betrieblichen Gesundheitsstrategie, arbeitsmedizinische Vorsorge, Gesundheitszirkel, eine gesundheitsbewusste Arbeitsorganisation, Monitoring und die Installation von Frühwarnsystemen“.

Entscheidende Bedeutung hat eine Arbeitsgestaltung, die die Bedeutsamkeit der Arbeit erlebbar macht (Zugehörigkeit), Verantwortung für die Arbeitsergebnisse zuweist (Autonomie) und Wissen um die Ergebnisse der Arbeit ermöglicht (Erfolg).

A. Weber nannte im Hearing zudem eine Reihe von psychosozialen Stressoren in der Arbeitswelt wie „mangelndes Führungsverhalten, prekäre Arbeit, Arbeitsplatzunsicherheit oder ungünstige Arbeitszeiten“. Analog wirken sich aus: „geringe soziale Unterstützung, Ungerechtigkeit im Unternehmen, Feindseligkeit und Mobbing, fehlende Kontrolle und Fremdbestimmung, Arbeitsverdichtung und Multitasking, finanzielle Belastungen, Konkurrenz beruflicher und privater Aufgaben sowie eine pathologische Anwesenheitskultur“. J. Fengler entfaltete im Hearing folgende Ebenen für burn-out-bezogene Interventionen: „Haltungen und Verhaltensweisen der Person, privates Erholungsverhalten, Kompetenz im Kontakt mit beruflichen Zielgruppen, Anleitungs- und Fürsorgeaufgaben von Vorgesetzten, Kommunikationsformen im Team, Entscheidungen auf Leitungsebene von Institutionen und Branchen“.

Dem Führungsverhalten in Unternehmen kommt hierbei eine wichtige Bedeutung zu. Es ist ein „gesundheitsorientiertes Führen“ anzustreben, das zur Früherkennung befähigt, auf Beziehungs- und Verweisungskompetenz basiert und etwa an Folgendem ansetzt: Vorbildfunktion, Arbeitsorganisation, Betriebsklima und Problemlösungskompetenz. So geht es in der Weiterbildung von Führungskräften um die Auseinandersetzung mit der eigenen Person als Führungskraft sowie um Kompetenzen des Führungsverhaltens. A. Finz trat im Hearing statt für ein „Leading by objectives“ für ein „Leading by meaning“ ein, also für ein Führen durch Erschließen von Sinn. Leider ergab sich aus den Impulsen von A. Finz kein eigenes Praxisprojekt. A. Weibel wiederum empfahl in unserem Workshop einen „humanistischen Führungsstil“, der sich auszeichnet durch „ein positives Menschenbild (auf gleicher Augenhöhe), Komponenten wie Fairness, Transparenz, Wertschätzung, Vertrauen, einer Stärken- statt Schwächenorientierung, konstruktiver Kritik, Zeitbudget für die Personalführung, persönlicher Integrität, Authentizität und Nicht-Käuflichkeit“. Betont wurde im Workshop also die Selbstbestimmung der Arbeitnehmer sowie eine unterstützende Führung, wozu laut A. Weibel eben auch gehört, dass im Unternehmenskonzept mög-



⁸ So H. Keupp beim ersten Hearing.

lichst nur solche extrinsischen Anreize gesetzt werden, die intrinsische Motivationen nicht verdrängen, z.B. Beförderungsmöglichkeiten oder Team-Boni.

Ausgehend von diesen konzeptionellen Grundlagen erprobten wir im Projekt „Gesund bleiben in der Arbeitswelt“ einige Formate für erwachsenenpädagogische Burn-out-Prävention exemplarisch in unterschiedlichen Kontexten.

a) „Time-out statt Burn-out“

Als Praxisprojekt wurde ein männerspezifischer Halbtagsworkshop durchgeführt, wobei der Burn-out-Begriff ein Zugang war, um eine sehr leistungsorientierte männliche Sozialisation angesichts frägiler Selbstwertgefühle aufzuarbeiten.⁹ Dazu wurde der Begriff „Time-out“ aus dem Sport auf das Leben übertragen. Im Workshop empfahl C. Walser den Männern, nicht auf eine große Auszeit zu warten, sondern kleine und größere Time-outs pro Tag, Monat, Woche oder Jahr einzulegen. Mit Walsers Konzept der „Time-out-Philosophie“ nahm er eine religiöse Tradition der Auszeiten auf und verstand „Sich-erholen-Können“ explizit als „spirituelle Kompetenz“. Laut Walser erschließt sich ein Bezug zur reformatorischen Rechtfertigungslehre durch die Einsicht, dass „wir von Zuwendung und nicht durch unsere Wirkung leben“. Auf diese Weise wurde dann im Workshop versucht, die Isolation der Einzelnen aufzubrechen und eine Art „Weggemeinschaft von Teilnehmenden“ zu bilden, um mehr „spirituelle Intelligenz“ zu entwickeln. Im Praxisprojekt zeigte sich, dass anhand dieser Time-out-Konzeption tatsächlich Ressourcen für Selbstwahrnehmung und Selbstmanagement erschlossen werden können.

... und Tschüss!

Kleine Auszeit statt Erschöpfung

b) Hearings

Das Projekt „Gesund bleiben im Betrieb“ umfasste zwei Hearings in außerbetrieblichem Kontext (Tagungsstätten) mit klar strukturierter Abfolge von Inputs für Führungskräfte, Arbeitnehmervertreter und Interessierte. Das Format „Hearing“ mit straffen Info-Teilen, Rückfragen durch Experten und ggf.

kurzen Fragemöglichkeiten aus dem Publikum war sehr hilfreich, zumal die Möglichkeit vertiefender moderierter Workshops mit den Experten gegeben war. Bei den Führungskräften und Fachleuten aus dem Bereich Gesundheitsmanagement zeigte sich ein großes Interesse an der Thematik. In den Pausen und in den thematischen Workshops wurde die Möglichkeit zum Austausch und zu praktischer Vertiefung rege genutzt. Solche Hearings erscheinen gerade auch für kleinere und mittlere Unternehmen sehr interessant. Sie benötigen eine „Bildungsplattform“ für Aufbau und Weiterentwicklung des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Sinnvoll ist letztlich eine überbetriebliche Infrastruktur für Information, Entwicklung von Weiterbildungskonzepten und fallbezogene Beratung. Hier zeigt sich eine Entwicklungsperspektive für evangelische Bildungsträger und Erwachsenenbildungswerke, ggf. in Kooperation mit dem Kirchlichen Dienst in der Arbeitswelt (KDA).

c) Workshop mit Führungskräften und kleineren und mittleren Unternehmen

Besondere Bedeutung kam in unserem Projekt der Arbeit mit Führungskräften zu. Erfolgreich wurde ein Halbtagsworkshop mit Führungskräften eines Unternehmens erprobt, bei dem individuelle und betriebliche Zugänge zur Burn-out-Prävention erarbeitet wurden. Die Elemente des Workshops waren: Info-Vortrag, Einzelarbeit und Plenum. Bei der Konzipierung von Workshops mit Führungskräften kommt der Vorbereitungsphase hohe Bedeutung zu. Hierbei sind die Erwartungen von Teilnehmenden mit den Möglichkeiten des Formats „Workshop“ abzugleichen und ein spezifischer Mix aus Informationsanteilen, Selbsterfahrungselementen und Kompetenzerweiterung im Führungsverhalten anzulegen bzw. auszutarieren. Grundsätzlich ist Vertraulichkeit wichtig.

Das Format „Workshop“ erscheint auch für kleinere und mittlere Unternehmen interessant, die wenig Zugang zu Präventionskonzepten haben und in der Regel weder über eine eigene Betriebsmedizin noch ein explizites Gesundheitsmanagement verfügen. Bei technisch oder betriebswirtschaftlich ausgebildeten Führungskräften und Belegschaften besteht z.T. Unsicherheit in Hinsicht auf psychosoziale Themenstellungen. Im Projekt wurde daher auch ein thematischer Workshop für Belegschaft und Be-

⁹ Für Frauen wurde als Praxisprojekt ein analoger Nachmittagsworkshop „Gesunde Fürsorge bewahren“ durchgeführt. Schwerpunkte waren hier Aspekte der Selbstfürsorge, Mini-Coaching und Arbeit an den eigenen Kraftquellen.

triebsleitung eines mittleren Unternehmens durchgeführt. Im Vordergrund stand die Zielstellung, über die Burn-out-Thematik zu informieren und zu sensibilisieren. So wurden Voraussetzungen für einen Konsens in der Einschätzung des Burn-out-Phänomens sowie für den innerbetrieblichen Umgang angelegt. Für den Erfolg der Maßnahme maßgeblich war die Kombination von Vorbereitungsphase, Informationsteil, niedrigschwelliger Selbsterfahrung und Austausch.

d) Akteure des Gesundheitsmanagements

Als Praxisprojekt wurde auch ein Halbtagsworkshop mit der Arbeitsgruppe „Gesundheitsmanagement“ eines größeren Unternehmens durchgeführt. Die Arbeitsgruppe bestand aus Vertretern der Arbeitswissenschaft, Betriebsmedizin, Betriebskrankenkassen, des Sozialdienstes und Betriebsrates. Themen des Workshops können dann entsprechend spezifischer auf die Burn-out-Prävention bezogen sein, etwa in Hinblick auf die Arbeit an Konzepten und Maßnahmenkatalogen (mit Frühwarnkennzeichen gegen Burn-out, für Mitarbeitergespräche oder für das betriebliche Wiedereingliederungsmanagement). Als sinnvoll erwies sich, an konkreten, von der Arbeitsgruppe zuvor genannten Problemstellungen und Fragekomplexen zu arbeiten. Wichtig ist daher die Vorbereitungsphase für die persönliche Kontakt- aufnahme mit Vertretern der Arbeitsgruppe und vor allem die Möglichkeit, Fragen oder Themen erarbeiten zu können. Auch hier ist die Zusicherung von Discretion von hoher Bedeutung. Erster Schwerpunkt des Workshops war zunächst ein thematischer Informationsteil (mit Diskussions- bzw. Rückfragemöglichkeit). Als zweiter Schwerpunkt erschien dann ein Fokus auf Verhaltenskompetenzen der Teilnehmenden (z. B. bei der Durchführung von Mitarbeitergesprächen) sinnvoll. Ein letzter Schwerpunkt kann die Fallarbeit an konkreten Szenarien (wie Probleme mit Führungskräften, Umgang mit Suiziddrohungen und Ähnliches) oder die Entwicklung von Präventionskonzepten sein. Hierzu gehören auch die Entwicklung koordinierter Verhaltenskonzepte der Akteure, die (Weiter-)Entwicklung von einzelnen Elementen des Präventionskonzeptes oder die Multiplikierung von Standards und Handlungskonzepten im Unternehmen.

IV. Fazit

Im Projekt „Gesund bleiben in der Arbeitswelt“ wurde die Burn-out-Prävention als Ansatzpunkt für eine betriebliche Weiterbildung mit evangelischen Akzenten positioniert. Dabei konnten verschiedene Arbeitsformen und Praxiskonzepte in unterschiedlichen Settings erprobt werden. Deutlich wurde, dass in der Praxis der betrieblichen Weiterbildung der spezifische Mix dieser Elemente wichtig ist. Die Formate zur Burn-out-Prävention können dann für unterschiedliche Unternehmensformen instruktiv sein. Hierzu gehören auch kirchliche Bildungseinrichtungen und Diakonie. Dabei werden in der betrieblichen Weiterbildung Elemente von (Unternehmens-)Beratung und (Weiter-)Bildungsarbeit mit gesundheitspädagogischer Zielrichtung verschränkt. Diese Verschränkung bricht die Komm-Struktur evangelischer Bildungsarbeit auf und öffnet sie für innerbetriebliche Projekte. Es ergibt sich eine fruchtbare Perspektive, in der unternehmensbezogene evangelische Erwachsenenarbeit durch Bildungsträger, Erwachsenenbildungswerke und den „Kirchlichen Dienst in der Arbeitswelt“ (KDA) weiterentwickelt werden kann.

