

# Beiträge zu Arbeit – Lernen – Persönlich- keitsentwicklung ...

## Unsere neue Reihe beim W. Bertelsmann Verlag

Dass wir zu diesem Themenfeld seit Jahren, eigentlich seit dem es die GAB München gibt, beitragen, wird niemanden verwundern, der uns kennt. Aber dass unsere Beiträge nun auch in Form einer beim W. Bertelsmann Verlag erscheinenden, von der GAB München herausgegebenen eigenen Schriftenreihe veröffentlicht werden, das ist neu, brandaktuell – und, wie wir finden, höchst erfreulich.

Diese Reihe wird also den Namen tragen:

**BEITRÄGE ZU ARBEIT – LERNEN – PERSÖNLICHKEITSENTWICKLUNG.** Herausgegeben von der Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung – GAB München.

In ihr wollen wir Beiträge und Materialien in unterschiedlicher Form herausbringen. Der 1. Band dieser Reihe, der in diesen Tagen erscheinen wird, trägt den Titel: **LERNEN IM ARBEITSALLTAG – Wie sich informelle Lernprozesse organisieren lassen.**

Erster Band der Reihe, „Flaggschiff“. Dafür hat es sich sozusagen ergeben, dass wir im Projekt: „Die Organisation des Informellen als Voraussetzung für erfolgreiche Unternehmens- und Beschäftigungsentwicklung“ (OrgIn)<sup>1</sup> die Gelegenheit hatten, bei „alten“ Projektpartnern der Frage nachzugehen, wie das gegenwärtige und auch zukünftige „Lernen“ in Unternehmen angesichts der überall notwendigen Restrukturierungen denn aussehen muss. In Aus- und Weiterbildung stoßen herkömmliche Lernformen zunehmend an ihre Grenzen. Angesichts einer zunehmenden „Ent-

Ausgabe 18 • Dez. 2003

## Editorial

*Es sprach, als es nicht so recht klappen wollte, etwas zu kommunizieren (oder eben „rüberzubringen“), einer unserer industriellen Projektpartner: „Da geh'n wir halt mit einem andren Wording drüber!“ Und was hat die Auszubildende aus unserem Friseur-Modellversuch wohl sagen wollen, als sie sprach: „In Theorie schreibt man da vom Feinsten die Worte – und et hilft nüsch“? Sie hat, wie wir gesichert wissen, darstellen wollen, dass sie vieles von dem, was auf „schulische“ Weise gelernt werden muss, für ziemlich „abgedreht“ hält.*

*Sprachwelten, Verständniswelten, Dialektwelten, Arbeits- und Lebenswelten, in die wir tauchen – und in immer vielfältigere, verschiedenartige, anstrengende, aufregende (in jedem Sinn des Wortes), wie uns scheint. Unterwegs in und zwischen den Welten. Auch das nichts Neues für die GAB München. Aber so viel wie in diesem Jahr ...? Nicht nur Sie haben sich gewiss schon gefragt, ob wir es noch schaffen, in diesem Jahr eine weitere Ausgabe der GAB news herauszubringen!?*

*Wir haben beschlossen, dass gerade die Weihnachtsausgabe ein, wie sagt man, „Milestone“, in diese immer unübersichtlich werdende Welt bleiben muss. Voilá.*

*Einen Wunsch wollen wir dem modernen Wording gerne noch entziehen. In ganz konventioneller und herzlicher Form wünschen wir Ihnen, wie in jedem Jahr, eine Weihnacht, die friedvoll und gesegnet sei. Und ein auch in kommunikativer und lernender Hinsicht spannendes, entwicklungsreiches Neues Jahr!*

*Ihre GAB München*

INHALTE	
1	Beiträge zu Arbeit – Lernen – Persönlichkeitsentwicklung
3	Ausbilden im Arbeitsprozess bei der Wacker Chemie
4	Vom Ausbilder zum „Fachpädagogen für die Berufsbildung“
5	Leserbefragung
11	Veröffentlichungen, Kurznachrichten

grenzung der Arbeit“ und ihrer Organisationsformen ist daher auch von einer notwendigen „Entgrenzung des Lernens“ die Rede. Was aber bedeutet das konkret? Kann, soll und darf man die (oft mühsam errungenen) „informelleren“ Strukturen des Arbeitens und Lernens gleich wieder in organisationale Korsagen zwingen?

Die Autoren **HANS G. BAUER, MICHAEL BRATER, UTE BÜCHELE, HILMAR DAHLEM, ANNA MAURUS** und **CLAUDIA MUNZ** haben in Form von drei Fallstudien (bei der Wacker Chemie GmbH, der Altenpflegeeinrichtung Haus Aja Textor Goethe und bei dm-Drogerie Markt) „nachgesehen“ und deren Lösungsansätze und -modelle beschrieben. Dieses Kernstück des Bandes ist eingebettet in die aktuellen und brisanten Diskussionsstränge um das „Lernen in modernisierten Unternehmen“.

Wir geben hier den Blick frei und hoffen, Ihr ohnehin bereits waches Interesse für diese Thematik (und den Band 1) durch zwei Leseproben noch etwas wacher zu kitzeln!



## Leseprobe aus Kapitel D

/.../ Die rein räumliche Ansiedlung von Lernen und Ausbildung „vor Ort“ sagt jedoch allein noch wenig aus über die Art des Lernprozesses und die Qualität und Nachhaltigkeit des Gelernten. Denn die Praxissituation kann mehr oder weniger lernförderlich sein – die reine „Beistelllehre“ oder das bloße Nachmachen dessen, was ein Ausbilder vormacht, haben mit selbstgesteuertem bzw. selbstorganisiertem, arbeitsintegriertem Lernen wenig zu tun. Entscheidend ist das „Lernarrangement“:

*„Die reale Arbeit in der Filiale muss erst für das Lernen erschlossen werden“ (ebd.). Dabei gilt: Lernen ist eine aktive Tätigkeit, bei der sich der Lernende aus eigenem Bemühen etwas aneignet –*

„man kann nicht gelernt werden“. Diese Abkehr von einem schulisch geprägten Lernparadigma erfordert von allen am Lernprozess Beteiligten nicht nur ein erhebliches Umdenken hinsichtlich der Veränderungen

- ➔ im Selbstverständnis von Lehrenden und Lernenden,
- ➔ der dem Lernprozess zu Grunde gelegten Systematik,
- ➔ der den Lernprozess strukturierenden Arrangements und
- ➔ der Art ihrer Begleitung,
- ➔ der „Vorhersehbarkeit“ und Vereinheitlichung der Lernerträge.

Diese Abkehr vom traditionellen Lernparadigma erfordert darüber hinaus auch Maßnahmen, die zu diesem Umdenken führen. Wie müssen Verän-

derungen auf diesen Ebenen aussehen und wie können sie erfolgreich herbeigeführt werden?

/.../

## Veränderungen im Selbstverständnis von Lehrenden und Lernenden: „Lernbegleiter“ und „selbstverantwortlich Lernende“

Lehrende können nicht länger Vermittler von Inhalten und Vorgehensweisen sein, sondern müssen zu Arrangeuren und Begleitern von Lernprozessen werden. Ihre Aufgabe ist es, reale Arbeitssituationen so aufzuschließen, dass die darin enthaltenen Anforderungen dem Lernen zugänglich werden und das Lernen-Können in diesen Situationen fördern (Motto: angemessene Anforderungen mit der Tendenz zu leichter Überforderung, um genügend Lernanreize zu bieten).

Besonders schwierig ist es für Lehrende, Zurückhaltung zu üben und nicht gleich „alles beantworten zu wollen“, wenn Lernende sich bei der Bewältigung einer Aufgabe zunächst schwer tun. Ebenso schwierig ist es für sie, Fehler des Lernenden zuzulassen und einzusehen, dass gerade darin unverzichtbare Lernchancen liegen.

Allerdings wächst dem Lehrenden die neue Aufgabe zu, dem Lernenden bei der Auswertung seines Lernprozesses (der Fehler wie der Lernfortschritte) behilflich zu sein. Seine Rolle wandelt sich also vom Unterweiser zum Lernbegleiter. *„Der Nachteil ist, dass man sehr gefordert ist, keine freie Minute hat. (...) Also man ist präsent von morgens bis abends, und eines ist denen*

**BITTE LESEN SIE WEITER AUF SEITE 10**

<sup>1</sup> In diesem vom Bundesministerium für Bildung und Forschung im Rahmen des Programms „Bilanzierung Arbeitsgestaltung“ geförderten Forschungs- und Entwicklungsprojekt (Laufzeit: 1.07.2000-31.12.2001) kooperierte die GAB München einmal mehr mit dem Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung ISF München.

# Ausbilden im Arbeitsprozess bei der Wacker Chemie

## Vom Ausbilder zum Lernbegleiter

Von 1985 bis 1990 hat die GAB München bei der **WACKER** einen wichtigen Modellversuch zur Ausbildung am Arbeitsplatz durchgeführt. Seitdem steht das Lernen an realen Aufträgen im Mittelpunkt der kaufmännischen Ausbildung. Mittlerweile haben etwa 300 Auszubildende ihre Ausbildung nach dem neuen Konzept absolviert und fast 200 Ausbilderinnen und Ausbilder wurden durch die GAB München für ihre neuen Aufgaben qualifiziert.

Die Zunahme der neuen Berufe – die **WACKER** bietet zur Zeit 11 kaufmännische Ausbildungsberufe an – und die Vielzahl der Ausbildungsgänge vom dualen System bis zur Berufsakademie hat dazu geführt, dass nach 14 Jahren das Ausbildungskonzept der Ausbilder in die „Pubertät“ gekommen ist und die bisherigen dreitägigen Grund- und Aufbau-seminare für Ausbilder durch ein neues Konzept ersetzt wurden.

**HOLGER SCHMIDT** der Leiter der kaufmännischen Ausbildung begründet dies wie folgt: „Die Anforderungen an die kaufmännischen Ausbilder nehmen ständig zu. Die jungen Menschen, die heute zu uns kommen, sind selbstbewusster und selbständiger als früher. Sie haben uns für ihre Ausbildung

ausgewählt, weil sie vom Unternehmen und ihren Ausbildern fachlich, methodisch und zwischenmenschlich ein hohes Niveau erwarten. Wir begrüßen diesen Leistungsanspruch, da er uns nach der Ausbildung zu Gute kommt. Wir stellen aber auch fest, dass sich Ausbildung immer mehr verändert zur Lernbegleitung und – ganz im Sinne des Coaching – zu einer Frage der Menschenführung mit allen damit verbundenen Anforderungen.“

**SCHMIDT** führt weiter aus: „In der Konsequenz haben wir die Verantwortung für die Ausbilderqualifizierung in die Personalentwicklung verlagert und wir denken darüber nach, wie die Qualifizierung zum Lernbegleiter als Baustein in die Personalentwicklung verankert werden kann. Ich bin davon überzeugt, dass der Nutzen unserer Qualifizierung im Hinblick auf die soziale und die Führungskompetenz weit über die Ausbildung hinausgeht.“

Was hat sich geändert? Die alten Grund- und Aufbau-seminare sind weggefallen. Stattdessen haben die Ausbilder bei **WACKER** die Möglichkeit eine Qualifizierung zum Lernbegleiter mit Zertifikat über ein modulares Weiterbildungskonzept zu erwerben. In einem zweitägigen Einführungsmodul

werden sie in das Konzept eingeführt. Im Anschluss an die Einführung erarbeiten sie sich selbst Aufgabenstellungen zum neuen Lernbegleiterverständnis und erproben diese in einer Praxisphase bis zum Follow up. Mit dem Follow up beginnt eine Reihe von drei eintägigen Modulen mit Werkstattcharakter und einem von den Teilnehmern gewählten Themenschwerpunkt. Dabei kann z.B. um Fragen der Beurteilung, des konstruktiven Feedbacks oder der effektiven Delegation von Aufgaben gehen. Die Themenwerkstätten sind eine Mischung aus Input, Training, Erfahrungsaustausch und Teamcoaching. Nach den drei Modulen erhalten die Teilnehmer ihr Zertifikat. Ziel des Konzeptes ist es jedoch, dass sich weitere regelmäßige Themenwerkstätten und Erfa-Kreise der Lernbegleiter bilden, die die Qualität der Ausbildung nachhaltig sichern und einen Beitrag zur Lernkultur liefern.

Der Geschäftsführer des Berufsbildungswerkes **BURGHAUSEN** und Leiter der gesamten Ausbildung bei Wacker **WILFRIED SPITZWIESER** steht voll hinter dem Konzept der Lernbegleiter im kaufmännischen Bereich: „Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten braucht die Ausbildung bei **WACKER** den hohen Stellenwert, den wir sichern wollen. Wir sind mit dem Lernbegleiterkonzept im kaufmännischen Bereich auf dem richtigen Weg. Wir wollen Auszubildende, die den Arbeitsalltag aktiv mitgestalten und das bedeutet hohe Anforderungen an die Ausbilder hinsichtlich ihres Fachwissen und ihrer Verantwortung gegenüber unseren jungen Mitarbeitern.“

### NÄHERE AUSKÜNFTE:

rolf.lang-koersgen@gab-muenchen.de

# Vom Ausbilder zum „Fachpädagogen für die Berufsbildung“

## Bericht über die Entwicklung eines Weiterbildungsberufs

Bekanntlich regelt die Ausbildereignungsverordnung (AEVO) den Nachweis der berufs- und arbeitspädagogischen Fähigkeiten bei Ausbilderinnen und Ausbildern. Wegen des starken Rückgangs von Ausbildungsstellen wurde sie von August 2003 bis Juli 2007 ausgesetzt. Das Vorhaben, ein geregeltes Weiterbildungsangebot für Ausbilder zu schaffen, das weit über die Anforderungen der AEVO hinausgeht, mag vor diesem Hintergrund abenteuerlich anmuten. Bericht über ein Projekt, das die GAB München (Michael Brater und Marcus Stiel) in Zusammenarbeit mit dem BiBB durchführt.

Ausbilder aller Couleur, so sagt eine Machbarkeitsstudie des BiBB (Bundesinstitut für Berufsbildung) im IHK-Bezirk München und Oberbayern, haben den Wunsch, sich über die AEVO hinaus weiterzuqualifizieren. Bei der Suche nach dem passenden Angebot stochern die Interessenten jedoch häufig im Nebel, und es fehlt eine bundesweit einheitliche Anerkennung der Weiterbildungsbemühungen, die die Qualität der betrieblichen Ausbildung spürbar steigert und den Ausbilderinnen und Ausbildern auch berufliche Entwicklungsmöglichkeiten bietet.

Die Arbeitsgruppe Fortbildungsberufe für Ausbilder im BiBB, zu der auch die GAB München gehört, hat als Konsequenz aus der Machbarkeitsstudie ein Referenzkonzept für ein geregeltes Fortbildungsangebot für Ausbilder zum „Fachpädagogen für die Aus- und Weiterbildung“, so der Arbeitstitel, entworfen. Die IHK München und Oberbayern als Prüfungsberechtigte Kammer in der Region hat sich bereit erklärt, die Teilnehmer eines Modelljahrgangs aufgrund einer eigens dafür erlassenen Prüfungsordnung zu prüfen. Im Herbst 2004 wird das Weiterbildungsangebot voraussichtlich mit einem Modelljahrgang beginnen.

### Einblicke in die Gesamtstruktur

Zwar sind die Inhalte und Ziele des neuen Weiterbildungsangebots noch nicht endgültig formuliert, der Rahmen steht jedoch bereits fest. Ausbildern aller Einsatzbereiche soll die Möglichkeit zur beruflichen Professionalisierung, Spezialisierung und Weiterentwicklung eröffnet werden. Das spätere Aufgabenfeld kann neben der Ausbildertätigkeit u.a. die Fachgruppen-, Team- und Bereichsleitung, den Bil-

dungsservice, die Koordination von Ausbildungsverbänden und die Ausbildungsberatung und -steuerung umfassen.

Die berufsbegleitende Fortbildung ist in Modulen angelegt: drei Pflichtmodule und mehrere Vertiefungsmodule. Zu den drei Basismodulen können die Teilnehmer in einer Vertiefungsstufe je nach Arbeitsschwerpunkt und persönlichem Interesse verschiedene Schwerpunkte setzen, wie Sonder-/Rehapedagoge, Ausbildungsberater, Trainer/Weiterbildner oder Prüfer. Der Gesamtumfang wird sich auf ca. 700 Unterrichtsstunden belaufen, die auf eineinhalb bis zwei Jahre verteilt sind.

In den drei Pflichtmodulen geht es um die für alle Ausbilder aller Richtungen sinnvollen Grundlagen. Die Wahlmodule bilden in ihrer momentanen Gliederung die in der Machbarkeitsstudie beschriebenen Hauptfelder der aktuellen Ausbildungslandschaft ab, die durch je eigene Bedingungen, Arbeitsformen und Anforderungen gekennzeichnet sind. Bei entsprechenden gesellschaftlichen Entwicklungen sind sie jeweils erweiter- bzw. modifizierbar.

Zugangsvoraussetzungen für den Bildungsgang sind eine abgeschlossene Berufsausbildung, eine mindestens dreijährige Berufserfahrung und eine nachgewiesene regelmäßige Ausbildungserfahrung von zwei Jahren (als ausbildende Fachkraft, Dozent, Teilzeit- bzw. nebenberufliche Ausbilder, nebenamtliche Lehrkraft an berufsbildenden Schulen, hauptberufliche Ausbilder u.ä.).

**BITTE LESEN SIE WEITER AUF SEITE 9**



# Fraggebogen

# Wie nützlich sind die GAB news für Sie? Fragen an unsere Leserinnen und Leser

„**WIE HEUTE KOMMUNIZIEREN?**“ Diese Frage bewegt, wie wir an uns selbst bemerken, die Welt. Kleinteilig macht sie sich fest an der Überlegung, ob es Sinn macht, die GAB news noch papierförmig an Sie zu schicken statt elektronisch zu „mailen“. Mit Marketing-Augen betrachtet, stellt sich sowie-so die Frage, ob die GAB news (noch) Sinn – für Sie ! – macht!? Wir stellen Ihnen hierzu einige Fragen.

**UND BITTEN SEHR UM BEANTWORTUNG!**

**BITTE TRENNEN SIE DIESE SEITE AB UND FAXEN SIE DIESE AN UNS ZURÜCK:**

**089 - 83 48 730**

**ODER PER POST:**

GAB München, Bodenseestr. 5, 81241 München

**VIELEN DANK!**

**1. Ich lese die GAB news**

- nur manche Beiträge
- von vorne bis hinten
- gar nicht

**2. Folgende Themenbereiche sind für mich besonders interessant**

*(mehrere Antworten möglich)*

- Berufsausbildung (1)
- Weiterbildungskonzepte (2)
- Lernen in der Arbeit (3)
- Beruf & Biografie (4)
- Benachteiligtenförderung (5)
- Kompetenzentwicklung / -erfassung (6)
- Lernförderliche Arbeitsgestaltung (Organisationsentwicklung) (7)
- Qualitätsmanagement (8)
- Veröffentlichungen / Buchbesprechungen (9)
- Kurznachrichten (10)
- Was sich in der GAB München tut (11)
- Sonstige

.....

.....

.....

.....

**3. Mischung und Gewichtung der Themen finde ich**

- unausgewogen
- rätselhaft
- mal so, mal so
- passend

**4. Von welchen der oben genannten Themenbereiche hätten Sie gerne mehr in den GAB news**

*(bitte Zahl(en) einsetzen)*

.....

.....

**5. Folgende Themen / Rubriken vermisse ich in den GAB news**

- Konzepte / Handwerkszeug
- Tagungsberichte
- Gastbeiträge
- Portraits von Kunden bzw. Partnern der GAB München
- Gesellschaftliche Trends / Entwicklungen
- Sonstige

.....

.....

.....

**6. Mein Gesamteindruck von den GAB news**

- Überflüssig
- Langweilig
- Teils, teils
- Interessant, aber nicht wichtig
- Wichtig, aber nicht interessant
- Interessant und wichtig

**7. Ich möchte in Zukunft die GAB news ...**

- weiterhin bekommen
- nicht mehr bekommen  
(Bitte senden Sie uns separat Namen und Adresse!)

**8. Nutzen Sie auch unsere Internet-Seiten**

- Ja
- Nein

**9. Falls Sie auch in Zukunft die GAB news bekommen wollen, möchten Sie diese lieber in Papierform oder lieber als E-Mail-Newsletter**

- lieber Papierform
- lieber E-Mail-Newsletter

**10. Was ich sonst noch zu den GAB news sagen möchte**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**11. Bitte einige Angaben zu Ihnen:**

**Mein Arbeitsbereich .....**

- Großunternehmen
- Klein- und mittlere Unternehmen
- Weiterbildungseinrichtung
- Soziale Einrichtung
- Schule / Berufsschule
- Verband
- Wissenschaft und Forschung

**Ich bin tätig im Bereich**

- Produktion / Dienstleistung
- Soziale oder pädagogische Arbeit
- Ausbildung
- Weiterbildung
- Management bzw. Geschäftsführung
- Organisationsentwicklung / Personalentwicklung
- Forschung
- Kommunikation
- Selbstständig

**Ich hatte / habe Kontakt zur GAB München in**

- Modellprojekten
- Beratungen
- Weiterbildungen
- wissenschaftlicher Zusammenarbeit
- .....

**Ich habe Kontakt zur GAB München**

- seit einem Jahr oder kürzer
- seit 3 Jahren
- seit 5 Jahren
- seit 10 Jahren
- noch länger .....

**12. Was ich Ihnen / euch außerdem schon immer einmal sagen wollte**

.....

.....

.....



**FORTSETZUNG VON SEITE 4:  
VOM AUSBILDER ZUM „FACHPÄDAGO-  
GEN FÜR DIE BERUFSBILDUNG“**

## **Aufbau der Module**

Jedes Modul beginnt mit einem (handlungsorientiert durchgeführten) Einführungsseminar von ca. 6-8 Unterrichtsstunden. Methodischer Schwerpunkt jedes Moduls sind 4-5 Pflicht- und ein Wahlprojekt, in denen weitgehend selbständig und praxisnah gelernt wird.

Die Projekte werden grundsätzlich individuell oder in kleinen Teams selbständig in der Echtsituation durchgeführt. Projekte sollen neben ihrer Lernfunktion die Möglichkeit eröffnen, das Ausbildungs-Know-How der teilnehmenden Ausbilder gezielt aufzurüsten. Dazu gehört auch ein fall- und praxisbezogenes Selbststudium, das durch (noch zu entwickelnde) Lehrbriefe und ggf. elektronische Medien unterstützt wird. Zudem bilden alle Teilnehmer eine begleitende Lerngruppe, in der die individuellen (ggf. auch arbeitsteilig anzulegenden) Projekte vorbesprochen, gegenseitig vorgestellt, durchgesprochen und präsentiert werden. Vor allem sollen die Teilnehmer bei den Lerngruppentreffen voneinander lernen. Diese Treffen werden i.d.R. von einem Lernbegleiter des Bildungsträgers moderiert, der auch für den nötigen fachlichen Input sorgt und bei Auswertungen und theoretischen Vertiefungen hilft. Darüber hinaus sollte der Lernbegleiter jedem Teilnehmer in begrenztem Umfang und zu bestimmten Zeiten auch zur individuellen Unterstützung zur Verfügung stehen.

Auf ihre neue Rolle des Lernbegleiters, die sich erheblich von der des herkömmlichen Dozenten unterscheidet, werden die Lehrkräfte durch eine spezielle Qualifizierung vorbereitet.

## **Methodische Grundorientierung**

Die pädagogische Qualifizierung und hier insbesondere das Vertrautwerden mit modernen Methoden der Berufsbildung ist ein wesentlicher Fortbildungsbedarf von Ausbildern. Deshalb kommt es vor allem darauf an, dass in dieser Fortbildung selbst solche modernen, erwachsenengerechten Methoden eingesetzt werden. So lautet ein wesentlicher Grundgedanke des Konzepts, die Ausbilder während der Fortbildung möglichst viele der Methoden, die sie selbst in ihrer Ausbildung einsetzen sollen, „am eigenen Leib“ kennenlernen zu lassen. Dazu gehören vor allem Methoden des entdeckenden (selbstgesteuerten) Lernens und des action learning. Im Präsenzunterricht sollte eine breite Methodenvielfalt genutzt werden, die Frontalunterricht etwa bei Einführungen und Auswertungen einschließen kann. Da in der heutigen Berufsbildungspraxis unbestritten das Lernen in der Arbeit immer größere Bedeutung gewinnt, muss dies auch im Rahmen dieser Fortbildung im Mittelpunkt stehen und exemplarisch erlebt werden können.

Um Unterricht und Lernen in der Arbeit zu verbinden, muss die parallele Berufspraxis der Teilnehmer als Lernfeld einbezogen werden. Im Unterricht werden direkt Fragen aus der Praxis aufgegriffen, an denen gelernt wird,

und es wird die Praxis (Echtarbeit) als Übertragungs- und Erfahrungsfeld genutzt, in dem man unmittelbar erfahren kann, wie man das Gelernte „tut“, und welche neuen Fragen sich dem Einzelnen dabei stellen. Die Erfahrungen und Fragen aus der Praxis bestimmen letztlich, was die Teilnehmer lernen, nicht der Dozent. So entsteht das Curriculum im Detail. Entsprechend ihrem persönlichen Lernbedarf bzw. den Alltagsanforderungen entwickeln die Teilnehmer selbst unter Begleitung eines Lernbegleiters ihre Projekte, führen sie selbständig durch und verarbeiten die Lernerfahrungen wieder in der Lerngruppe. Selbststudium und mediale Lernunterstützung sind vor allem in Verbindung mit solchen teilnehmerorientierten Lehrmethoden wirksam und sollten dort angelagert sein.

Geplant ist, dass jedes Modul zertifiziert wird und mit einer Prüfung endet; diese könnte – insbesondere zum Nachweis von Handlungskompetenzen – in Portfolioform abgelegt werden. In die Begutachtung des Portfolios kann auch ein Prüfungsgespräch integriert werden.

Der Abschluss der Weiterbildung soll den Teilnehmern eine Reihe neuer beruflicher Perspektiven eröffnen, wie zum Beispiel in der Personalentwicklung, dem Bildungsmanagement und –controlling, in der Ausbildungsberatung von Auszubildenden, Ausbildern und ausbildenden Betrieben (vor allem KMU), in der Mitwirkung in Prüfungsausschüssen etc, evtl. kann auch eine Lehrberechtigung an Berufsschulen erreicht werden.

**FORTSETZUNG:**

**LESEPROBE VON SEITE 2**

*und auch uns klar: es steht der Mensch im Vordergrund mit allem was er hat, und nicht das Produkt. Unser Produkt ist das Funktionieren des Lernens. Ich glaube, ich kann gar nicht mehr anders, ich will auch gar nicht mehr anders.“* (Chemieunternehmen) /.../

/.../ Insbesondere die Überlegungen und Versuche im Ausbildungsbereich, wie sie im Fallbeispiel dm-Drogeriemarkt beschrieben wurden, machen die Gestaltungsaufgabe deutlich, die die Spannung zwischen Organisation und Informalität im Blick auf *Lernarrangements* birgt. Lernarrangements haben die Aufgabe, reale Arbeitssituationen nicht nur zu mehr oder minder zufälligen Lernsituationen werden zu lassen. Die Herausforderung besteht z.B. darin, solche Situationen nicht künstlich zu vereinfachen, sondern solche Ausschnitte bzw. Anforderungsebenen zu wählen, die vom Lernenden überschaut und bewältigt werden können. Dies bedeutet, dass Lehrende den jeweiligen Stand jedes einzelnen Lernenden einschätzen und die für ihn jeweils angemessene „leichte Überforderung“ finden. Die Aufgabenstellungen müssen somit individuell zugeschnitten sein. Wie in diesem Fallbeispiel sehr deutlich wird, ist es dort die hervorragende Aufgabe der *Lernbegleiter*, für angemessene Lernbedingungen und Lernvoraussetzungen zu sorgen und den Sinn und Zusammenhang der Aufgaben für den Lernenden nachvollziehbar darzustellen. Dann bekommt dieser sie zur eigenständigen Bewältigung übergeben und sucht sich selbst Lösungswege und -mittel.

*„Das fordert natürlich den Ausbilder – es ist was anderes, als wenn ich sage: ‚Von hier nach da über da. Ich sage jetzt, probiert es doch aus. Ich weiß im Hintergrund, es kann nichts passieren. Ich lasse es laufen und weiß, das geht in die verkehrte Richtung, aber die kommen schon noch drauf‘“* (Drogeriemarkt). /.../ /.../

### **Rahmenbedingungen in Perspektive**

„Offenheit“, so haben es ROEHL/ROMHARDT (2000, 53) vornehmlich im Blick auf das Wissensmanagement in Unternehmen formuliert, „verliert sich in Auflösung, Geschlossenheit in Autismus.“ Aber nicht nur die Ansätze des Wissensmanagements, sondern auch die Qualifizierungsansätze, und nicht zuletzt auch die Reorganisationsanstrengungen selbst, die zu verändertem Qualifizierungsbedarf führen, stehen in der Spannung, dass Offenheit bzw. Informalität und Entgrenzung zur Auflösung von Lern- und Organisationsstrukturen führen können, Geschlossenheit bzw. (starre) Organisationsformen hingegen sogar zum Autismus.

Die Lernformen, denen die Bewältigung sogar von „Wildwasserbedingungen“ zugeordnet wird, entwickeln sich, wie das auch die Fallbeispiele erkennen ließen, keineswegs automatisch mit und aus den Reorganisationsmaßnahmen. Denn so wie es nicht genügt, Personen zu verändern, wenn man eine Organisation verändern will, genügt es umgekehrt nicht, hierzu alleine auf Strukturveränderungen zu setzen. Es liegt an dieser Stelle nahe, sowohl an die Notwendigkeit des Lernens der Individuen *als auch* an das

notwendige Lernen seitens der vielbeschworenen „lernenden Organisation“ zu appellieren. Im Zuge unserer Untersuchungen bei diesen Unternehmen, insbesondere aber durch die (Um-) Gestaltungsaktivitäten mit und bei ihnen wurden wir immer wieder auf den Umstand rückverwiesen: die spezifischen Anforderungen dieses Strukturwandels bestehen gerade darin, dass man sich die zu seiner Bewältigung notwendigen Fähigkeiten und Kompetenzen zu großen und wichtigen Teilen erst in den Anforderungssituationen selbst aneignen kann. Dies ist uns aus pädagogischen Zusammenhängen (insbesondere denen des „Erfahrungslernens“) an sich nicht fremd. Angesichts des analysierten Strukturwandels ist dies eigentlich auch kein überraschender Befund. Dennoch lässt er insbesondere die neuen situativen Herausforderungen im Blick auf die zu gestaltenden Organisationsstrukturen wie Lernstrukturen deutlich spürbar werden: Unsere Erfahrungen mit diesen beiden Strukturseiten legen es dabei nahe, diesen zu formenden „Zusammenhang“ nicht einfach als „Balance“ zu beschreiben, sondern als hohe Anforderung an eine Gestaltung, die sich weder auf der Organisationsseite noch auf der des Bildens und Lernens von „Hütern der richtigen Antworten“ (vgl. VAILL 1998) beraten lässt. Gute Antworten, so scheint es immer mehr, entwickeln sich aus wirklichen Dialogen – und der Bereitstellung von organisationalen wie individuellen Gelegenheitsstrukturen hierzu.

/.../

**DAS BUCH ERSCHEINT  
VORAUSSICHTLICH IN JANUAR 2004  
IM W. BERTELSMANN VERLAG**



**DR. STEFAN ACKERMANN:**

Rund um den Stall. In: Erziehungskunst 9/2003

**DR. STEFAN ACKERMANN:**

Qualitätsmanagement in kleinen Einrichtungen nach dem GAB-Verfahren, GAB-Selbstverlag, München 2003 (viele praktische Tipps, begleitend gibt es auch Weiterbildungs- und Beratungsangebote).

**DR. STEFAN ACKERMANN:**

Die eigenen Stärken als Fundament. Wie kleine Pflegedienste ihre Qualität systematisch weiterentwickeln. In: Häusliche Pflege 9/03, Vincentz-Verlag

**W. MATTAUCH, U. BÜCHELE, F. DAMIAN:**

Weiterbildungsmethoden zur Integration von Arbeiten und Lernen im Unternehmen, in: Mattauch, Caumans (Hrsg.) Innovationen in der IT-Weiterbildung, Bielefeld 2003, ISBN 3-7639-3077-9

**CLAUDIA MUNZ, HANS G. BAUER:**

Ausbildung zum erfahrungsgeleiteten Arbeiten und Lernen in der chemischen Industrie und im Friseurhandwerk – berufspädagogische Konzeption und Erfahrungen. In: Dokumentation des 4. BIBB-Fachkongresses (mit CD-ROM). BIBB (Hrsg.), Bielefeld 2003

**HANS G. BAUER:**

Erfahrungsgeleitetes Arbeiten und Lernen – Zwei Modellversuche zum Erfahrungswissen. In: B&B AGAR, 56. Jahrg., 10/2003



## „Der Zauberlernling“

Seit Sommer 2003 bilden wir auch im eigenen Haus aus. Das ist eine ganz neue Erfahrung. Unsere Büroleiterin **TATJANA CARDIANO**, die bei diesem Schritt eine wichtige Rolle spielt, gibt Einblicke in die Atmosphäre unserer Ausbildungswerkstatt:

Der Name **ÖZLEM GÜNES** könnte sich dieser Tage leicht in die Liste der Hogwarts-Schüler einreihen und besonders deutlich wird dieses Gefühl, wenn **ÖZLEM** uns Passagen aus dem Koran mit seinem filigranen und kunstvollen arabischen Schriftbild vorliest.

Vielleicht ist es auch nur ein orientalischer Charakter, den wir in J.K.R.'s Harry Potter Romanen derzeit noch vermissen. Auf jeden Fall existiert **ÖZLEM GÜNES**, 15J., seit dem 1.9.2003 für die GAB München, denn genau an diesem Tag hat sie Ihre Ausbildung zur Kauffrau für Bürokommunikation aufgenommen.

Ach ja, erholt sich **ÖZLEM** vom Lernen komplizierter Zauberformeln, dann spielt die geborenen Münchnerin auch gerne mal Basketball, liest oder trifft sich mit Freundinnen, um in konspirativem Kreis zu beratschlagen, ob eher Harry Potter oder doch der Junge mit dem Bausparvertrag besser in ihr Leben passt.

## Besuchen Sie uns!

In Kooperation mit der **WELEDA AG**, den **HANNOVERSCHEN KASSEN** und dem **VERBAND ANTHROPOSOPHISCH ORIENTIERTER PFLEGEBERUFE** sind wir vom 17. bis 19. Februar 2004 wieder mit dem Motto **„ZUKUNFT PFLEGEN“** auf der Altenpflegemesse in Hannover. Wir bieten Gespräche und Informationen zum Qualitätsmanagement, zum Lernen in der Arbeit und der Gestaltung von Veränderungsprozessen in Altenheimen und anderen Organisationen sowie eine wechselndes Programm mit unseren Kooperationspartnern.

**Sie finden uns am Messestand Nr. C 12 in der Halle Nr. 4.**

## Seminar Qualitätskoordinatoren 2004

Die mittlerweile 6. Weiterbildung für Qualitätskoordinatoren nach dem GAB-Verfahren hat noch Plätze frei. Sie findet in 4 Blöcken à 3 Tagen in der Tagungsstätte Wiesenhaus (Loheland nahe Fulda) statt. Beginn ist der 17.3., die weiteren Blöcke beginnen am 12.5., 22.9. und 10.11. Für Einrichtungen, die bereits seit längerem mit dem GAB-Verfahren arbeiten, sind besondere Konditionen möglich.

Weitere Informationen bei

**PETER RUDOLF**, Tel.: 089 - 820 853 53  
peter.rudolf@gab-muenchen.de



## Kooperationen

Auf der Messe e-Go 2003 e-Government, haben wir uns zum ersten Mal mit unserem Kooperationspartner Processware GmbH – einem spin off der Fraunhofer Gesellschaft; Geschäftsführer **DR. ROLF WALTER** – vorgestellt. Wir hoffen, dass das besondere unseres Angebotes sichtbar geworden ist: IT-Beratung plus lernförderliche Arbeitsgestaltung um die Technik Unterstützung der Arbeit und die Personalentwicklung gleichermaßen und aus einem Guss zu gestalten. Ein Erfolg ist ganz sicher: **ROLF WALTER** hatte mit seinem Team den schönsten Stand entworfen und bauen lassen. Und wir haben es genießen können.

## Prof. Dr. André Büssing verstorben

Am 3. Oktober 2003 verstarb sehr plötzlich **PROF. DR. ANDRÉ BÜSSING**. Er war Inhaber des Lehrstuhls für Psychologie an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Technischen Universität München und Sprecher des Projektes Interaktionsarbeit in der personenbezogenen Dienstleistung (IntAkt). Im Rahmen dieses Projekts arbeiteten wir in den letzten Jahren eng mit ihm zusammen. **PROF. BÜSSING** setzte sich intensiv für ein auch psychologisch erweitertes Verständnis von Arbeit und deren subjektiv-emotionaler Anteile ein. Sein besonderes

Interesse galt dabei dem Bereich der Pflege und der Pflegeberufe. Unser Mitgefühl gilt seiner Familie und seinen Freunden. Wir trauern um einen engagierten Mitstreiter.

## Zuhören als Wirtschaftsfaktor

Zuhören ist eine elementare Kulturtechnik, die scheinbar jeder beherrscht. Aber schlecht zuhörende Vorgesetzte, Missverständnisse im betrieblichen Alltag und machen deutlich, dass es so einfach doch nicht ist. Bei einem Werkstattgespräch der Stiftung Zuhören (im Juni d.J.) kamen viele Beispiele dafür zur Sprache, dass die Förderung guten Zuhörens tatsächlich zum besseren wirtschaftlichen Handeln beiträgt. Vertreter aus Unternehmen, Ministerien, Kammern, Gewerkschaften, Instituten sowie des Bayerischen und Hessischen Rundfunks diskutierten in der Schweisfurth-Stiftung. Besondere Aufmerksamkeit fand die Schilderung von **CLAUDIA MUNZ** (GAB München) über die Bedeutung des genauen Hinhörens für das hier schon häufiger beschriebene „erfahrungsgeleitete Arbeiten“. Neben einer dreiteiligen Sendereihe des Bayerischen Rundfunks, die bereits gesendet wurde, sollen weitere Projekte zur Zuhörförderung initiiert werden.

## Lernprozessbegleiter für die IT-Weiterbildung

Die erste Qualifizierung von Lernprozessbegleitern für die IT-Weiterbildung ist am 23. Okt. mit einer kleinen Gruppe gestartet. Die Vormerkliste für die zweite Runde ist eröffnet und füllt sich. Wir nehmen noch weitere Vormerkungen mit Ihren Wünschen an. Interessierte aus dem IT-Bereich wenden sich für weitere Informationen bitte telefonisch oder schriftlich an GAB München: 089/88 65 51 oder per E-Mail an: [ute.buechele@gab-muenchen.de](mailto:ute.buechele@gab-muenchen.de)



### IMPRESSUM

**Herausgeber:**  
Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung GbR mbH  
Bodenseestr. 5 • D-81241 München

**Telefon:** 089. 88 65 51

**Fax:** 089. 83 48 730

**E-Mail:** [info@gab-muenchen.de](mailto:info@gab-muenchen.de)

Im Internet finden Sie weitere Informationen über laufende Projekte und aktuelle Angebote:

[www.gab-muenchen.de](http://www.gab-muenchen.de)