

Von Betroffenen zu Beteiligten zu Gestaltenden

WARUM ES SICH LOHNT, MITARBEITENDE NICHT NUR VON FALL ZU FALL IN DIE WEITERENTWICKLUNG IHRES UNTERNEHMENS EINZUBINDEN, SONDERN SIE ZU AKTEUREN DES WANDELS ZU MACHEN

Debatten um „Wandel von Arbeit und Gesellschaft“ finden überwiegend auf einer übergeordneten Makroebene, also der Draufsicht auf strukturelle Zusammenhänge, statt. Der GAB geht es neben den strukturellen Fragen besonders auch um einen Blick auf die Mikroebene und damit auch darum, den Stellenwert und die Gestaltungsmöglichkeiten der individuellen Mitarbeitenden in Unternehmen und Organisationen zu stärken.

Natürlich unterliegt auch diese Ebene dem historischen Wandel. Mussten in den Anfängen des Kapitalismus durch die Arbeiterbewegung zunächst fundamentale Rechte auf soziale Sicherung und Mitbestimmung erkämpft werden, so herrscht heute ein breiter Konsens darüber, dass Mitarbeitende generell in die Ent-

wicklungen ihres Unternehmens – in unterschiedlichem Maße – eingebunden werden sollen. Von echter Mitgestaltung ist eine solche Einbindung oft noch weit entfernt, die Weiterentwicklung in ebendiese Richtung erscheint uns jedoch als zukunftsweisend. >>>>

WEITERE THEMEN:

Menschen entwickeln Qualitäten **SEITE 8** / DiMAP – Schwerpunkt Altenpflege **SEITE 12** / Selbstlern-Architekturen für Erwachsenenlernen **SEITE 13** / ProNaK – Produktionsbezogene Nachhaltigkeitskompetenz **SEITE 14** / Wirksame Einarbeitung – Der Vielfalt eine Brücke schlagen **SEITE 16** / Auf dem Weg zur GAB-Genossenschaft **SEITE 18** / GAB-Lernthesen **SEITE 21** / Die Lernbegleitung reist nach China! **SEITE 24** / Ausbildungschancen **SEITE 25** /

Termine **SEITE 21** / Angebote **SEITE 22** / Veranstaltungen **SEITE 26** / Veröffentlichungen **SEITE 27**

Editorial

Wieder erhalten Sie eine Ausgabe der GAB News. Wie gewohnt finden Sie darin einen Leitartikel mit grundlegendem Charakter sowie Einblicke in aktuelle Entwicklungen und Projekte. Für jede Ausgabe versuchen wir im Editorial zu verdichten, was sich darin als charakteristischer Aspekt unseres Denkens und Handelns zeigt – und was also auch Sie, unsere Partner*innen, und uns von der GAB verbindet.

In diesem Jahr fanden wir diese Spur: Die Handlungen von Individuen sind abhängig von den Optionen, die sich ihnen bieten. Mit anderen Worten: Von den Möglichkeitsräumen, die ihnen eröffnet werden. Werden etwa Mitarbeiter*innen lediglich als „kleine Rädchen“ in Organisationen gesehen, die nach externen Vorgaben zu funktionieren haben, dann werden sie sich in ihrem Engagement schnell genau darauf beschränken. Werden sie hingegen als Mitgestalter*innen der Organisation gefragt und ihnen entsprechende Optionen geboten, dann zeigt sich, welches individuelle „Vermögen“ Mitarbeitende insbesondere aufgrund ihrer Erfahrung einzubringen in der Lage sind. Den Möglichkeitssinn (Robert Musil) der Einzelnen zu stärken und beim Gestalten der Möglichkeitsräume mitzuhelfen, ist ein grundlegendes GAB-Anliegen. Dabei halten wir an der emanzipatorischen Zielsetzung von Individualisierung fest – entgegen dem herrschenden Zeitgeist, der den Einzelnen vor allem als „Markt-Individuum“ sieht.

Unsere eigenen Möglichkeitsräume haben sich ebenfalls erweitert: War die GAB schon lange im EU-Rahmen international tätig, so sind wir nun noch globaler unterwegs, beispielsweise in Asien und Afrika, wie Sie in dieser GAB-News lesen können.

Auch intern tut sich viel, Generationenwechsel und Rechtsformwechsel gehen Hand in Hand. Was uns dazu bewogen hat, eine Genossenschaft zu werden, berichten wir Ihnen ebenfalls.

Und als kleinen Ausdruck unserer Überzeugung, dass Vielfalt nicht nur eine Chance, sondern gelebte Wirklichkeit sein soll, haben wir uns zur Schreibweise mit dem „Gender-Star“ entschlossen. In diesem Sinne grüßen wir Sie, unsere Leser*innen, sehr herzlich und wünschen Ihnen vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten!

Ihre GAB München

Drei Stufen der Mitarbeitereinbeziehung

Zunächst eine nur scheinbar banale Erkenntnis: Faktisch sind Organisationen „ohne Mitarbeitereinbindung“ gar nicht denkbar – bringt doch erst das Personal die Organisation zum Laufen. Die Forderung, Beschäftigte von Betroffenen zu Beteiligten zu machen, ist zwar häufig zu hören, und viele Unternehmen haben entsprechende Maßnahmen etabliert. Doch lohnt sich ein genauerer Blick darauf, in welcher Art und in welchem Ausmaß die Mitarbeitenden tatsächlich eingebunden und beteiligt werden. Aus unserer Sicht lässt sich dies als Stufenmodell verstehen. Es reicht vom reinen *Informieren* der Beschäftigten durch eine Einweg-Kommunikation „von oben nach unten“ über Formen der *Konsultation*, bei denen ein Austausch zwischen Führungsebene und Mitarbeitenden erfolgt, bis zur weiteren Stufe einer *formellen Mitsprache*, etwa im Rahmen von Mitbestimmungsrechten nach dem Betriebsverfassungsgesetz. Des Weiteren existieren verbreitete Formen der Mitarbeiterbeteiligung an der Ideenfindung, wie beispielsweise betriebliches Vorschlagswesen/Ideemanagement und kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP). Die tiefgreifendste Art der Mitarbeitereinbindung bildet die echte (Mit-)Gestaltung durch Beschäftigte, bei der diesen weitreichende Spielräume zur Gestaltung ihrer Arbeit eröffnet werden. Hier sehen wir einen „qualitativen Sprung“ im Vergleich zu den vorigen Stufen, da hier Beschäftigte von Adressaten und Stichwortgebern zu selbstständig handelnden Akteuren werden.

Wenn im Zentrum der Mitarbeiterbeteiligung vor allem das Ziel „Informieren“ steht, ist dies vielfach mit dem Glauben verbunden, man müsse den Menschen die Dinge nur gut genug erklären, damit sie sich einbezogen fühlen. Wie bei einem Faxgerät bestimmt der Sendende einseitig, was der Empfangende zu hören bekommen soll, und wenn das nicht ankommt, muss man eben an der Übertragung arbeiten, sprich noch elaboriertere Kommunikationsinstrumente und -formate entwickeln.



Einen Schritt weiter geht die Beteiligung der Mitarbeitenden, wenn diese nach ihrer Einschätzung bzw. ihren Ideen gefragt werden. Aber auch hier liegt die Entscheidung über die Gewichtung und Umsetzung der Beiträge dann oft allein bei den Führungskräften. Zugespitzt könnte man davon sprechen, dass Mitarbeitende hier als „sprechende Objekte“ gesehen werden, die zwar gefragt werden, aber über die bzw. über deren Ideen dann doch von oben herab verfügt wird. Sie können nicht mitgestalten, sondern höchstens die Gestaltung durch andere (leicht) beeinflussen.

Wie unsere zahlreichen Erfahrungen zeigen, empfinden Mitarbeitende dies durchaus häufig so, auch wenn sie über das bloße Informieren hinaus weitergehend beteiligt werden. Oft thematisieren sie das am Beispiel KVP. Hier beklagen sie, dass sie zwar Anregungen geben, „danach passiert jedoch nichts“. D.h. ein Feedback erfolgt in aller Regel nicht zeitnah, sie können die Entwicklung ihrer Ideen meist nicht weiterverfolgen oder gar selbst umsetzen. Auch wird durch Mitarbeitende kritisiert, dass sie meist erst dann eingebunden bzw. beteiligt werden, wenn wesentliche Entscheidungsprozesse schon weit gediehen sind. Dieses Vorgehen erschwert die Umsetzung von sinnvollen Verbesserungsvorschlägen der Beschäftigten („Hätten sie uns doch früher gefragt!“). Die Folge sind Frustration, Motivationsverlust, mangelnde Wertschätzung und das Gefühl, instrumentalisiert zu werden und selbst im Unternehmen nichts bewirken zu können.

Im Hintergrund dieser Phänomene steht in vielen Organisationen ein mehr oder weniger bewusstes Menschenbild. Personalverantwortliche sprechen oft von der „Ressource Mensch“ und der damit verbundenen Forderung, „Investitionen in das Humankapital zielgerichtet und effizient zu gestalten“ (beispielsweise V. Engelbert, Personalvorstand bei Mannesmann, zitiert nach: Online-Interview Springer für Professionals, 22.5.2014). Dieses Menschenbild beinhaltet zwar durchaus eine Anerkennung für

den Wert des Personals als wichtiges „Kapital“ des Unternehmens; es bleibt jedoch fraglich, inwieweit sich die Beschäftigten damit als Individuen gesehen fühlen.

Demgegenüber richtet ein humanistisches Menschenbild, wie es auch der Arbeit der GAB zugrunde liegt, den Blick auf den Einzelnen. Es geht davon aus, dass Menschen nach Selbstverwirklichung und Autonomie streben, dass jede Person über ein Wachstumspotenzial verfügt und dass sich Menschen entwickeln wollen – auch und gerade in der Arbeit.

Mitarbeitende zu (Mit)gestaltenden machen

Am wenigsten verbreitet in Organisationen ist bisher der Ansatz, die Mitarbeitenden nicht nur irgendwie zu beteiligen, sondern sie bewusst als (Mit-)Gestaltende ihrer eigenen Arbeit sowie der gesamten Organisation zu sehen und ihnen entsprechende Gestaltungsmöglichkeiten zu bieten. Und dies, obwohl zahlreiche empirische Untersuchungen den Zusammenhang zwischen eigenen Gestaltungsmöglichkeiten und der Zufriedenheit der Mitarbeitenden belegen. Unserer Erfahrung nach liegt dies auch oft darin begründet, dass Beschäftigten die ausreichende Über- und Weitsicht abgesprochen wird, um gestaltend in ihre Arbeitsabläufe einzugreifen. Und in der Tat verfügen Führungskräfte aus ihrer Rolle heraus in manchen Punkten über einen gewissen Wissensvorsprung, etwa was gesamtunternehmerische Perspektiven und strategische Fragen angeht. Dieser Vorsprung wird aber durch einen anders gearteten Wissensvorsprung auf Seiten der Beschäftigten mehr als wettgemacht, der den Einbezug von Mitarbeitenden als (Mit-)Gestaltende nicht nur zum notwendigen Übel zur Vermeidung von Widerständen, sondern zu einem höchst effizienten Weg in der Weiterentwicklung von Unternehmen macht. Keine dieser beiden Perspektiven ist dabei ‚besser‘ oder ‚richtiger‘ als die andere. Ziel muss vielmehr ein gleichbe-

»»»»

rechtiger Dialog dieser Perspektiven sein, indem die individuellen Mitarbeitenden als Akteure des betrieblichen Wandels ernst genommen werden.

Erfahrungswissen – Schlüssel zur Mitgestaltung

Unbestritten ist, dass jeder einzelne Beschäftigte über enormes Prozess- und Erfahrungswissen über die Gegebenheiten vor Ort verfügt, was der Schlüssel für erfolgreiches Arbeiten ist. Dieses Erfahrungswissen bildet sich im Lauf der Auseinandersetzung mit den Herausforderungen der Arbeitsaufgaben. Es geht damit weit über das hinaus, was im Zuge formeller Aus- und Weiterbildungsgänge an Fachwissen und -können vermittelt werden kann. Letzteres beherrschen erfahrene Mitarbeitende in der Regel mit hoher Selbstverständlichkeit. Arbeitswissenschaftliche Analysen unseres langjährigen Kooperationspartners Prof. Dr. Fritz Böhle in Industrie, Handwerk und Dienstleistung (z.B. Pflege) sowie GAB-eigene Untersuchungen belegen, dass sie darüber hinaus jedoch oft besondere „subjektiverende“ Strategie

entwickelt haben, wie sie in unbekanntem, hochkomplexen und unwägbareren Situationen, auf die sie nicht vorbereitet wurden, professionell handeln können: Sie erschließen sich diese Situationen mit all ihren Sinnesorganen („Jede Maschine hat ihre eigene Melodie, ich höre kleinste Abweichungen davon“), sie kombinieren analytisches mit assoziativ-bildhaftem Denken, sie gehen in einen „Dialog“ mit dem Arbeitsgegenstand, zu dem sie eine persönlich-affektive Beziehung haben („Ich kenne meine Maschine und ihre Mucken“). Ihr Erfahrungswissen bezieht sich dabei nicht nur auf ihren Erfahrungsschatz aus der Vergangenheit, sondern umfasst auch das aktive Erfahrung-Machen in der aktuellen Situation sowie ein Gefühl und Gespür für sich erst anbahnende Entwicklungen.

Das Erfahrungswissen befähigt also die Beschäftigten, mit den vielseitigen Herausforderungen ihrer Arbeit gekonnt umzugehen. Es ist damit nicht nur für sie selbst, sondern auch für Unternehmen eine wesentliche Ressource – die jedoch nicht einfach „abgeschöpft“ werden kann, wie dies oft in Form von Wissensdatenbanken oder Ähnlichem versucht wird. Vielmehr



ist das Erfahrungswissen ganz eindeutig der persönliche Besitz, das persönliche Vermögen des Einzelnen. Daher muss die Verfügungskraft darüber auch in der Hand der Beschäftigten selbst liegen. Diese sind umso eher bereit, ihr Erfahrungswissen einzusetzen und mit anderen zu teilen, je mehr sie sich ernst genommen und wertgeschätzt fühlen und je mehr ihre Erfahrung dazu dient, sich aktiv an der Gestaltung von Arbeitsbedingungen und Arbeitsorganisation zu beteiligen. Mitarbeitende wollen nicht nur gefragt werden, sie wollen sich mit ihrem Wissen und Können einbringen und ihre Arbeit aus eigenem Antrieb heraus gut machen!

Dafür müssen sie nicht eigens motiviert werden. In den Worten des Hirnforschers Manfred Spitzer:

„Menschen sind von Natur aus motiviert, sie können gar nicht anders, denn sie haben ein äußerst effektives System hierfür im Gehirn eingebaut (...) Die Frage danach, wie man Menschen motiviert, ist daher etwa so sinnvoll wie die Frage ‚Wie erzeugt man Hunger?‘ Die Frage lautet nicht ‚Wie kann ich jemanden motivieren?‘ Es stellt sich vielmehr die Frage, warum viele Menschen so häufig demotiviert sind.“

(Zit. nach: M. Spitzer, Lernen, 2002, S. 192)

Sollen Beschäftigte bereit sein, sich mit ihrem Erfahrungswissen umfassend einzubringen, brauchen sie Bedingungen, die den drei zentralen Kriterien für Motivation – Kompetenzerleben, Selbstbestimmung und soziale Eingebundenheit – gerecht werden. Exemplarisch hat die GAB im Projekt „ProNaK – Produktionsbezogene Nachhaltigkeitskompetenz“¹ solche Bedingungen im Pilotunternehmen BSH Hausgeräte, Traunreut, sowie in Kooperation mit unseren Transferpartnern² auch in vier weiteren Unternehmen gestaltet und mit Gruppen aus Facharbeiter*innen (z.B. Maschinen- und Anlagenbediener*innen, Instandhalter*innen) erprobt.

Betriebliche Ziele, wie etwa umweltbewusstes und ressourcenschonendes Handeln, werden bislang häufig mit Hilfe von Informationen und Appellen „von oben nach unten“ eingeführt. Damit versucht man, die *Haltungen und Einstellungen* der Beschäftigten in die erwünschte Richtung zu beeinflussen. ProNaK setzt demgegenüber auf aktive Mit-Gestaltung und ermöglicht, dass Mitarbeitende die Wertschätzung ihres Erfahrungswissens erleben und aktiv neue Erfahrungen machen können; neue Haltungen und Einstellungen ergeben sich durch *neues Tun* mit Hilfe von Praxisprojekten. Dies ist jedoch kein Selbstläufer, sondern bedarf der sorgfältigen Gestaltung des Prozesses und seiner Rahmenbedingungen, d.h. die Einführung von Partizipation muss grundsätzlich in einem partizipativen Prozess erfolgen. Dies gilt umso mehr, wenn es um den Einbezug von Erfahrungswissen geht.

Denn dieses ist, wie beschrieben, individuell und informell erworbenes Wissen und Können – daher braucht es einen Rahmen, der diesen Umständen Rechnung trägt. Im Falle von ProNaK wird die Arbeit in Workshops stets mit einem gemeinsamen Essen begonnen, das eine zwanglose Kontaktaufnahme und ein angenehmes Gesprächsklima ermöglicht. Genauso informell geht es im Workshop weiter. Die Aufgabe der Moderator*innen besteht zunächst darin, für eine vertrauensvolle und offene Atmosphäre zu sorgen, in der die Beteiligten Lust haben, über ihre Erfahrungen zu berichten. Dazu werden u.a. Erfahrungsgeschichten aus der langjährigen GAB-Arbeit mit dem Ansatz des erfahrungsgeleiteten Arbeitens und Lernens erzählt – „Kennen Sie so etwas aus Ihrer Arbeit auch?“ Bereits aus den ersten Beiträgen werden Ideen

¹ Das Projekt wurde gefördert vom Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit im Rahmen der Nationalen Klimaschutzinitiative; Beteiligte neben der GAB: ISF München, Universität Hohenheim, Technische Universität Chemnitz.

² An dieser Stelle möchten wir die Gelegenheit nutzen, unseren Transferpartnern vom RKW Nord, dem GTC Gummersbach und der ÖKOTEC GmbH Berlin – Ernst Grund, Susanne Roll und Carsten Ernst – für die vertrauensvolle und gute Zusammenarbeit bei der Erprobung dieser Maßnahmen zu danken.

sichtbar, die dann visualisiert und allmählich zu Praxisprojekten für die Umsetzung am eigenen Arbeitsplatz gebündelt werden. „Naive“ Nachfragen aus einer Außenperspektive heraus lassen die Schilderungen konkreter werden, tragen zum besseren Verständnis bei und beugen einer etwaigen Betriebsblindheit vor. Die so herausgearbeiteten Praxisprojekte stellen die Beteiligten dann am Ende der Workshops den relevanten Führungskräften vor und diskutieren die Ideen mit ihnen. Mitarbeitende erkennen deren oben skizzierten Wissensvorsprung bezüglich Unternehmensüberblick und strategischer Ausrichtung durchaus an und sind dankbar für entsprechende Hinweise. Wichtig sind hier die Unmittelbarkeit und die Dialogorientierung der Reaktion der Führungskräfte. Diese stellen ihrerseits dann auch immer wieder überrascht fest, wie stark die Ideen der Mitarbeitenden ganz selbstverständlich auch am Unternehmenserfolg orientiert sind und bereits etwaige Hürden und Risiken mitberücksichtigen.

Nutzen der (Mit-)Gestaltung durch Beschäftigte

Das in ProNaK entwickelte und erprobte Vorgehen wurde erfreulicherweise durch David Kühner und Martin Burgenmeister von der Universität Hohenheim wissenschaftlich begleitet. Anhand dieser Evaluationsergebnisse lassen sich die umfassenden Nutzenaspekte der (Mit-)Gestaltung belegen. Generell zeigt sich, dass Mitarbeiter*innen zu aktiven Mitgestalter*innen werden, die aufgrund ihrer Erfahrung wertvolle Beiträge zur Verbesserung von Arbeitsabläufen und zum ressourcenschonenden Handeln (bzw. anderen thematischen Schwerpunkten) einbringen. Entscheidend ist dabei, dass es nicht bei der Ideenfindung bleibt, sondern dass diese Ideen durch ihre Urheber selbst realisiert werden. Mitunter stellt sich durch den Versuch der Umsetzung heraus, dass die Idee nicht tragfähig war. Dies tut jedoch dem Erfolg im Sinne einer nachhaltigen Kompetenzentwicklung auf Seiten der Mitarbeitenden keinen Abbruch, da die Beschäftigten selbst die Ursachen erkennen können, die gegen eine Um-

DER PROZESS IN KÜRZE

- ▶ Ausgangspunkt der gemeinsamen Arbeit sind die Erfahrungen der Beteiligten zu einem bestimmten Thema
- ▶ Auf dieser Basis entwickeln diese selbst gemeinsam Verbesserungsideen für ihr eigenes Arbeiten und ggf. für weitergehende organisationale Rahmenbedingungen
- ▶ Dabei wird nicht „gepusht“ („nenne drei Ideen“), sondern Lust („Pull“) auf Mitgestaltung gemacht („Ihr habt doch sicher schon häufig gedacht: Da müsste man mal...“)
- ▶ Die Ideen werden zu – meist von mehreren Beteiligten umzusetzenden – Praxisprojekten verdichtet
- ▶ Vorgesetzte werden frühzeitig eingebunden, um den Mitarbeitenden Freiräume zum Ausprobieren ihrer Ideen zu geben
- ▶ Die Beschäftigten präsentieren ihre Ideen und bekommen von den Vorgesetzten das „Go“ zur zeit-nahen Erprobung
- ▶ Die Mitarbeitenden setzen ihre Ideen unmittelbar selbst in die Praxis um, indem sie während der „Praxisphasen“ zwischen den Workshops Erkundungen und Praxisexperimente vornehmen
- ▶ In den folgenden Workshops werden die Erfahrungen damit gemeinsam ausgewertet, erweitert und schließlich die Ergebnisse nach Möglichkeit quantifiziert
- ▶ Prozess und Ergebnisse werden auch in Bezug auf ihren Beitrag zur Entwicklung der Kompetenz der Beteiligten reflektiert.

setzung der Maßnahme sprechen, und sich die Bewertung dieser Ursachen ihnen somit nicht entzieht – sie haben also etwas dazu gelernt.

Derartige Partizipationsprozesse sind immer auch *Lernprozesse*, die die Kompetenzen der Akteure erweitern. Bekanntlich bilden sich Kompetenzen nicht durch die Aufnahme von Wissen, sondern allein durch die tätige Auseinandersetzung mit realen Anforderungen. Damit werden nicht nur neues Wissen und Handlungskompetenzen erworben, sondern darüber hinaus auch Werte, Haltungen und Einstellungen weiterentwickelt.

Weitere positive Effekte sind die Erhöhung von Problemverständnis, eine verbesserte Fehlerkultur sowie die Stärkung der Innovationskraft der Beschäftigten.

Besonders eindrucksvoll lassen sich Wirkungen auf der persönlichen sowie der sozialen Ebene belegen. Auf der persönlichen Ebene zeigt sich eine deutliche Erhöhung des Selbstwirksamkeitsempfindens. Besteht zu Beginn des Prozesses häufig die Ansicht „Ich bin nur ein kleines Rädchen im Getriebe, was kann ich schon ausrichten“, so wird erlebbar, dass es auf das Handeln des Einzelnen ankommt und dass dieser weitaus mehr bewirken kann, als er sich anfangs zugeschrieben hatte. Auch berichten die Beteiligten von nachhaltigen Haltungsveränderungen („Der Prozess hat bei mir einen bleibenden Eindruck hinterlassen, ich agiere jetzt auch im Privaten anders“). Die Zufriedenheit mit der eigenen Arbeit und die Motivation zur Mitgestaltung sind deutlich erhöht. Berufsbiografisch dürfte die erlebte Wertschätzung der eigenen Erfahrung ebenfalls von Bedeutung sein, dieser Aspekt wurde jedoch von der wissenschaftlichen Begleitung nicht untersucht.

Auch auf der sozialen Ebene lassen sich erhebliche Effekte verzeichnen: das Zusammenwirken unterschiedlicher Berufsgruppen führt zu verbesserter Kollegialität, Abgrenzungstendenzen und gegenseitige Schuldzuweisungen weichen konstruktiver

Zusammenarbeit. Und nicht zuletzt führt der Prozess „Mitarbeitende werden Mitgestaltende“ zu einer höheren Identifikation mit dem Unternehmen – vor dem Hintergrund eines drohenden Fachkräftemangels ein nicht zu unterschätzender Effekt der Mitarbeiterbindung.

Und damit erübrigt sich dann die in vielen Unternehmen so häufig gestellte Frage danach, wie die Motivation der Beschäftigten erhöht werden könne. Unsere Erfahrung zeigt, dass man sich viele extrinsische Motivationsbemühungen und Incentive-Maßnahmen sparen kann, wenn man Beschäftigte mit ihrem Erfahrungswissen ernst nimmt und ihnen die Handlungsspielräume einräumt, dass sie ihre Arbeit gut und wirksam gestalten können.

GAB-Ansprechpartner:

JOST BUSCHMEYER, FLORIAN GASCH, CLAUDIA MUNZ



„Menschen entwickeln Qualitäten“

DER NEUE LEITFADEN ZUM GAB-VERFAHREN IST ERSCHIENEN

„We proudly present...“ – viele von Ihnen wissen es schon. Der neue Leitfaden zum GAB-Verfahren ist im August unter dem Titel „Menschen entwickeln Qualitäten. Qualitätsmanagement nach dem GAB-Verfahren. Ein Leitfaden für pädagogische und soziale Arbeitsfelder“ als Band 6 unserer Reihe im W. Bertelsmann Verlag erschienen. Die siebte Auflage des Leitfadens ist eine vollständig überarbeitete Fassung in einer völlig neuen Aufmachung: Ein gebundenes Buch mit zahlreichen Illustrationen und Praxisbeispielen.

Was ist das GAB-Verfahren?

Das GAB-Verfahren zur Qualitätssicherung und -entwicklung wurde von der GAB-München 1996 mit Führungskräften und Mitarbeiter*innen sozialer Einrichtungen (Pflege, Behindertenhilfe, Schulen) entwickelt. Es unterstützt Einrichtungen, ein systematisches Qualitätsmanagement aufzubauen und zu pflegen.³ Heute arbeiten sehr unterschiedliche Einrichtungen und Organisationen mit dem GAB-Verfahren: Von Einrichtungen der Frühförderung über kleine Kitas, große und kleine Träger in der Behinderten- und Jugendhilfe bis zu Altenheimen und Hospizen. In den letzten Jahren kommt das GAB-Verfahren auch in der betrieblichen und schulischen Ausbildung zum Einsatz. Die Anwender*innen unterscheiden sich in Klientel, Größe und Organisationsstruktur. Gemeinsam ist ihnen, dass hier Menschen mit Menschen arbeiten. Der Leitfaden zum GAB-Verfahren bietet vielfältiges methodisches Handwerkszeug: Instrumente, Moderationsleitfäden, Leitfragen, Vorlagen u.a.m. für die Qualitätsarbeit. Er ist als Begleiter für die alltägliche Qualitätsarbeit konzipiert und Grundlage für unsere Weiterbildungen und Workshops rund um das GAB-Verfahren (www.gab-verfahren.de).

Der Weg zum neuen Leitfaden

In Ihrer und unserer praktischen Arbeit im Qualitätsmanagement hat sich in den letzten Jahren einiges getan. Vieles im neuen Leitfaden wird Ihnen bekannt vorkommen, wenn Sie bereits mit dem GAB-Verfahren arbeiten. Aber einiges hat sich auch verändert. Wir haben den Leitfaden vollständig überarbeitet. Das war auch intern für uns ein spannender Prozess und nicht zuletzt ein Rückblick auf zwei Jahrzehnte GAB-Verfahren. Am Entstehungsprozess waren sowohl die Mitentwickler*innen des GAB-Verfahrens beteiligt als auch Kolleg*innen, die derzeit sehr aktiv mit dem GAB-Verfahren arbeiten. Wir haben uns und unsere Kund*innen gefragt: Welche Erfahrungen machen wir und machen Sie in Ihren Einrichtungen mit den Instrumenten des GAB-Verfahrens? Was trägt heute noch genauso, wie es damals entwickelt wurde? Wo hat die Praxis für Variationen und Konkretisierungen im Detail gesorgt? Wo braucht es einen neuen Wurf? Der Weg hin zum gedruckten Leitfaden hat so zu einem intensiven Austausch geführt, den wir nicht missen möchten. Wir danken an dieser Stelle nochmals allen Beteiligten!

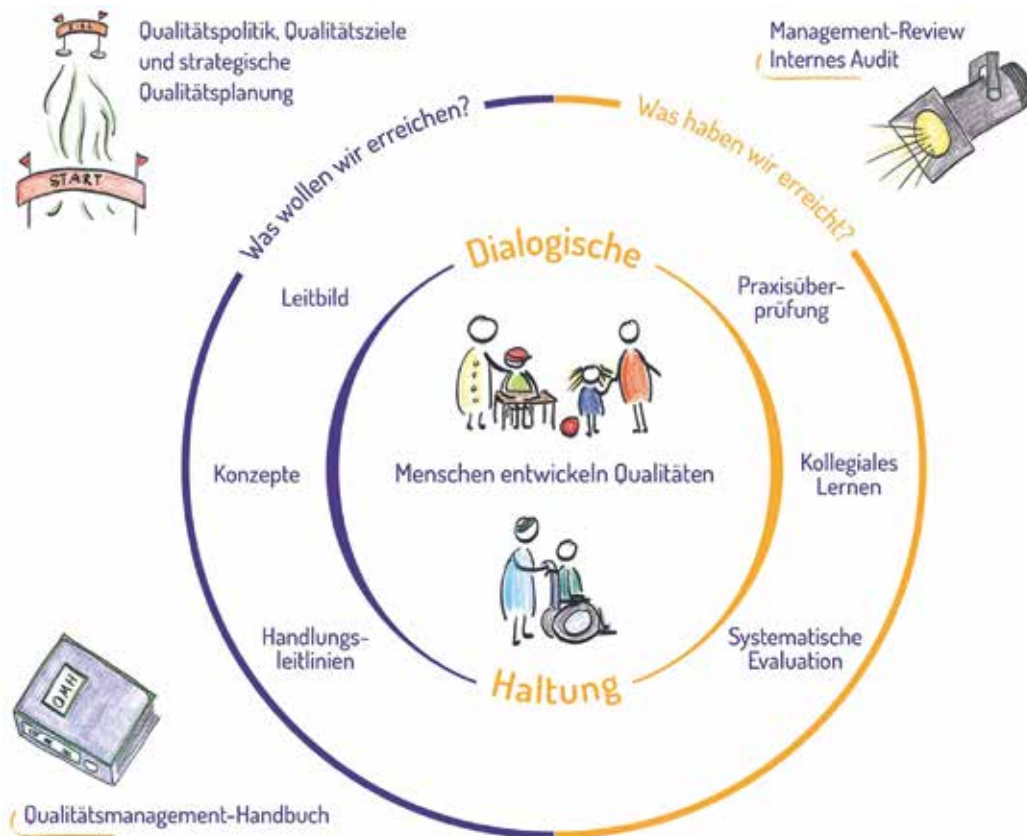
Das GAB-Verfahren ist im Kern gleichgeblieben

Was sich auch in 20 Jahren nicht verändert hat, ist das, was den Kern des GAB-Verfahrens ausmacht. Das Motto des GAB-Verfahrens ist nach wie vor *Menschen entwickeln Qualitäten*. Dieses Motto haben wir auch zum Titel des Leitfadens gemacht. Anliegen ist es, Führungskräfte und Mitarbeitende zu unterstützen, ein Qualitätsmanagement-System aufzubauen, das zu der eigenen Einrichtung passt. Es fordert die beteiligten Personen auf, sich darüber zu verständigen, was für diese Einrichtung die „Qualität der Arbeit“ ist und sein soll. Die Einbeziehung der betroffenen Menschen und die Einbeziehung ihrer Kompetenzen ist dabei eine wichtige Basis. Das GAB-Verfahren stellt dazu konkrete Instrumente und Vorgehensweisen zur Verfügung.



³ Mit dem GAB-Verfahren können alle Anforderungen erfüllt werden, die Gesetze, Kostenträger, anerkennende Stellen oder Fachverbände an ein Qualitätsmanagement der Einrichtung und an deren Leistungen stellen. Z. B.:

~ die Anforderungen nach dem Pflege-Weiterentwicklungsgesetz §112 ff SGB XI,
~ der öffentlichen Jugendhilfe nach § 79a SGB VIII,
~ der länderspezifischen Heimgesetze,
~ der Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation (BAR)



Was ist neu? – Ein Überblick

Es gibt im aktuellen Leitfaden inhaltliche Erweiterungen und zum Teil Änderungen sowie neue Bezeichnungen. Die Sprache des Leitfadens hat sich gewandelt und eine neue bildliche Darstellung des GAB-Verfahrens begleitet den Text.

Hintergründe, Einordnung und Akteur*innen des GAB-Verfahrens

Wir werden immer mal wieder nach den Hintergründen des GAB-Verfahrens gefragt. Daher haben wir die unterschiedlichen Ansätze, aus denen heraus das GAB-Verfahren entwickelt wurde und die den Hintergrund unserer Arbeit bilden, aufgeklärt und beschrieben. Aber auch der Bezug zu Grundbegriffen des Qualitätsmanagement ist jetzt expliziter dargestellt: So dient der PDCA Zyklus als durchgehende Orientierung innerhalb des GAB-Verfahrens. Außerdem haben wir den Aufgaben und der Zusammenarbeit der Akteur*innen im GAB-Verfahren ein Kapitel gewidmet, um den Transfer in die Einrichtungen zu erleichtern.

Beziehungsqualität als vierte Qualitätsdimension

Neben der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität haben wir die Beziehungsqualität als vierte Qualitätsdimension in das GAB-Verfahren aufgenommen. Der Grund dafür: In den personenbezogenen Dienstleistungen wie erziehen, unterrichten, pflegen, begleiten ist eine tragfähige Beziehung zwischen Dienstleister*innen und Klient*innen ein entscheidender Wirkungsfaktor für das angestrebte Ziel. Ein Qualitätsmanagement nach dem GAB-Verfahren unterstützt die Beziehungsqualität zwischen Mitarbeitenden und Klient*innen, im Team und zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden. Eingeflossen sind dabei Erkenntnisse und praktische Anregungen aus zwei Forschungsprojekten der letzten Jahre, wie man Beziehungsqualität beschreiben und entwickeln kann⁴. Das Thema Beziehungsqualität spiegelt sich aber auch in der Sprache des Leitfadens: Wir

»»»»

⁴ Vgl. www.gab-muenchen.de/pplw und www.gab-muenchen.de/graswurz

Fortsetzung: Menschen entwickeln Qualitäten

sprechen unsere Leser*innen direkt an, so, wie wir es auch in unseren Beratungen und Weiterbildungen tun. Und gleichzeitig sind wir auch als GAB sichtbar: Wir legen nicht nur unsere Ansätze offen, sondern berichten auch von unseren eigenen Erfahrungen in der GAB bei der Anwendung einzelner Instrumente.

Die Instrumente des GAB-Verfahrens

Einige weitere Neuerungen möchten wir Ihnen entlang der neuen Übersichtsgrafik zum GAB-Verfahren vorstellen:

Neu ist „die Mitte“ in der Darstellung, um die sich die Instrumente des GAB-Verfahrens gruppieren. Im Zentrum geht es um eine „Dialogische Haltung und ein Dialogisches Vorgehen“ als Grundlage für das Qualitätsmanagement und die personenbezogene Dienstleistung. Damit heben wir auch hervor: Das Qualitätsmanagement dient dazu, die Kernaufgabe, für die die Einrichtung da ist, zu unterstützen.

Gleichgeblieben ist der Aufbau des GAB-Verfahrens entlang des PDCA Zyklus mit seinen sechs Instrumenten: Leitbild, Konzepte und Handlungsleitlinie sowie Systematische Evaluation, Kollegiales Lernen und Praxisüberprüfung⁵. Bei allen Instrumenten gibt es neue Tipps und Beispiele aus der Praxis, methodische Vorschläge sowie eine graphische Übersetzung.

Neben den Schritten zur Entwicklung eines Leitbildes geben wir zum Beispiel auch Anregungen zum „Lebendig-Halten“ und Überarbeiten des Leitbilds. Das Kapitel Konzepte ist hingegen ganz neu gegriffen. Es beinhaltet u.a. Gliederungsschritte zur Erarbeitung von Konzepten für Kern-, Führungs- und Unterstützungsprozesse. Ebenfalls völlig überarbeitet haben wir das Kapitel Systematische Evaluation: Hier finden Sie nun viele greifbare,

auch interaktive Methoden, mit denen Sie Ihre Evaluationsvorhaben umsetzen können. Das Instrument Kollegiales Lernen (früher „kollegiale Beratung“) haben wir stark erweitert: um eine Reihe von unterschiedlichen Methoden und um Anregungen, wie Sie Kollegiales Lernen in Ihrer Einrichtung unterstützen können.

Der Qualitätsarbeit eine Richtung geben und sie überprüfen

Jede Einrichtung, die ein systematisches Qualitätsmanagement aufbaut, hat ihre eigenen Gründe, warum sie das tut. Qualitätsmanagement erleichtert im besten Fall die Arbeit. Es bietet konkrete Vorgehensweisen für Themen, Fragen und Herausforderungen an, die ohnehin anstehen. Außerdem unterstützt es dabei, die Qualität, die die jeweilige Einrichtung ausmacht, sichtbar zu machen. Die Qualitätspolitik, Qualitätsziele und strategische Qualitätsplanung einer Einrichtung geben der Qualitätsarbeit und damit auch der Entwicklung der Einrichtung eine Richtung. Diese Elemente haben wir neu gefasst und ihre Bedeutung hervorgehoben. Mit Internem Audit (früher Review) und neu eingeführtem Management-Review sorgen Einrichtungen dafür, dass auch das Qualitätsmanagement nicht nur geplant, sondern ebenfalls überprüft wird: Dient das Qualitätsmanagement den Zielen, für die wir es betreiben? Denn, wie zu Beginn erwähnt: Das Qualitätsmanagement ist dafür da, die Arbeit in der Einrichtung zu unterstützen. Hier sind besonders auch die Führungskräfte gefragt. Mit diesen zusätzlichen Elementen – dem Qualitätsmanagement des Qualitätsmanagements – schließt sich der Kreis. Neue Bedarfe und Herausforderungen können deutlich werden. Und es kann auch schon mal gefeiert werden.



⁵ Die Praxisüberprüfung hat ihren Namen geändert (früher Qualitätszirkel), ist aber ansonsten gleichgeblieben. Der Qualitätszirkel ist (in vielen Einrichtungen) ein Gremium, in dem Mitarbeitenden und Führungskräfte Qualitätsarbeit betreiben.

Wo gibt es den neuen Leitfaden zum GAB-Verfahren?

Wenn Sie neugierig geworden sind, sprechen Sie uns gerne an. Für eine erste Information können Sie sich den Überblick über das GAB-Verfahren von unserer Homepage herunterladen (35 S.); wenn Sie gleich tiefer einsteigen wollen, den ganzen Leitfaden (300 S.). Beides erhalten Sie als pdf-Datei kostenlos unter WWW.GAB-VERFAHREN.DE/LEITFADEN. Als mehrfarbiges Buch erhalten Sie das GAB-Verfahren bei uns und in jeder Buchhandlung für 79,90 €.

Menschen entwickeln Qualitäten: Qualitätsmanagement nach dem GAB-Verfahren - Ein Leitfaden für pädagogische und soziale Arbeitsfelder

A. Maurus / M. Brater / S. Ackermann / P. Elsässer / E. Hartmann / S. Hepting / S. Juraschek / R. Lang

2016, 7. vollständig überarbeitete Auflage
ISBN: 978-3-7639-5665-4



Allen Einrichtungen, die bereits mit dem GAB-Verfahren arbeiten, stellen wir die Änderungen auch gerne hausintern bzw. auf unseren QM- Erfahrungskreisen vor.

Die Termine für 2017 sind:

Erfa Nord (Hamburg): **05. Mai 2017**

Erfa Süd (München): **30. Juni 2017**

Erfa West (Frankfurt): **20. Oktober 2017**

Für Führungskräfte empfehlen wir den Workshop „Qualitätsmanagement mit dem GAB-Verfahren“ am **14. bis 16. Februar 2017** in München

Wir hoffen, der Leitfaden enthält viele Anregungen für Sie. Vielleicht trägt der Leitfaden auch zur Klärung an mancher Stelle bei. Über Ihre Rückmeldungen freuen wir uns sehr.

GAB-Ansprechpartner*innen:

STEFAN ACKERMANN, SIGRID HEPTING, STEPHANIE JURASCHEK, ANNA MAURUS

DiMAP: Digitale Medien in der generalistischen Pflegeausbildung – Schwerpunkt Altenpflege



Wie kann die betriebliche Ausbildung in der Altenpflege durch die Integration von digitalen Medien bereichert werden? Um diese Frage geht es bei dem im Mai diesen Jahres gestarteten Projekt DiMAP (Projektlaufzeit: 36 Monate).

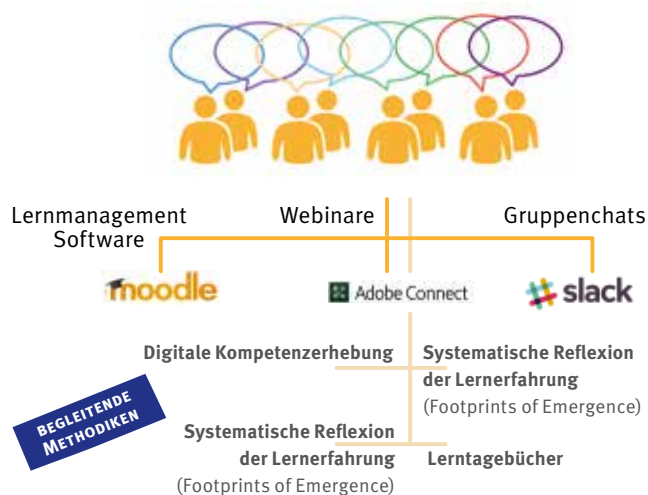
Damit verbunden sind die Ziele:

- Lernprozesse zu individualisieren, um der hohen Diversität der Auszubildenden Rechnung zu tragen und die Ausbildung auf die jeweiligen individuellen Bedarfe abzustimmen,
- die Selbstlernkompetenz zu fördern und damit Anschlussfähigkeit an die sich verändernden Anforderungen in der Pflege zu gewährleisten,
- die interkulturelle Kompetenz und die Eigeninitiative der Auszubildenden zu fördern sowie
- die Didaktik der (generalistischen) Pflegeausbildung in Aus- und Weiterbildung im Bereich Altenpflege zu erweitern.

Die Einbindung unterschiedlichster digitaler Lernmedien ermöglicht den Auszubildenden, zeit- und ortsunabhängig zu lernen, und den Ausbildungsbeauftragten, unterschiedliche Lerntypen, Lernbedarfe und Lerngeschwindigkeiten zu berücksichtigen. Die eingesetzten digitalen Medien fördern den Austausch und die Vernetzung der Auszubildenden und damit die gegenseitige Unterstützung („Dranbleiben“ am Lernen). Die Auszubildenden lernen, ihr Pflegewissen und ihre Pflegeerfahrungen systematisch digital zu erfassen, digital zu verwalten, untereinander in einer digital gestützten Community of Practice zu teilen und dort gemeinsam selbstorganisiert kontinuierlich zu erweitern. Die Lernenden übernehmen so (Mit-)Verantwortung für ihren eigenen Lernprozess.

Digitale Reflexion der Lernerfahrung (Footprints of Emergence), Lerntagebücher, digitale Kompetenzerhebung und e-Portfolios ergänzen das methodisch-didaktische Spektrum im Projekt DiMAP. Bei Bedarf erhalten Auszubildende zusätzlich eine individuelle Lernbegleitung, bei der das selbständige Lernen gezielt gefördert und unterstützt wird.

Die vorgesehenen digitalen Medien Community of Practice



Das Projekt DiMAP wird gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung. Als Verbundpartner am Projekt beteiligt sind das Euro-Trainings-Centre ETC e.V. sowie die FH Joanneum Gesellschaft mbH in Graz mit dem ZML – Innovative Lernszenarien. Das Team SamanthaNet unterstützt den Verein der GAB München in allen digitalen Belangen. Als Praxis- und Erprobungspartner konnte die Münchenstift GmbH mit neun Altenhilfeeinrichtungen gewonnen werden. Pro Jahr werden dort rund 80 Auszubildende aus ca. 20 Ländern ausgebildet.

Das Projekt wird wissenschaftlich begleitet und abschließend evaluiert. Die Ergebnisse werden in einem Endbericht veröffentlicht.

GAB-Ansprechpartnerin:

FLORIAN GASCH, CHRISTIANE HEMMER-SCHANZE, ANNA MAURUS



Selbstlern-Architekturen für Erwachsenenlernen

START DES PROJEKTS „ELSA“



Selbstorganisiertes Lernen – ein schillernder, vielversprechender Begriff, der schon mehrfach ziemlich weit oben auf der Welle der bildungspolitischen Diskussion schwamm. Erneuten Auftrieb hat er durch eine andere Welle erhalten, nämlich die aktuell lebhafteste Diskussion um digitales Lernen. Kein Wunder also, dass das Bundesministerium für Bildung und Forschung im Rahmen eines Förderschwerpunkts diese beiden Trends in der beruflichen Weiterbildung genauer in den Blick nimmt.

Unser seit Jahresbeginn 2016 laufendes Forschungsprojekt ELSa – Erwachsene(n)lernen in Selbstlernarchitekturen – untersucht die Faktoren, die für erfolgreiches selbstorganisiertes Lernen eine Rolle spielen. Es klärt unter anderem, welchen Beitrag digitale Unterstützungsformen dabei leisten. Konkret nehmen wir das Lernen von Weiterbildenden in den Blick und untersuchen, wie eine Selbstlernarchitektur für diese Zielgruppe aussehen könnte. Um unsere Forschungsbemühungen zu konzentrieren, haben wir fünf Grundpfeiler für eine Selbstlernarchitektur ausgemacht:

Welche **digitalen Angebote** unterstützen das Lernen in einer Selbstlernarchitektur?

Welche Arten und konkrete Verfahren der **Lernberatung** und **Lernbegleitung** können das Erwachsenenlernen in Selbstlernarchitekturen gezielt und nachhaltig unterstützen?

Kompetenzfeststellung: Wie können die bereits vorhandenen Erfahrungen, Fähigkeiten und **Kompetenzen** von erwachsenen Lernenden adäquat **festgestellt** werden, so dass auf sie aufgebaut werden kann?

Wie gelingt das „**Selbstlernen**“ (insbesondere das arbeitsintegrierte) von erwachsenen Lernenden und wie kann es gut in eine Selbstlernarchitektur eingebettet werden?

Welche Formen und Formate des **Gruppenlernens** eignen sich als Elemente der Selbstlernarchitektur?

Um die Fragen der einzelnen Arbeitspakete umfassend beleuchten zu können, arbeiten wir mit anderen Forschungspartner*innen zusammen. Zu den Themen Kompetenzfeststellung und Lernbegleitung kooperieren wir mit Prof. Dr. Claas Triebel von der Hochschule für angewandtes Management, Erding. Zu digitalen Lernangeboten werden wir unterstützt von der Samanthanet GmbH & Co. KG und vom mmb-Institut – Gesellschaft für Medien- und Kompetenzforschung mbH.

Das Projekt ELSa begnügt sich aber nicht mit dem Ziel, die Voraussetzungen für erfolgreiches Lernen in Form der passenden Kombination aus den oben beschriebenen Elementen zu erforschen. Vielmehr werden wir im Verlauf des Projekts auch eine Selbstlernarchitektur für Weiterbildende anbieten und einigen Interessierten die Möglichkeit geben, sich selbstorganisiert im Rahmen der Selbstlernarchitektur weiterzubilden. Inhaltlich geht es darum, zu erlernen, wie man Lernende erfolgreich in Selbstlernarchitekturen begleiten kann. Selbstorganisiertes Lernen zu fördern wird also in selbstorganisierter Form „am eigenen Leib“ erlebt.

Ein erster Arbeitsschritt von ELSa, der uns in diesem Jahr intensiv beschäftigt, ist es, die Motivation für selbstorganisiertes Lernen, die darin liegenden Anreize, aber auch die damit verbundenen Herausforderungen zu identifizieren. Hierzu haben wir mit Weiterbildungsverantwortlichen unserer fünf Projektunterstützer – Institutionen und Unternehmen, in denen Weiterbildung stattfindet – Interviews geführt. Wir schließen daran eine detailliertere quantitative online-Befragung mit Weiterbildenden an. Wenn Sie an einer Teilnahme an dieser zum Jahresbeginn 2017 stattfindenden Umfrage interessiert sind, melden Sie sich bis spätestens Ende Januar 2017 gerne bei uns!

Mehr Informationen zur Befragung und zum Projekt insgesamt finden Sie auf unserer Homepage: WWW.GAB-MUENCHEN.DE/ELSA.

GAB-Ansprechpartner*innen:
DR. BARBARA BURGER, NATHALIE KLEESTORFER, KRISTINA HORN, NICOLAS SCHRODE



ProNaK – Produktionsbezogene Nachhaltigkeitskompetenz

ABSCHLUSSTAGUNG UND WEITERER TRANSFER

The logo for ProNaK, with 'Pro' in blue, 'Na' in green, and 'K' in blue.

Produktionsbezogene
Nachhaltigkeitskompetenz

Am 13. Oktober diesen Jahres ging das dreijährige Verbundprojekt ProNaK (Laufzeit November 2013 bis Oktober 2016) mit einer Abschlusstagung in Traunreut zu Ende. Damit war ProNaK mit seinem Abschluss dort zu Gast, wo das Projekt auch seine ersten Schritte machte, bei unserem Entwicklungs- und Erprobungspartner, der Herdefertigung der BSH Hausgeräte GmbH. Dieser gab dem Projekt sowohl die Möglichkeit einer Ausgangserhebung als auch der Erprobung der ersten beiden Workshop-Reihen in der Kunststofffertigung und im Werkzeugbau.

In den letzten drei Jahren konnte so ein Konzept erarbeitet werden, um auf Basis des Erfahrungswissens von Fachkräften Ressourceneffizienz- und Nachhaltigkeitsmaßnahmen umzusetzen. Die beteiligten Mitarbeiter*innen wurden hierbei nicht nur einbezogen, sondern darüber hinaus auch dazu befähigt, diese Prozesse selbst mitzugestalten – ein Entwicklungsschritt, der uns in seiner Veränderungskraft so beeindruckt hat, dass wir ihn zum Gegenstand des Leitartikel dieser GAB-News gemacht haben. Die ProNaK-Workshops schaffen einen Möglichkeitsraum, in dem Beschäftigte Erfahrungen austauschen und neue Erfahrungen zum Thema Energiesparen machen können, diese selbstgesteuert erproben und umsetzen und hierfür direktes Feedback der Organisation bekommen. Um die Handlungsspielräume und flankierenden Maßnahmen innerhalb der Organisation gewährleisten zu können, besteht ProNaK nicht nur aus einem Workshopkonzept für die direkt beteiligten Mitarbeiter*innen, sondern auch aus einem Führungskräfteworkshop, der die beteiligten Vorgesetzten für den Ansatz und für ihre Rolle im Prozess sensibilisiert. Für unternehmensinterne Trainer*innen sowie für Energieberater*innen wurde darüber hinaus ein Qualifizierungskonzept für Moderator*innen entwickelt. Unternehmen können mit Hilfe der internen Moderator*innen die einmal erprobten Ansätze nachhaltig in ihre Unternehmensstrukturen integrieren, und Energieberater*innen können ihr Portfolio um den Aspekt der Mitarbeitereinbindung erweitern.

»»»»



ProNaK-Abschluss bei BSH in Traunreut

ProNaK sorgt auch für den weitreichenden Transfer. Dies reicht vom reinen ‚In die Welt-Tragen‘ des Ansatzes sowie der damit gemachten Erfahrungen im Rahmen verschiedensten Tagungen und Foren über die Implementierung in Fachveröffentlichungen und Schulungsunterlagen (bspw. in die Unterlagen zur Qualifizierung ‚Ressourceneffizienz‘ für Berater*innen des VDI ZRE) bis zur genannten Qualifizierung von Moderator*innen. Im Rahmen von zwei Qualifizierungsreihen konnte so mit unseren Transferpartnern RKW Nord und RKW Bayern sowie dem GTC Gummersbach und der ÖKOTEC GmbH Berlin der Ansatz in vier weiteren Unternehmen erfolgreich erprobt werden.

Beim Projektabschluss hatten sowohl Entwicklungs- wie auch Transferpartner*innen die Möglichkeit, zusammen mit interessierten Unternehmens- und Verbandsvertreter*innen ihre Erfahrungen mit der ProNaK-Umsetzung auszutauschen und zu diskutieren, wie die entwickelten Ansätze weitergetragen werden können.

Auch wenn die Förderlaufzeit von ProNaK nun zu Ende gegangen ist, so ist es unser Ziel, die Ansätze und Materialien auch weiterhin allen interessierten Unternehmen, Umweltbeauftragten und Energieberater*innen zur Verfügung zu stellen sowie interessierte Unternehmen bei der Einführung von ProNaK zu unterstützen (s. Rubrik ‚Angebote‘).

GAB-Ansprechpartner*innen:

**JOST BUSCHMEYER, FLORIAN GASCH,
CLAUDIA MUNZ**

Weitere Informationen zum Projekt
ProNaK finden Sie unter

WWW.GAB-MUENCHEN.DE/PRONAK



Wirksame Einarbeitung – Der Vielfalt eine Brücke schlagen

ERGEBNISSE AUS DEM PROJEKT EIKU –
KULTURSENSIBLE EINARBEITUNG

Können Sie sich noch an Ihre Einarbeitung erinnern? Haben auch Sie sich manchmal gewünscht, einen Rahmen zu haben, der Ihnen mehr Orientierung gibt? Die Möglichkeit zu haben, IHRE Fragen zu stellen und auf Ihr mitgebrachtes Wissen und Können aufbauen zu können? Denn oft ist die Einarbeitung nur wenig systematisch, alles scheint gleich wichtig zu sein, und es wird davon ausgegangen, man könne alles umsetzen, wenn es nur gut genug erklärt werde. Dies funktioniert umso weniger, je heterogener der Hintergrund der neuen Mitarbeitenden hinsichtlich Herkunft, Muttersprache, Ausbildung, Arbeitserfahrung usw. ist. Denn dann wird noch mehr Orientierung benötigt.

Wann ist Einarbeitung gelungen?

Am Anfang steht die Frage, wann von einer gelungenen Einarbeitung gesprochen werden kann, denn dies ist richtungsgebend für den Prozess der Einarbeitung. Wir sehen die Einarbeitung dann als gelungen an, wenn zwei Dinge erfüllt sind: Die neue Kollegin bzw. der neue Kollege kann möglichst schnell selbständig mitarbeiten und Verantwortung übernehmen. Zudem fühlt sie oder er sich im Kollegenkreis wohl, nimmt sich als Teil des Teams wahr und kann sich vorstellen, in der neuen Funktion auch mittel- oder längerfristig zu arbeiten.

Werden diese Ziele systematisch verfolgt, so bringt dies Vorteile sowohl für den Arbeitgeber als auch für die neuen Mitarbeitenden. Kürzere Einarbeitungszeiten bei gleichzeitiger Sicherung der Qualitätsstandards sowie geringere Fluktuation nutzen dem Arbeitgeber. Die neuen Mitarbeitenden erhalten durch die Systematik Sicherheit und Orientierung und auch die Möglichkeit, ihr Wissen und Können frühzeitig einzubringen. Dies fördert die Motivation, ist wertschätzend und integrierend.

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DAS MANAGEMENT VON EINARBEITUNG

Orientierung geben:

Systematische Zusammenstellung über:

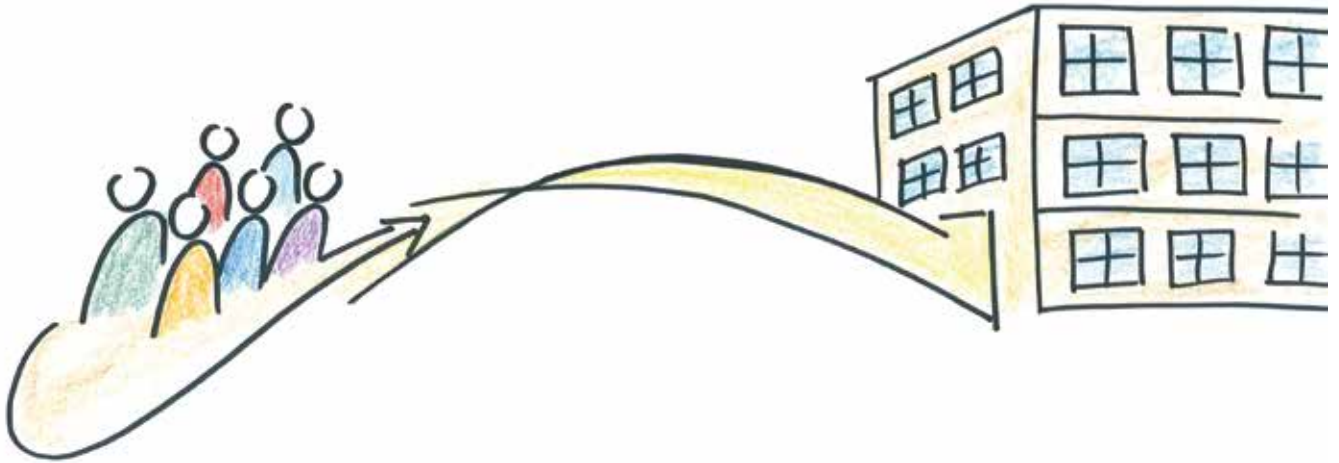
- Arbeitsaufgaben des neuen Mitarbeitenden
- wichtige Infos über das Unternehmen
- wichtige Infos über die Zusammenarbeit.

Frühzeitig Unterschiede (z.B. interkulturelle) in der Arbeit und in der Zusammenarbeit aufgreifen und über Unterschiedlichkeiten reden:

- Jeder handelt für sich stets subjektiv sinnvoll.
- Hilfreich für ein Gespräch über Unterschiedlichkeiten: Interesse für Unterschiede und die Frage: Was ist der Grund dafür, dass Du die Dinge so tust, wie Du sie tust?

Verständigung sichern:

- Nur weil ich etwas gesagt habe, heißt es nicht, dass der andere das verstanden hat.
- Einfache, aber korrekte Sprache verwenden, klar strukturierte Informationen geben und nachfragen, wie der andere es verstanden hat.



UND NATÜRLICH AUCH:

Einarbeitung vorbereiten:

- Stehen Arbeitsplatz und Arbeitsmittel zur Verfügung?
- Wer kümmert sich um die Einarbeitung?
Sind die Kolleg*innen informiert?

Transparent sein und Regeln klären:

- Wie ist der Ablauf der Einarbeitung?
- Das erwarten wir - Das geben wir - Was erwarten Sie?

Ins Team integrieren:

- Wie kann der/die neue Mitarbeitende gut im Team ankommen?
- Was hilft ihm/ihr, auch bleiben zu wollen?

Ansprechpartner vor Ort benennen und vorbereiten:

- Pat*in oder Mentor*in benennen und auf seine/ihre Rolle vorbereiten

Auch als Führungskraft in Kontakt bleiben und nach fragen:

- Wie läuft die Einarbeitung und das Ankommen?
- Was kann verbessert werden?

Wie die Brücke schlagen zwischen mitgebrachten Ressourcen und den konkreten Anforderungen vor Ort?

2015/16 hat die GAB gemeinsam mit der MÜNCHENSTIFT gGmbH im öffentlich geförderten Projekt „EiKu – kultursensible Einarbeitung“ ein Konzept für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter*innen mit Migrationshintergrund in der Altenpflege entwickelt und erprobt.

Das Konzept stellt eine Brücke dar zwischen mitgebrachten Ressourcen und konkreten Anforderungen vor Ort und setzt an der individuellen Situation der neuen Mitarbeiter*innen an. Dies ist umso wichtiger, je vielfältiger die Menschen (hinsichtlich Herkunft, Alter, Erfahrung etc.) sind, die eingearbeitet werden wollen. Gleichzeitig brauchen alle neuen Mitarbeitenden, egal wo sie herkommen, vor allem eines: eine systematische Einarbeitung.

Wie das Einarbeitungskonzept konkret aussieht, können Sie auf der GAB-homepage nachlesen: www.gab-muenchen.de/eiku
EiKu ist ein Teilprojekt des IQ-Netzwerkes, Landesnetzwerk Bayern MigraNet. Das Netzwerk IQ wird gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales, das Bundesministerium für Bildung und Forschung und die Bundesagentur für Arbeit.

GAB-Ansprechpartner:

JUST BUSCHMEYER, ELISA HARTMANN, NATHALIE KLEESTORFER

Auf dem Weg zur GAB-Genossenschaft

RECHTSFORM- UND GENERATIONENWECHSEL GEHEN HAND IN HAND

In der GAB stehen wir vor einem entscheidenden neuen Schritt: Wir stecken mitten in der Gründung einer eingetragenen Genossenschaft (eG). Anlass für uns, in dieser GAB-News kurz den Wandel unserer Rechtsformen zu skizzieren und vor allem unsere Gründe für unsere Entscheidung hin zur Genossenschaft zu schildern.

Im Mai 1980 wurde die GAB München als gemeinnütziger Verein gegründet. Ganz überwiegend hatten wir es in den ersten Jahren mit Forschungs- und Entwicklungsprojekten zu tun, für die die GAB aufgrund von öffentlichen Ausschreibungen v.a. des Bundesministeriums für Bildung und Forschung den Zuschlag erhalten hatte. Im GAB-Selbstverständnis erfüllten diese Projekte in vollem Umfang die Kriterien der Gemeinnützigkeit: aus Steuermitteln wurde ermöglicht, innovative Ansätze der Berufsbildung zu erforschen, exemplarisch zu erproben, zu evaluieren und die Ergebnisse dann wieder der Öffentlichkeit frei zugänglich zu machen.

1996 allerdings wurde eine Veränderung der Rechtsform erforderlich. Im Zuge eines Verfahrens gegen einen Münchner Stadtrat, dem Missbrauch der Gemeinnützigkeit vorgeworfen wurde, erfolgte die Prüfung der Gemeinnützigkeit aller Vereine im Bereich des Münchner Registergerichts. Unglücklicherweise war zur damaligen Zeit – vorübergehend – eine bundesweite rechtliche Veränderung der Gemeinnützigkeitskriterien in Kraft getreten. Der zufolge wurden nun Finanzierungen von Projekten durch Zuwendungen der Öffentlichen Hand als nicht gemeinnützige „Auftragsforschung“ deklariert. Steuerrechtlich wurde in der Folge befunden, dass die GAB nun für mehrere Jahre rückwirkend die Differenz der abzuführenden Mehrwertsteuer (damals: 7 % für gemeinnützige Vereine, 14 % für gewerbliche Aufträge) zu bezahlen habe, nämlich rund eine Viertelmillion DM innerhalb von 14 Tagen!

Parallel musste eine neue Rechtsform gefunden werden. Die Wahl fiel auf eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR), die die größte Handlungsfreiheit versprach und darüber hinaus am

schnellsten zu bewerkstelligen war. Allerdings mit dem großen Manko, dass deren Gesellschafter in die persönliche Haftung mit ihrem (eher nicht vorhandenen) Privatvermögen gehen mussten. Auch hier gab es kein Zögern: etliche Kolleg*innen waren bereit, dieses hohe Risiko auf sich zu nehmen. Allerdings entsprach diese Rechtsform nicht wirklich dem Selbstverständnis der GAB. Daher startete die GAB den ersten Versuch einer Umwandlung in eine Genossenschaft. Dieser erste Versuch scheiterte jedoch an den damals noch bestehenden hohen handelsrechtlichen Auflagen.

Im Zuge der Entwicklung der neuen Weiterbildungsberufe „Gepr. Pädagoge Aus- und Weiterbildung (m/w)“ sowie „Gepr. Berufspädagoge (m/w)“ gründeten wir eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH), um das finanzielle Risiko für die persönlich haftenden Gesellschafter*innen der GbR zu begrenzen. Parallel entstand auch wieder ein Verein, der als gemeinnützig anerkannt ist (Verein der GAB München e.V.)

Das Problem blieb, dass wir auch diese Rechtsform als nicht wirklich zu unseren Intentionen passend sahen, geht es uns doch nicht in erster Linie um gewinn-, sondern um sinnorientiertes Arbeiten. Mitte der 2000-er Jahre gab es daher den zweiten Versuch einer Genossenschaftsgründung, die jedoch aus verschiedenen Gründen immer noch nicht von Erfolg gekrönt war.

Aber aller guten Dinge sind drei: im dritten Anlauf werden wir es schaffen und bereits 2017 als GAB München eG firmieren!



Was treibt uns dabei an?

Wir verstehen uns als eine Gemeinschaft von unternehmerisch handelnden Menschen, die auf Basis eines gemeinsamen Leitbilds (auf unserer Homepage unter www.gab-muenchen.de/wofuer-wir-stehen nachzulesen) arbeiten und die internen Verhältnisse der GAB gestalten. Wir sehen die Arbeit von wissenschaftlichen, beratend oder im Support tätigen Kolleg*innen als gleichwertig und gleichberechtigt an und setzen auf das Motto „Gemeinsam statt einzeln handeln“.

Die Rechtsform eG unterstützt dieses Selbstverständnis, denn sie ist eine „wirtschaftsdemokratische“ Unternehmensform. Ihre Grundidee ist die Selbsthilfe. Sie gehört allen Mitgliedern, unabhängig von der Höhe der zu leistenden finanziellen Einlage. Die Mitgliedschaft in der eG beruht auf Freiwilligkeit, der Zu- bzw. Abgang ist niederschwellig möglich. Die Gremien der eG werden demokratisch gewählt, die Mitglieder der eG legen gemeinsam fest, nach welchen Regeln sie ihren Geschäftsbetrieb führen wollen, und sie kontrollieren die ausführenden Gremien. Die Verantwortung für die GAB liegt in den Händen aller „Genossen“ (nicht einiger weniger Gesellschafter*innen).

Schon die Gründung der ersten Genossenschaften im 19. Jahrhundert durch den Sozialreformer Friedrich Wilhelm Raiffeisen stand unter der Devise „Einer für alle, alle für einen“, d.h. es ging und geht darum, dem gemeinsamen solidarischen Handeln eine rechtssichere Form zu geben. Die Genossenschaft ist somit die typische Unternehmensform für das Erreichen ideeller Ziele unter Einschluss wirtschaftlichen Handelns, jedoch ohne reine Renditeorientierung.



GENOSSENSCHAFTEN ALS BESONDERER UNTERNEHMENSTYP*)

Genossenschaften sind Selbsthilfeorganisationen. Ihre Mitglieder unterhalten einen gemeinsamen Geschäftsbetrieb, dem bestimmte betriebliche Funktionen der rechtlich und wirtschaftlich eigenständig bleibenden Mitglieder(-betriebe) zur Ausführung übertragen werden. Dabei weisen Genossenschaften spezifische Merkmale auf, die sie von anderen Unternehmenstypen abgrenzen:

Förderprinzip. Im Unterschied zu Betrieben mit rein erwerbswirtschaftlichen Zielen erwarten die in der Genossenschaft zusammengeschlossenen Mitglieder, dass der gemeinsam getragene Betrieb reale Leistungen bereitstellt, die die eigenen wirtschaftlichen und sozialen Ziele fördern. Die Genossenschaft dient damit ihren Mitgliedern.

Selbsthilfeprinzip. Indem Mitglieder in der Genossenschaft gemeinsam tätig werden, wird der berufliche Handlungsspielraum jedes einzelnen Mitglieds erweitert. Die Bereitschaft der Mitglieder, ihre eigene Situation durch die Inanspruchnahme von Potenzialen anderer Mitglieder zu verbessern, ist Wesensmerkmal der Genossenschaft: „Was einer alleine nicht schafft, das schaffen wir gemeinsam.“ (Raiffeisen).

Freiwilligkeitsprinzip. Jedes Mitglied entscheidet laufend selbst, in welchem Umfang es in der Genossenschaft mitwirkt bzw. die Genossenschaft nutzt.

Identitätsprinzip. Als gemeinschaftlich handelnde Unternehmer ist hier die Identität eines Mitglieds als „Kapitalgeber“ und Mitarbeiter gemeint. Die Konstituierung des Unternehmens und die Leistungserbringung sind nicht getrennt; die Mitglieder arbeiten in und für ihren eigenen Betrieb.

Demokratieprinzip. Idealtypisch fällen im genossenschaftlichen Geschäftsbetrieb alle Mitglieder die zu treffenden Entscheidungen gemeinsam. Insofern stellen die Genossenschaften eine moderne Form der Wirtschaftsdemokratie dar. Dabei wird das Stimmrecht nicht durch das eingebrachte Kapital, sondern allein durch die Mitgliedschaft begründet: Ein Kopf – eine Stimme.

*) Siehe Endbericht zur Studie im Auftrag des BMWi, Kienbaum, 2015: Potenziale und Hemmnisse von unternehmerischen Aktivitäten in der Rechtsform Genossenschaft, S. 40 f.

Fortsetzung: Auf dem Weg zur GAB-Genossenschaft

Neben den ideellen gibt es für uns jedoch auch noch weitere Gründe für die eG: Sie unterstützt den Ausbau unserer Professionalität auch auf wirtschaftlich-rechtlichem Gebiet. Denn die Einbindung in den Genossenschaftsverband ist mit Auflagen verbunden, beispielsweise der zweijährlichen Prüfung der ordnungsgemäßen Geschäftsführung durch den Genossenschaftsverband. Dies garantiert unseren Kunden, Partnern und uns selbst, dass wir solide wirtschaften (Gläubigerschutz). Darüber hinaus nehmen wir die formellen Auflagen zum Anlass, unser QM-System (selbstverständlich nach dem GAB-Verfahren!) weiterzuentwickeln.

Die Belange der Gesamt-GAB, insbesondere strategische und Personalfragen, werden (derzeit noch) von der sogenannten „Steuerungsgruppe“ (SG) verantwortet. Diese SG besteht aus drei Gesellschafter*innen der GmbH sowie dem Vorstand des gemeinnützigen Vereins der GAB. In Zukunft werden die strategischen und operativen Steuerungsaufgaben der GAB durch neue Gremien wahrgenommen, dem Vorstand und dem Beirat der Genossenschaft. Da in nächster Zeit zwei Gesellschafterinnen altersbedingt ausscheiden werden und diese Steuerungsaufgaben von jüngeren Kolleg*innen übernommen werden, wird die Umwandlung in die eG auch helfen, den Generationenwechsel in der GAB gut zu begleiten.

Der Erfolg der Genossenschaftsidee spricht für sich: 330.000 Unternehmen weltweit sind genossenschaftlich organisiert, in

Deutschland sind Genossenschaften mit über 21,2 Millionen Personen (2012) die mitgliederstärkste Wirtschaftsorganisation, fast jede vierte Person in Deutschland ist „Genoss*in“ (lt. Gablers Wirtschaftslexikon). In 2015 wurde die Genossenschaftsidee offiziell ins bundesweite Verzeichnis des immateriellen Kulturerbes aufgenommen und Deutschland hat seine erste Nominierung für die Repräsentative Liste des immateriellen Kulturerbes der Menschheit eingereicht: „Idee und Praxis der Organisation von gemeinsamen Interessen in Genossenschaften“ (siehe www.unesco.de).

Wir sind stolz, bald dazu zu gehören! Und natürlich halten wir Sie auf dem Laufenden.

GAB-Ansprechpartner:
JOSEF WALTER



Neu für Sie: Die GAB-Lernthesen



Viele von Ihnen kennen die orangefarbene „Version 1.0“ mit den GAB-Thesen zum Lernen in der beruflichen Bildung. Nun gibt es eine weiterentwickelte „Version 2.0“, die wir Ihnen ebenfalls zur Lektüre empfehlen. In griffiger Form bringt sie 18 Thesen und deren Erläuterung so auf den Punkt, dass sie zum Nachdenken – um Umsetzen – anregen.



Sie erhalten das nunmehr blaue DIN A6-Heft kostenlos über das GAB-Büro oder als kostenlosen Download unter:

WWW.GAB-MUENCHEN.DE/LERNTHESEN.

Qualitätskoordinator/in nach dem GAB-Verfahren

14.-16.03.2017 (Workshop I)

16.-18.05.2017 (Workshop II)

19.-21.09.2017 (Workshop III)

28.-30.11.2017 (Workshop IV)

Ort: Loheland/Künzell

Anmeldung bis 14.02.2017

Moderation von Qualitätszirkeln und Handlungsleitlinien:

09.-11.10.2017

Ort: Loheland/Künzell

Anmeldung bis 11.09.2017

Erfahrungskreise für Qualitätskoordinatoren und -moderatoren

Nord: 05.05.2017

Ort: Hamburg/GLS-Bank

Süd: 30.06.2017

Ort: GAB München

West: 20.10.2017

Ort: Frankfurt/Ökohaus



Betroffene werden Mitgestaltende – Workshops zur produktionsbezogenen Nachhaltigkeitskompetenz

Wenn Sie in Ihrer Organisation den ProNaK-Ansatz zur Entwicklung von Nachhaltigkeitskompetenz erproben wollen, oder generell das Erfahrungswissen der Mitarbeitenden wertschätzend sichtbar machen und damit Mitarbeitende zu Mitgestaltenden werden lassen wollen, bietet Ihnen die GAB neue Angebote. Als Thema eignet sich alles, wovon Mitarbeitende in ihrer Arbeit direkt betroffen sind, z.B.: Prozessoptimierung, Veränderungsprozesse, ressourcenschonendes Handeln u.v.m. Die praxisgerechten Angebote werden nach unserem Ansatz des erfahrungsgeleiteten Arbeitens und Lernens gestaltet.

Sie können unter folgenden Angeboten wählen:

- Workshop-Reihe und Praxisphasen für **Produktions- bzw Dienstleistungsbeschäftigte**: Die Reihe umfasst drei Workshops à jeweils drei bis vier Stunden. In den Workshops werden Verbesserungsideen zu Praxisprojekten gebündelt, die in den Praxisphasen zwischen den Workshops von den Teilnehmenden umgesetzt werden. Die Auswertung der Erfahrungen sowie die Bewertung der Ergebnisse erfolgt in den Workshops
- Workshop für **Führungskräfte**: Themen des Workshops sind die Einführung in erfahrungsgeleitetes Arbeiten und Lernen sowie konkrete Vereinbarungen zur Umsetzung mit Mitarbeitenden. Dauer: drei bis vier Stunden.
- **Moderator*innen-Ausbildung**: In einer Workshop-Reihe mit dazwischen geschalteten Praxisphasen werden Moderator*innen aus Ihrer Organisation zur Durchführung der o.g. Workshops befähigt, um die organisationsweite Verbreitung zu ermöglichen.

Sprechen Sie uns an für weitere Informationen und ein individuelles Angebot.

Ansprechpartner:

CLAUDIA MUNZ, FLORIAN GASCH
FLORIAN.GASCH@GAB-MUENCHEN.DE



Start des neuen Kursangebots zum gepr. Aus- und Weiterbildungspädagogen/ gepr. Berufspädagogen

Wir starten im April 2017 mit unserem neuen modularen Fortbildungskonzept zum gepr. Aus- und Weiterbildungspädagogen/ Berufspädagogen.

Wir freuen uns darauf, Ihnen unser neues Konzept vorzustellen und Ihnen einen Eindruck davon zu geben, wie wir neue wissenschaftliche Erkenntnisse unserer Forschungsprojekte in die Modernisierung unseres Fortbildungskonzeptes haben einfließen lassen. Sie dürfen gespannt sein!

Neugierig? Dann melden Sie sich an zu unseren Infoabenden am

07.02.17, 17:00 – 19.00 Uhr

oder

09.03.17, 17:00 – 19.00 Uhr

(jeweils in der GAB München).

Wenn Sie weitergehende Fragen haben, wenden Sie sich gerne auch telefonisch an uns

TEL. ANNEGRET JANNSEN: 089 / 244 1791-28



Graswurzel Basisworkshop – Gemeinsam erfolgreich ausbilden...

... ist eine Fortbildung mit Workshop-Charakter. Sie machen sich darin mit den einzelnen Elementen der Graswurzel Qualitätsentwicklung und -sicherung (QES) vertraut und können diese sofort für Ihre eigene Praxis nutzbar machen. Damit finden Sie Ihren Weg,

- sich gemeinsam mit den Auszubildenden über Ziele, Voraussetzungen, das Vorgehen und die Zusammenarbeit in der Ausbildung zu verständigen und Ansprüche an die Qualität der Ausbildungsprozesse festzulegen („Entwicklung eines Qualitätsleitbildes“),
- die gemeinsame Gestaltung des Lehr-/Lernprozesses nach den Prinzipien der Lernbegleitung einzuführen oder zu verbessern („Dialogische Steuerung“) und
- gemeinsam zu überprüfen, wie gut die eigene Ausbildung funktioniert und wie sie zusammen verbessert werden kann („Qualitätszirkel für die Ausbildung“).

Der 3-tägige Workshop findet voraussichtlich vom **6. bis 8. März 2017** statt, der Veranstaltungsort wird noch bekannt gegeben. Weitere Infos finden Sie unter

WWW.GAB-MUENCHEN.DE/GRASWURZEL-BASISWORKSHOP

Ansprechpartner:

NICO.SCHRODE@GAB-MUENCHEN.DE



GAB-Verfahren als Führungsinstrument

Die GAB bietet Führungskräften und Mitarbeitenden mit Führungsaufgaben einen systematischen und prägnanten Überblick über das GAB-Verfahren sowie dessen Anwendungsmöglichkeiten im Kontext von Führung. Sie lernen, das GAB-Verfahren als Führungsinstrument einzusetzen, sind neu in Ihrer Rolle, wollen in selbstverwalteten Einrichtungen Ihrer Führungsverantwortung gerecht werden oder sich über das GAB-Verfahren komprimiert und erfahrungsorientiert informieren. Dann kommen Sie mit Ihren Anliegen, damit wir konkret mit Ihrem Vorhaben zusammen mit anderen Führungskräften Ihre Qualitäten entwickeln können.

Inhalt

- Von der „natürlichen“ Qualitätssicherung zum systematischen Qualitätsmanagement mit dem GAB-Verfahren
- Einführung in die Philosophie, Werte und Grundlagen des GAB-Verfahrens
- Die Instrumente des GAB-Verfahrens
- Rollen und Aufgaben im QM – die Rolle der Führung im QM
- Qualitätspolitik, Internes Audit und Managementreview
- Die systemisch-dynamische Organisation und QM als mentales Orientierungsmodell

Workshop

„Qualitätsmanagement mit dem GAB-Verfahren – Workshop für Führungskräfte“

am **14. bis 16. Februar 2017** in München

WWW.GAB-MUENCHEN.DE/FUEHRUNGSKRAEFTE-QM

Ansprechpartner:

STEFAN.ACKERMANN@GAB-MUENCHEN.DE



Die Lernbegleitung reist nach China!



Angelika Dufter-Weis (Mitte) und
Dolmetscherin Marlene Wang (3. von links)
im Kreis der Teilnehmenden

In diesem Jahr hatten wir erstmals die Gelegenheit, eines der von uns entwickelten Konzepte in Asien einzusetzen: die Lernbegleitung. Das Yizheng Technician College (YTC), eine chinesische Berufsschule, führt gemeinsam mit VW Shanghai eine duale Ausbildung für Kfz-Mechatroniker durch und wird dabei von deutschen Experten unterstützt. Um auch andere Berufsschulen in China zu befähigen, dual auszubilden, baut das YTC ein Kompetenzzentrum für Lehrerbildung im Fachgebiet „Mechatronik“ auf. Geplant sind hierbei die Entwicklung und Einführung von 10 Modulen, davon sieben mit fachlichen und drei mit pädagogischen Inhalten. Im Herbst 2015 reiste Angelika Dufter-Weis das erste Mal nach China und führte vor Ort Interviews mit Ausbildern, Lehrern und Auszubildenden durch. Daraus entstand eine Bedarfsanalyse, auf deren Grundlage im Juli 2016 ein erster Workshop (Lernbegleitung im Unterricht) mit sieben Teilnehmer*innen am YTC stattfand. Zwei weitere Module zum Thema Lernbegleitung in der

Echtarbeit werden folgen. Im Anschluss daran sollen die chinesischen Teilnehmer*innen die Inhalte der Module an Lehrer*innen anderer Schulen weitergeben, wobei sie weiterhin von uns unterstützt und begleitet werden.

Schon jetzt ist es eine spannende interkulturelle Erfahrung, bei der beide Seiten viel lernen, aber auch der Spaß nicht zu kurz kommt. Die Inhalte und Methoden stießen bei den chinesischen Teilnehmer*innen auf viel Interesse und auf große Zustimmung. Dieser Erfolg ist auch der hervorragenden Dolmetscherin, Frau Marlene Wang, zu verdanken, die nicht nur die Worte sorgfältig ins Chinesische übertrug, sondern der es auch gelang, den Geist der Lernbegleitung zu vermitteln. Und nicht zuletzt sorgte sie dafür, dass die deutsch-chinesischen Unterschiede nicht zu Missverständnissen auf der Beziehungsebene führten.



Ausbildungschancen entwickeln und stärken

TEILNAHME AN VET DEVELOPMENT SYMPOSIUM IN WINDHOEK, NAMIBIA



Nicolas Schrode präsentierte Entwicklungs- und Professionalisierungsmöglichkeiten für betriebliche Berufsausbildner*innen, Trainer*innen und Personalentwickler*innen in Deutschland und stellte hierbei die Qualifikationstreppe von der AEVO über den Gepr. Aus- und Weiterbildungspädagogen, den Gepr. Berufspädagogen bis hin zum Master Betriebliche Berufspädagogik vor, bei dessen Entwicklung wir die Alanus Hochschule für Kunst und Gesellschaft unterstützt hatten (Projekt BP@Kom, Phase II).

Wichtige Fragen waren, wie eine qualitativ hochwertige Berufsausbildung in den teilnehmenden Ländern aussehen kann und von welchen Modellen was gelernt werden kann sowie insbesondere, wie das Berufsbildungspersonal in den unterschiedlichen Bedingungen hierfür sinnvoll und qualitativ hochwertig qualifiziert werden kann. Vom VET Development Symposium wurde u.a. im namibischen Staatfernsehsender NBC und in landesweiten Zeitungen berichtet.

Monika Rager

Jg. 1978, unterstützt uns seit April 2016 tatkräftig insbesondere bei der Administration von Förderprojekten – eine wahrlich herausfordernde Tätigkeit. Monika Rager ist als gelernte Bankkauffrau und studierte Betriebswirtin dafür bestens gerüstet. Wir freuen uns über die Verstärkung!



Dr. Stephanie Juraschek

gratulieren wir herzlich zu ihrer Promotion zum Dr. phil. Ihre Dissertation unter dem Titel „Theater – Bildung – Interkulturell? Eine kulturwissenschaftliche Untersuchung von Schlüsselbegriffen interkultureller Bildung und Theaterwissenschaft“ ist bei Pro Business GmbH, Berlin erschienen.





DR. STEFAN ACKERMANN gestaltete eine Netzwerkrunde zum Thema: „In wieweit ist Beziehungsqualität messbar?“ am 10. November 2016 in Bochum beim „5. Mission Investing Forum – Stiftungskapital nachhaltig anlegen“.

NICOLAS SCHRODE stellte auf der Fachtagung „Professionalisierung der betrieblichen Berufsbildung – der Triale Bildungsweg für Berufsausbilder*innen“ die in den letzten Jahren entwickelten Möglichkeiten der Professionalisierung von betrieblichen Aus- und Weiterbildner*innen vor.

Auf dem Deutschen Ausbildungsleiterkongress (DALK) im November in Düsseldorf leitete **NICOLAS SCHRODE** das Praxisforum „Let's be creative: Qualitätssicherung in der Ausbildung – Qualitätszirkel und Co.“ und informierte über die Graswurzel-Qualitätsentwicklung und -sicherung.

Unter dem Titel „Erfahrungen sammeln – Pflege gestalten: Über den Zusammenhang von Kunst und beruflicher Bildung“ gestaltete **CLAUDIA MUNZ** im November ein Forum im Rahmen des 4. Münchner-Mariakirchener Pflagetags 2016 „Entwickeln – gestalten – bilden: Curriculare Arbeit in Zeiten des Umbruchs“ in Mariakirchen.

NICOLAS SCHRODE lehrte an der Alanus Hochschule Alfter b. Bonn im Masterstudiengang Betriebliche Berufspädagogik/ Erwachsenenbildung (Soziologische Theorie; Berufs- und Bildungssoziologie) und in der Professionalisierungswoche der Eurythmie-Master (Seminar „Überfachliche Handlungskompetenzen“).

FLORIAN GASCH und **CLAUDIA MUNZ** stellten das Projekt „Produktionsbezogene Nachhaltigkeitskompetenz (ProNaK)“ in einem Workshop im April bei den Berliner Energietagen 2016 vor. Im Juli informierten sie über ProNaK beim eza! Energie- und Umweltzentrum Allgäu in Kempten. **CLAUDIA MUNZ** präsentierte ProNaK im Mai bei ÖKOPROFIT München, einer Kooperation Münchner Betriebe, des Referats für Arbeit und Wirtschaft, des Referats für Gesundheit und Umwelt, des Abfallwirtschaftsbetriebs München, der Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern und der Stadtwerke München.

Weitere Infos:

Viertes Netzwerktreffen für Berufspädagog*innen, Aus- und Weiterbildungspädagog*innen und Interessierte

Unter dem Titel „Pädagogische Impulse 2017“ laden die angehenden Berufspädagog*innen zum Netzwerktreffen ein.

Termin:

Samstag, 18. Februar 2017, 9.30 bis 17.30 Uhr

in der Sparda Bank München eG,

Zentrale-Hauptverwaltung, Arnulfstr. 15, 80335 München.

Da die Teilnehmerzahl begrenzt ist, wird um Kontaktaufnahme bis zum 3. Januar 2017 gebeten an:

PETER RUFFER, EMAIL: AWP2015@GMX.DE





ACKERMANN, STEFAN (2016):

Prüfleitfaden für stationäre Hospize zur Vergabe des Gütesiegels stationäres Hospiz, Version 2.1;

Herausgegeben vom Hospiz- u. Palliativ Verband Niedersachsen e.V.

BAUER, HANS G. / BURGER, BARBARA / BUSCHMEYER, JOST / DUFTER-WEIS, ANGELIKA / HORN, KRISTINA / KLEESTORFER, NATHALIE (Hg.) (2016):

Lernprozessbegleitung in der Praxis. Beispiele aus Aus- und Weiterbildung. München.

BAUER, HANS G. / TRIEBEL, CLAAS (2016):

Interkulturalität als zentrale Herausforderung für Coaches.

In: Triebel, Claas / Heller, Jutta / Hauser, Bernhard / Koch, Axel (Hg.): Qualität im Coaching. Denkanstöße und neue Ansätze: Wie Coaching mehr Wirkung und Klientenzufriedenheit bringt. Berlin. S.121–130.

BRATER, MICHAEL / MAURUS, ANNA / SCHRODE, NICOLAS (2016):

Zur Rolle der Wissenschaft in Modellversuchen.

In: Schemme, D. / Novak, H. (Hrsg.): Gestaltungsorientierte Forschung in Innovations- und Entwicklungsprogrammen – Potenzial für Praxisgestaltung und Theoriebildung. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung. Erscheint im Dezember 2016.

BUSCHMEYER, JOST / GASCH, FLORIAN / MUNZ, CLAUDIA (2016):

Erfahrungsgelenkte Entwicklung von Nachhaltigkeitskompetenzen – Beschäftigte als Akteure.

In: Berufsbildung – Zeitschrift für Theorie und Praxis in Schule und Betrieb. 70(160). S.43–45.

BUSCHMEYER, JOST / GASCH, FLORIAN / MUNZ, CLAUDIA (2016):

Mitarbeitende erfahrungsgelenkt fördern – Das Projekt ProNaK – Produktionsbezogene Nachhaltigkeitskompetenz.

In: Weiterbildung. (4/2016). S.35–37.

BUSCHMEYER, JOST / HARTMANN, ELISA / MUNZ, CLAUDIA / SCHRODE, NICOLAS (I.E.):

Selbstlernaufgaben und individuelle Praxisprojekte als Interventionen zur Förderung von Gestaltungskompetenz.

In: Janneck, M./ Hoppe, A. / Frenz, M. (Hrsg.): Gestaltungskompetenz für Arbeits- und Organisationsprozesse. Springer Verlag, Berlin.

GASCH, FLORIAN / MUNZ, CLAUDIA / SCHÜTT, PETRA (2016):

Erfahrungswissen und nachhaltiges Handeln – der ProNaK-Ansatz.

In: VDI Zentrum Ressourceneffizienz (Hrsg.):

Qualifizierung Ressourceneffizienz für Berater. Schulungsmaterial (erscheint im Dezember 2016)

MAURUS, ANNA / BRATER / MICHAEL ACKERMANN, STEFAN / ELSÄSSER, PETER / HARTMANN, ELISA / HEPTING, SIGRID / JURASCHEK, STEPHANIE / LANG, ROLF (2016):

Menschen entwickeln Qualitäten. Qualitätsmanagement nach dem GAB-Verfahren. Ein Leitfaden für pädagogische und soziale Arbeitsfelder. Bielefeld.

MAURUS, ANNA / BRATER, MICHAEL / ACKERMANN, STEFAN / ELSÄSSER, PETER / HARTMANN, ELISA / HEPTING, SIGRID / JURASCHEK, STEPHANIE / LANG, ROLF (2016):

Überblick zum GAB-Verfahren:

„Menschen entwickeln Qualitäten:

Qualitätsmanagement nach dem GAB-Verfahren“ München.

SCHRODE, NICOLAS (I. E.):

The “three branch model” of further education of in-company vocational educators:

Linking in-company learning projects, external training in further education and university learning.

In the anthology of the VET Development Symposium 23th – 25th August, National University of Science and Technology, Windhoek, Namibia. W. Bertelsmann, Bielefeld.

Erscheint im Dezember 2016.



Informationen über laufende Projekte der GAB finden Sie unter www.gab-muenchen.de



LernA - Erfahrungsgeleitetes Lernen durch Arbeit
Lernförderliche Arbeitsgestaltung bei qualifizierter, selbstverantwortlicher Arbeit

LernA trägt auf der Grundlage der empirischen und theoretischen Ergebnisse zu einer zukunftsorientierten Entwicklung der beruflichen Bildung und des Bildungssystems insgesamt bei. Es wird aufgezeigt, welche Bedeutung das erfahrungsgeleitete Lernen durch Arbeit auf allen Ebenen des Bildungs- und Beschäftigungssystems hat, und es werden Grundsätze für die integrale Berücksichtigung dieses Lernens in der beruflichen Bildung und Weiterbildung entwickelt.

[Projektseite öffnen](#)

ELSo
Erwachsene(n)lernen in Selbstlernarchitekturen - Erforschung und Entwicklung eines unterstützten Selbstlernens als erwachsenengerechte Weiterbildungsform

Zukünftig wird es in der Weiterbildung weder ausreichend noch sinnvoll sein, in erster Linie Wissen zu vermitteln. Umso wichtiger wird es jedoch, Lernende dabei zu begleiten und zu unterstützen, sich selbst Wissen anzueignen und Kompetenzen zu entwickeln. Erwachsene werden damit selbst zu den Gestaltern ihres Lernens und brauchen hierfür vielfältige Unterstützungsmöglichkeiten auf die sie individuell passend zugreifen können - von kollektiven Lernangeboten, über Lernberatung und -begleitung bis hin zu digitaler Unterstützung.

[Projektseite öffnen](#)

EiKu - Kultursensible Einarbeitung
Entwicklung eines „Kultursensiblen Einarbeitungskonzeptes für neue Mitarbeiter/Innen“ in der Altenpflege

Gemeinsam mit der größten Altenpflegereinrichtung in München, MÜNCHENSTIFT GmbH entwickelt und erprobt EiKu ein kultursensibles Einarbeitungsmodell, das auch auf andere Organisationen übertragen werden kann. Dabei soll dieses Konzept das arbeitsintegrierte Lernen von überfachlichen Aspekten unterstützen, den Transfer von Fachwissen und -können in die konkrete Organisation und ihre spezifischen Bedingungen fördern und zur Entwicklung einer lernfreundlichen Organisation beitragen.

[Projektseite öffnen](#)

ProNaK
Produktionsbezogene Nachhaltigkeitskompetenz

Ziel des Projektes ProNaK ist es, durch die Förderung der Nachhaltigkeitskompetenz von Produktionsmitarbeiterinnen und -mitarbeitern sowie durch die Beseitigung von technisch-organisatorischen Barrieren in den beteiligten Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie einen Beitrag zur Reduzierung von Treibhausgasen zu leisten.

[Projektseite öffnen](#)

EvaLaCarte
Evaluation des Studierens à la Carte

EvaLaCarte untersucht die weitere Entwicklung des innovativen Weiterbildungsmodells „Studieren à la Carte“ (STUDICA) der Alanus Hochschule Aflter. Das „Studieren à la Carte“ wurde im gleichnamigen Projekt in einer ersten Phase (10/2011 bis 03/2015) für zwei Bereiche - Betriebliche Berufspädagogik und Sozialverantwortliches Finanzwesen - entwickelt und wird nun in einer zweiten Phase auf weitere Bereiche der Hochschule ausgedehnt. Dabei werden Bestandteile des Modells auch empirisch getestet.

[Projektseite öffnen](#)

IMPRESSUM

Herausgeber:
Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung GmbH – GAB-München
Lindwurmstr. 41-43 • D-80337 München

Telefon: 089. 244 17 91-0
Fax: 089. 244 17 91-15
E-Mail: info@gab-muenchen.de

Redaktion:
Jost Buschmeyer, Florian Gasch, Claudia Munz

Illustrationen:
Sigrid Hepting

Gestaltung:
Sabine Gasser • Gestaltung
www.sabinegasser.de, Hamburg

Auflage: 2.000



Im Internet finden Sie weitere Informationen über laufende Projekte und aktuelle Angebote:
www.gab-muenchen.de