

# »Lernangebote, die den Unterschied machen«

**Auch 2003 geht der Weiterbildungsinnovationspreis des BiBB an ein Projekt, das von der GAB München begleitet wurde**

Das Bundesinstitut für Berufsbildung (BiBB) hat den Weiterbildungsinnovationspreis 2003 dem Einzelhandelsunternehmen dm-Drogeriemarkt für dessen Konzept der „lernenden Filiale“ verliehen. Diese arbeitsintegrierte Form der Mitarbeiterentwicklung wurde vom Ressort Mitarbeiter des Unternehmens mit Unterstützung durch die GAB München entwickelt und wird nun mit Erfolg in den rund 600 dm-Filialen in ganz Deutschland

praktiziert. Bereits 2002 hatte ein Teilprojekt des Gesamtvorhabens „Arbeitsprozessorientierte Weiterbildung in der IT-Branche“ bei der Deutschen Telekom, das ebenfalls von der GAB München begleitet wurde, diesen Weiterbildungsinnovationspreis erhalten. Im folgenden stellen wir einige wesentliche Überlegungen und Praxisansätze zu diesem Arbeitsfeld vor.

Personalentwicklung wird in vielen Unternehmen und Einrichtungen häufig nebenbei betrieben. Wenn Mitarbeiter sich entwickeln wollen, werden ihnen Seminare empfohlen, die sie auf den neuesten Stand des Wissens bringen sollen. Personalentwickler haben sich auf ihre Fahnen geschrieben, dazu beizutragen, die in den Mitarbeitern vorhandenen Potenziale zu erkennen und diese den Unternehmenszielen entsprechend zu fördern. Es spielt eine immer größere Rolle, Menschen durch Lernen zu befähigen, sich in ihrer ständig wandelnden Arbeitswelt zurechtzufinden. Systematische Personalentwicklungsmaßnahmen werden implementiert, um dieser Herausforderung gerecht zu werden.

## INHALTE

- 1** Lernangebote, die den Unterschied machen
- 3** Initiative Zukunft Pflegen
- 8** Buchbesprechung
- 9** Neue Veröffentlichungen
- 10** Kurznachrichten
- 12** Impressum

Ausgabe 17 • Juli 2003

## Editorial

*Das neue Gesicht der GAB-News, auf das wir in der letzten Ausgabe aufmerksam machten, haben wir nun ein halbes Jahr lang nicht mehr gezeigt. Nicht, dass wir den Eindruck gewonnen hätten, es gleich wieder verstecken zu müssen! Gut möglich aber doch, dass es etwas verschwitzt gewirkt hätte. Auch in dieser ersten Jahreshälfte sind und waren wir wieder in einer ganzen Reihe weiterhin laufender und neuer Projekte beschäftigt. Wir hoffen, Sie durch diese Ausgabe da wieder etwas aufs Laufende zu bringen.*

*Nicht neu für uns ist ja der Schwerpunkt des Lernens in der Arbeit. Ein neuerer Akzent liegt hierbei allerdings in den Bemühungen, dieses „andere Lernen“ nicht nur in der Ausbildung, sondern auch in der Weiterbildung zu verstärken. Im Projekt NAKIF, von dem wir bereits berichteten (und nach Abschluß, an dem wir gerade schwitzen, in der kommenden Ausgabe noch viel mehr zu erzählen haben), aber insbesondere in der Entwicklung der Weiterbildungskonzeption mit dm-drogerie markt, sind wir da etliche Schritte vorangekommen – sogar so weit, dass dm und wir dafür den Weiterbildungs-Innovationspreis 2003 des BiBB erhalten haben. Deshalb freuen wir uns, diese Entwicklung hier in den Mittelpunkt stellen zu dürfen.*

*Dass uns zwischenzeitlich auch der Irak-Krieg einen Angstschweißfilm auf die Stirne legte, wollen wir nicht verhehlen. Und ähnliches gilt auch für einige Vorgänge im Lande, ganz besonders natürlich den arbeitsweltlichen Prozessen. Immer mehr zeugt die Wirklichkeit davon, dass unsere schon länger währende Beschäftigung mit einem „Lernen unter Unsicherheitsbedingungen“ an Bedeutsamkeit gewinnt – was die Stirn nur momentan strafft, ihr aber gleich neue Schweißperlen auferlegt ...*

*Wir wünschen Ihnen einen schönen Sommer!*  
**Ihre GAB**

Ein wesentliches Ziel moderner Personalentwicklung sollte es sein, dass Mitarbeiter lernen, auf neue Anforderungen flexibel zu reagieren. Das Lernen der Mitarbeiter wird so zu einem strategischen Überlebensfaktor für ein Unternehmen.

## Aktuelle Entwicklungen in der betrieblichen Weiterbildung

Alle drei Jahre legt das Institut der deutschen Wirtschaft (Köln) eine Weiterbildungsanalyse vor. Die Ergebnisse der letzten Umfrage aus dem Jahr 2001 bestätigen eine Entwicklung, die sich schon in den 90er Jahren abzeichnen begann: Der Trend zu selbstgesteuerten, effizienten Weiterbildungsformen und arbeitsplatzbezogenem Lernen. So macht der Anteil des Lernens in konkreten Arbeitssituationen bereits über 50 Prozent aller Weiterbildungsmaßnahmen aus. Für die Zukunft, so die Weiterbildungsanalyse, erwarten die Unternehmen weiterhin einen zunehmenden Weiterbildungsbedarf, aber auch steigende Kosten. Deshalb wächst das Interesse der Betriebe an flexiblen, kostengünstigen und bedarfsorientierten Weiterbildungsformen. Die GAB München beschäftigt sich seit Jahren in diversen Forschungs- und Praxisprojekten und in unterschiedlichsten Branchen mit dem Lernen in der Arbeit und ist auf diesem Gebiet beratend und begleitend tätig.

## Wie sich Mitarbeiter entwickeln

Alle Mitarbeiter begegnen in ihren jeweiligen Verantwortungsbereichen unzähligen Herausforderungen des Wandels und müssen sich mit diesen aktiv auseinandersetzen. Sie gehören für sie zum Alltag. Mitarbeiter erleben, wie alte Lösungen nicht mehr tragen und wie sie selbst an die Grenzen ihres Wissens und Könnens kommen, wenn sie neue, bessere Lösungen in die Praxis umsetzen wollen. Auf Schritt und Tritt begegnen sie der Notwendigkeit, zu lernen, und zwar in ihrer täglichen Arbeit.

Lernen und sich entwickeln sind werden zu einem alltäglicher Bestandteil der Arbeit. Lernen und Arbeiten sind zwei Seiten ein und derselben Medaille.

Wie sich die Mitarbeiter entwickeln sollen, braucht daher nicht vom Unternehmen vorgegeben, geplant und in Lehrveranstaltungen übersetzt zu werden. Viel wirksamer ist es, wenn Situationen geschaffen werden, in denen sich jeder Mitarbeiter jederzeit selbst mit seiner Arbeit mitentwickeln kann. Nicht das Management muss sich ausdenken, in welche Richtung sich Unternehmen und Mitarbeiter entwickeln sollen, sondern die Mitarbeiter bringen durch die lernende und handlungsverändernde Verarbeitung ihrer täglichen Arbeitserfahrung das Unternehmen real weiter und füllen dadurch den vom Management vorgegeben Rahmen mit konkretem Inhalt. Dann wird die Arbeit in ihrer Dynamik der

naheliegende und natürliche Ort des Lernens und der Entwicklung für die Mitarbeiter.

Unsere langjährigen Erfahrungen mit arbeitsintegriertem Lernen haben uns gezeigt: Alles, was man für eine Arbeit können und wissen muss – fachliche und soziale sowie Handlungskompetenzen – kann man grundsätzlich in der Realität dieser Arbeit selbst, und dort am besten und vollständig lernen. Transferprobleme müssen dann nicht gefürchtet werden. Das trifft allerdings nur zu, wenn gewisse (Rahmen-) Bedingungen und Voraussetzungen gegeben sind: Das Management des Unternehmens muss den allgemeinen Entwicklungsrahmen abstecken und für jeden Mitarbeiter deutlich kommunizieren, in welche Richtung die Reise gehen soll. Ferner muss die Führung für völlige Transparenz bei Neuerungen und veränderten Bedingungen und Erwartungen sorgen. Entscheidend ist, dass in den Arbeitsalltag des Unternehmens eine Kultur des Lernens einzieht: Dieser Arbeitsalltag muss lernförderlich gestaltet sein, den Mitarbeitern muss Gelegenheit zum Lernen gegeben werden, und ihre Lernprozesse müssen entsprechend unterstützt und begleitet werden.

## Lernen in der Arbeit – der Arbeitsplatz als Weiterbildungsort

Als erstes gilt es, die normalen Arbeitsabläufe lernförderlich zu gestalten. Dafür gibt es einige bewährte Gesichtspunkte: Reine Routinearbeiten werden auf ein Minimum reduziert,

**BITTE LESEN SIE WEITER AUF SEITE 4**

# Initiative Zukunft Pflegen

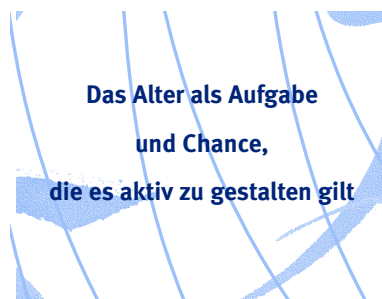
## Die GAB München auf der Altenpflegemesse + HealthCare

Mit etwa 40 000 Fachbesuchern und über 700 Ausstellern ist die **ALTENPFLEGE MESSE + HEALTHCARE** die größte Veranstaltung dieser Art in Europa. Sehr große Resonanz fand auf der diesjährigen Messe (25. bis 27.03) in Nürnberg der Auftritt der Initiative ZUKUNFT PFLEGEN – einer gemeinsamen Aktion des Arznei- und Körperpflegeherstellers Weleda AG, der Gesellschaft für Ausbildungsfor- schung und Berufsentwicklung GAB München, den Hannoverschen Kassen („andere Formen der Altersversorgung“) und dem Verband anthroposophisch orientierter Pflegeberufe.

Ziel dieser Kooperation war und ist es, Erfahrungen und Ansätze aus Pharmazie und Pflege, beruflicher Bildung, Qualitätsmanagement und alternativen Finanzierungskonzepten miteinander ins Gespräch zu bringen. Gemeinsam sehen die Beteiligten Alter als Aufgabe und Chance, die es aktiv zu gestalten gilt. Wie solche Chancen genutzt werden können, zeigten die Kooperationspartner an konkreten Beispielen aus ihren jeweiligen Arbeitsbe-

reichen. Gleichzeitig demonstrierten sie auch, dass eine neue Kultur des „selbstbewussten Altwerdens“ gerade auch interdisziplinäre Kooperationen braucht.

Am Ende waren alle Kooperationspartner sehr zufrieden mit dem gelungenen und viel beachteten gemeinsamen



Auftritt. Dazu beigetragen hat als erster optischer Eindruck vor allem der Messestand, den die WELEDA AG den Kooperationspartnern zur Verfügung stellte. Die Kombination von vielen Pflanzen, erfrischenden Wasserspielen und Holz- und Schieferelementen stach aus den anderen Ständen heraus und wirkte auf viele Besucher „wie eine Oase“. In dieser ansprechenden Atmosphäre trugen neben den zahlreichen individuellen Gesprächen vor allem die Vorträge und Demonstrationen zu alternativen Wohnformen, Mitarbeitermotivation durch Qualitätssicherung, neuen Formen und Inhalten der Pflege dazu bei, inhaltlich mit Menschen aus der Altenpflege in einen Dialog zu kommen.

GAB München verteilte mehr als 600 Exemplare des Buches „Das schlanke Heim“ kostenlos und zeigte in vielen intensiven Gesprächen, wie alternative Organisationskonzepte in Altenheimen umgesetzt werden können. Viel wichtiger als die Menge der verteilten Bücher war die Qualität der Gespräche, die am Stand geführt wurden. Auf der Suche nach Alternativen fand so mancher Interessierte auch Gefallen an den Grundideen des GAB-Verfahrens zur Qualitätssicherung und –entwicklung.

Auch mit dem Abstand von einigen Monaten haben die Kooperationspartner ein sehr positives Fazit gezogen und planen weitere gemeinsame Schritte. Davon demnächst mehr.

Kontakt in der GAB: **HILMAR DAHLEM**, hilmar.dahlem@gab-muenchen.de

so dass jeder Mitarbeiter auch Arbeiten ausführt, die offene Fragen oder unbestimmte Situationen enthalten, deren Lösung eben nicht von vorneherein feststeht. Die Arbeits-, Kommunikations- und Informationsprozesse werden bewusst unter dem Gesichtspunkt ihrer Lernfreundlichkeit untersucht und weiterentwickelt (etwa beim Umgang mit Fehlern oder bei der möglichst frühzeitigen Information über sich abzeichnende Innovationen). Die Handlungsspielräume der Mitarbeiter werden gezielt so erweitert, dass sie in ihrem Bereich selbstständig und eigenverantwortlich arbeiten und Neues ausprobieren können. Arbeitsmittel werden unter Lerngesichtspunkten optimiert. In das Projektmanagement wird der Lerngesichtspunkt von Anfang an integriert. Viele betriebliche Einrichtungen, die zunächst ganz anderen Zwecken dienen – z.B. Kundeninformationsdienste – können auch für das individuelle Lernen der Mitarbeiter genutzt werden. Jedem Mitarbeiter stehen alle benötigten Lern- und Informationsmittel zur Verfügung. Maßnahmen der Organisationsentwicklung bzw. organisatorische Neuerungen können gezielt auch unter dem Gesichtspunkt ihrer Bedeutung für die Mitarbeiterentwicklung vorgenommen werden. Das ist z.B. der Fall, wenn in einem Unternehmen mit wechselnden Schichten und unterschiedlichen Teilzeitmodellen die Dienstpläne nicht mehr von Vorgesetzten zentral erstellt werden, sondern wenn jeder Mitarbeiter sich selbst in einen Plan mit den Soll-Zeiten eintra-



gen muss; das verlangt nämlich von ihm – und eröffnet ihm damit das entsprechende Lernfeld –, zwischen betrieblichen Anforderungen, kollegialen Möglichkeiten und individuellen Interessen abzuwägen und darüber zu kommunizieren. Lernförderliche Arbeitsgestaltung setzt voraus, Arbeitsabläufe ebenso wie betriebliche Organisationsformen

durch die „Lernbrille“ zu betrachten, sich also zu fragen, welche Bedeutung diese Abläufe und Vorgänge als informelle Lernsituation haben und welche Lernchancen damit bewusst eröffnet oder verschlossen werden können. Vielfältige Formen des informellen und non-formalen Lernens werden bewusst eingeführt und genutzt.<sup>1</sup>

### **Führungskräfte als Lernbegleiter**

Eine Schlüsselrolle für das Lernen in der Arbeit kommt den Führungskräften zu. Sie haben die Aufgabe der Lernbegleitung, die zu einer elementaren Führungsaufgabe wird. Lernbegleitung durch Führungskräfte heißt: sie erkennen am Verhalten ihrer Mitarbeiter oder in Mitarbeitergesprächen den persönlichen Lernbedarf, treffen mit den Mitarbeitern Lernvereinbarungen, besprechen geeignete Lernwege, übergeben gezielt Arbeitsaufgaben als Lernaufgaben, verfolgen die Lernprozesse, helfen über Klippen und Schwierigkeiten hinweg, werten Lernprozesse mit dem Mitarbeiter gründlich aus und besprechen sie nach. Die

Mitarbeiter können sich an ihren Lernbegleiter mit allen Fragen wenden, die beim Lernen auftauchen und die sie nicht selbst beantworten können. Die Lernbegleiter sind eher „Coach“ der Mitarbeiter denn ihre „Lehrer“. Sie regen Lernprozesse an, gestalten und unterstützen sie, vermittelt selbst jedoch nur in Ausnahmefällen auch Inhalte. Dieses Konzept der Lernbegleitung lässt die Mitarbeiter bei den vielen Lernbemühungen, die von ihnen erwartet werden, nicht allein, sondern garantiert eine sachkundige, für Lernvorgänge sensible persönliche Unterstützung. Zugleich verändert bzw. erweitert es die Vorgesetztenrolle.<sup>2</sup>

### **Voneinander lernen: Besprechungen als Lerngruppen**

In seiner Arbeit stößt jeder Mitarbeiter vielfach auf Fragen und Herausforderungen, zu deren Beantwortung er neues Wissen und Können entwickeln muss. Was macht er mit den Fragen, die ihm aus der Arbeit kommen? Man trifft hier auf unterschiedlichste Lernstile: Manche Menschen setzen sich gern individuell und anhand schriftlicher Materialien, Fachliteratur usw. mit ihren Fragen auseinander. Für sie müssen entsprechende Mittel und Möglichkeiten bereitstehen. Für viele andere dagegen ist die wichtigste Quelle für Antworten und eigenes Lernen das Können und die Erfahrung der Kolleginnen und Kollegen. Der GAB-Ansatz der arbeitsintegrierten Mitarbeiterentwicklung fördert deshalb nicht nur die informelle Kommunikation im Unternehmen, sondern nutzt auch gezielt das verbreitete offizielle Besprechungswesen als Basis eines

ständigen unternehmensweiten Informations- und Erfahrungsaustauschs. Sämtliche Meetings werden dazu unter dem Gesichtspunkt des Lernens durchgestaltet und optimiert, indem z.B. sichergestellt wird, dass jeder Teilnehmer Raum für seine individuellen Fragen bekommt. Dienstliche Besprechungen werden so informell als Lerngruppen<sup>3</sup> genutzt und wirksam. Der ständige, bewusst unter Lerngesichtspunkten organisierte Erfahrungsaustausch unter den Mitarbeitern sorgt zugleich dafür, dass neue Ideen und Handhabungen (best practice) sich schnell verbreiten und allen zur Verfügung stehen.

## Fragen- und Themenwerkstätten

Mit Lernfragen und -bedürfnissen können die Mitarbeiter auch in Fragen- und Themenwerkstätten gehen. Als institutionelle betriebliche Lernform, die ebenfalls auf wesentliche Effekte der Lerngruppe zurückgreifen, ersetzen sie die klassischen Seminare und Kurse.

Fragenwerkstätten sind offene moderierte Treffen zu einem Rahmenthema. Das Programm entsteht aus den mitgebrachten bzw. vorher angemeldeten Fragen. Die Teilnehmer qualifizieren sich hier vor allem gegenseitig (nach dem Muster des „open space“). So kann man miteinander lernen.

Themenwerkstätten sind arbeitsbegleitende bzw. arbeitsverbundene (Lern-)Veranstaltungen zu vereinbarten Themen, bei denen man Kolleginnen und Kollegen mit ähnlichen Fragen und Experten für diese Fragen trifft.

Dazu bringen die Teilnehmer Fragen und Probleme aus der Praxis mit. Hier kann neues, bei den Kollegen bzw. im eigenen Unternehmen noch nicht verbreitetes Wissen kennengelernt und an neuen Lösungen gearbeitet werden. Die Methoden sind streng handlungsorientiert und nutzen die Realarbeit als eigentliches Lern- und Übungsfeld (action learning). Die Weiterbildung der Vorgesetzten zu Lernbegleitern findet beispielsweise in solchen Themenwerkstätten statt. Andere Themen können z.B. sein (abhängig vom Bedarf der Mitarbeiter): Moderation; Ausbildung; Controlling, Führung, Neue Technologien und Verfahren.

Klassische Seminare sind damit nicht ausgeschlossen, werden aber nur dort in Anspruch genommen, wo ihr Hauptvorteil – die arbeitsplatzunabhängige Reflexion und die Erarbeitung eines Themas gerade losgelöst von einem bestimmten Verwendungszusammenhang – wirklich zum Tragen kommen kann. Das ist z.B. bei unternehmenskulturellen Themen der Fall oder dann, wenn Mitarbeiter externe Bildungsangebote wahrnehmen, um sich in ein neues Gebiet einzuarbeiten.

## Mitarbeiter-Lernzeit

Manchmal heißt Mitarbeiterentwicklung auch: gegebene und bewährte Abläufe und Vorgehensweisen kennenzulernen, die nur für den Einzelnen neu sind, nicht aber für das Unternehmen. Das ist z.B. bei der Einarbeitung eines Mitarbeiters in für ihn neue Aufgaben der Fall, und das trifft auch für die zu, die Leitungsaufgaben übernehmen wollen (Führungskräfteschulung). Auch für diesen Bereich der Mitarbei-

terentwicklung bewährt sich das Lernen in der Arbeit, weil es sicherstellt, dass nicht nur Wissen vermittelt wird, sondern Handlungskompetenzen gebildet werden. Im Prinzip werden dabei dem Mitarbeiter die neuen Aufgaben, die auszuführen er lernen soll, einfach real übergeben – aber eben so, dass er sie im Tun erlernen kann, verbunden mit dem Coaching und der Unterstützung eines Lernbegleiters als Mentor. So lässt sich z.B. die gesamte Entwicklung des Führungskräfte nachwuchses wesentlich effektiver gestalten als durch „Führungskräfteschulungen“. Eine bewährte Form der arbeitsintegrierten Nachwuchsschulung besteht z.B. darin, sämtliche Aufgaben des neuen Arbeitsplatzes oder -gebiets in einem Lernpass zusammenzustellen. Der Mitarbeiter, der das neue Aufgabengebiet lernen soll, hat das Recht, im Lauf einer von ihm selbst bestimmten Zeit alle Aufgaben des Lernpasses mit Unterstützung eines Lernbegleiters real so lange übertragen zu bekommen, bis er sie selbstständig beherrscht. Voraussetzung ist, dass er seinen Lernprozess selbst organisiert. Beherrscht er eine neue Teilaufgabe, wird das im Lernpass bestätigt. Damit ist auch klar, wann dieser Mitarbeiter im Prinzip die neue Aufgabe selbstständig übernehmen kann.

Führungskräfte lernen durch dieses Modell, was sie können müssen, indem sie tun, was sie lernen wollen. Das gilt für alle aktiven Mitarbeiter, die neue Verantwortungsfelder übernehmen sollen oder wollen, also beruflich vorankommen wollen (horizontale und vertikale Karrieren).

**FORTSETZUNG NÄCHSTE SEITE**

## Zertifizierungen

Oft ist den Mitarbeitern gar nicht bewusst, was alles sie informell in der Arbeit lernen, und viele trauen sich deshalb manche Aufgaben gar nicht zu. Deshalb ist es wichtig, solche arbeitsintegrierten (meist informellen) Lernprozesse und -ergebnisse offiziell zu bestätigen und festzuhalten. Das geschieht am besten durch die begleitete Erarbeitung entsprechender Kompetenzportfolios durch die Mitarbeiter selbst.

## Qualitätssicherung

Die Mitarbeiterentwicklung sollte einer ständigen internen Qualitätssicherung und -entwicklung unterliegen. Sie stützt sich zum einen auf die systematischen Rückmeldungen der Mitarbeiter, zum anderen auf regelmäßig durchgeführte Qualitätszirkel der für Mitarbeiterentwicklung Verantwortlichen, deren Qualitätsmaßstäbe von ihnen selbst erarbeitet wurden.

## Neue Aufgaben für professionelle Personalentwickler

Um alle diese Elemente der Mitarbeiterentwicklung durch arbeitsintegriertes Lernen im Unternehmen zu verankern und zu begleiten, ist es notwendig, dass sich jemand bewusst darum kümmert, die Unternehmensprozesse ständig mit dem „Lernblick“ verfolgt und für die genannten lernförderlichen Bedingungen sorgt. Dies ist Aufgabe für die Personalentwickler, die zu Fachleuten für Lernfragen werden. Sie koordinieren alle Schritte und Maßnahmen der Mitarbeiterentwicklung,

erkennen übergreifende Lernbedürfnisse und organisieren die verschiedenen Werkstätten. Ihre Aufgabe wandelt sich damit: Sie entwerfen keine Qualifizierungsprogramme mehr und bilden nicht mehr direkt weiter, sondern bereiten den Boden und die Umgebung, damit die Mitarbeiter in ihrer Arbeit lernen und sich entwickeln können – und dadurch die Entwicklung des Unternehmens vorantreiben. Sie „entwickeln“ nicht, sondern sie schaffen optimale Entwicklungs- und Wachstumsbedingungen für die Mitarbeiter: Sie „kultivieren“.

## Einige Wirkungen und Vorteile der arbeitsintegrierten Mitarbeiterentwicklung

Mitarbeiterentwicklung heißt in diesem Konzept vor allem, Lernräume zu eröffnen und Verarbeitungsmöglichkeiten zu bieten. Dadurch wird die tägliche Arbeitserfahrung zum Lernimpuls. Arbeiten und Lernen verschmelzen und ermöglichen eine ständige wechselseitig aufeinander bezogene Entwicklung von Mensch und Arbeit: Arbeit wird zum Entwicklungsmedium für die Mitarbeiter, die ihrerseits in die Lage versetzt werden, die Arbeit zu verändern und zu verbessern. Das Ideal einer sich selbst tragenden Mitarbeiterentwicklung wird greifbar. Lernen wird wieder als menschliche Grundtätigkeit erlebt, die selbstverständlich zum Leben dazugehört und – frei von schulischen Zwängen – Spaß macht. Viele Mitarbeiter blühen unter diesen Bedingungen auf, und nur sehr wenige entziehen sich (wozu sie natürlich das Recht haben).

Lernen und entwickeln der Mitarbeiter ist in diesem Ansatz ein spontaner, natürlicher Vorgang, der überall stattfindet, wo gearbeitet wird. Aufwändige Seminarkonzepte, die in der Praxis leicht wirkungslos verpuffen, entfallen. Übertragungsprobleme an den Arbeitsplatz gibt es praktisch nicht. Praxis und Theorie können optimal miteinander verzahnt werden (so viel Theorie, wie für die Praxis direkt gefragt und sinnvoll ist), die Vorteile verschiedener Lernformen können miteinander verbunden, ihre jeweiligen Nachteile vermieden werden. Fachliche, methodische, soziale und Selbstkompetenzen werden im Zusammenhang entwickelt. Die Mitarbeiter erwerben „Lernkompetenz“.

Das Konzept führt bei den Mitarbeitern zu höherer Arbeitszufriedenheit, mehr Selbständigkeit und aktivem Engagement; Lernschwellen und -barrieren werden abgebaut. Lernbereitschaft und Lernmotivation können sich weitgehend ungehindert entfalten. Die Führungskräfte werden für die alltägliche Dimension des Lernens sensibilisiert, so dass sie auf Fehler, Irrtümer, Unwissen, Ungeschicklichkeiten, Hilflosigkeit von Mitarbeitern weniger disziplinarisch reagieren, sondern solche Verhaltensweisen als Lernbedarf und Lernchance interpretieren und aufgreifen.

Weiterbildungsbedingte Abwesenheiten vom Arbeitsplatz können auf ein Minimum reduziert werden und manche teure Schulungsaufwendung entfällt, so dass dieser Ansatz auch wirtschaftlicher ist als konventionelle Lehrgänge.

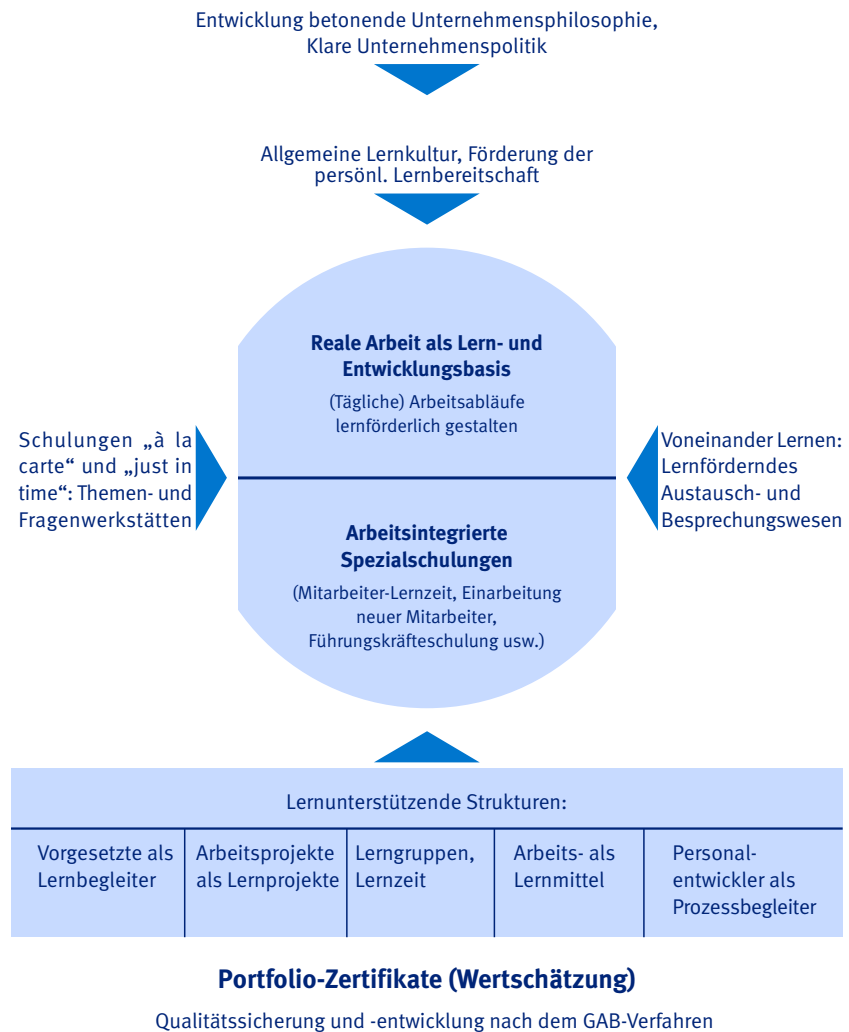
## Referenz

Diese arbeitsintegrierte Form der Mitarbeiterentwicklung wurde konsequent u.a. zusammen mit der Firma dm-Drogeriemarkt entwickelt und erprobt, die dafür den Weiterbildungs-Innovationspreis 2003 erhielt. Unsere Erfahrungen mit anderen Firmen zeigen, dass sich dieser Ansatz grundsätzlich auf – insbesondere kleinere und mittlere – Unternehmen aller Branchen übertragen lässt.

## Was die GAB zur Einführung arbeitsintegrierter Mitarbeiterentwicklung beitragen kann

Die Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung, GAB München, unterstützt Unternehmen, die ihre Mitarbeiterentwicklung im Sinne der Grundgedanken des arbeitsintegrierten Ansatzes umgestalten wollen, bei diesem Bemühen. Dabei werden die angemessenen Umsetzungsformen entsprechend den Bedingungen des jeweiligen Unternehmens individuell und maßgeschneidert erarbeitet. Die Möglichkeiten der Unterstützung reichen von einem einmaligen Informationsgespräch über die Begleitung der Verantwortlichen bis hin zur kompletten Gestaltung des gesamten Entwicklungsweges, der in jedem Fall mit den Entscheidungsträgern im Unternehmen gemeinsam realisiert wird. Als Unterstützung des Beratungs- und Begleitprozesses werden die in Modell- und Praxisprojekten erfolgreich angewandten GAB-Instrumente zur Aus- und Weiterbildung benutzt.

## Bausteine der arbeitsintegrierten Mitarbeiterentwicklung nach dem GAB-Ansatz



<sup>1</sup> Die GAB hat in verschiedenen Projekten eine Vielzahl solcher Lernformen erforscht und zusammengestellt. Vgl. H. G. Bauer u.a.: Die Organisation des Informellen - Drei betriebliche Fallstudien. München 2002 (Veröff. i. Vorber.)

<sup>2</sup> Hier greift die GAB auf ihren Ansatz des Ausbildens am Arbeitsplatz zurück, der das selbstständige, entdeckende Lernen in den Mittelpunkt rückt und damit die Rolle des Ausbilders zum „Lernbegleiter“ wandelt.

<sup>3</sup> Die Lerngruppe ist eine besonders wirksame Lernform, sofern bei ihrer Gestaltung bestimmte Regeln beachtet werden. Die GAB München hat das Lerngruppenkonzept in vielen Projekten der Erwachsenenbildung erfolgreich eingesetzt und verfeinert.

### KONTAKT

GAB München  
Geschäftsfeld Arbeiten und Lernen  
Bodenseestr.5  
D-81241 München  
Tel. 089-886551  
e-mail: info@gab-muenchen.de



## Personale Entwicklungsprozesse im Management

Marion Wenger: *Personale Entwicklungsprozesse im Management*. Waxmann Verl., Münster, New York, München, Berlin 2002.

ISBN 3-8309-1149-1, EUR 25,50

In diesem Band (eine Dissertation) entwickelt die Autorin sowohl ein Instrument wie ein Coachingverfahren zur Förderung personaler und sozialer Kompetenzen von Führungskräften. Dazu befasst sie sich im einführenden theoretischen Teil ausführlich mit der Klärung von Schlüsselbegriffen für den Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung. Sie stellt dabei fest, dass die Vorstellungen von betrieblicher Weiterbildung in jüngerer Zeit einem häufigen Wandel unterlagen, der mit einem jeweils anderen Verständnis von Organisationsführung korrespondiert. **WENGER** macht beim Übergang vom 20. in das 21. Jahrhundert einen Bedeutungszuwachs für den Sektor der beruflichen Weiterbildung aus. Damit geht die Anforderung an erwachsene Lernende einher, ihre fachliche, methodische wie auch soziale und personale „Handlungskompetenz“ kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Die Autorin legt in ihrer Arbeit den Fokus auf die Führungskräfteentwicklung in Profit-Organisationen. Dabei

**Wir haben uns vorgenommen, in den GAB.News zukünftig in loser Folge wichtige Publikationen vorzustellen, die unsere Arbeit beeinflussen und von denen wir annehmen, dass diese auch für Sie von Interesse sind.**

nimmt sie speziell auf die Entwicklung personaler und sozialer Kompetenzen Bezug. Sie stellt dabei fest, dass Führungskräfte in Organisationen eine wichtige Multiplikatorenfunktion besitzen, da sie zum einen die Unternehmenskultur nach innen und außen repräsentieren, zum anderen durch die Art und Weise, wie sie ihre Führung gestalten. Sie nehmen hierdurch bedeutenden Einfluss auf das Arbeitsklima und den Handlungsspielraum ihrer Mitarbeiter. Auf dem Sektor der betrieblichen Weiterbildung sind Führungskräfte durch die Teilnahme an Bildungsmaßnahmen einerseits „Objekt“ und durch die Anleitung und Förderung ihrer Mitarbeiter andererseits „Subjekt“ der Personalentwicklung.

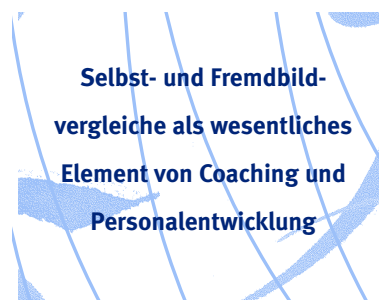
Die jeweiligen „Führungsgrundsätze“ eines Unternehmens stellen eine Bezugsgröße für die Wahrnehmung von Möglichkeiten und Grenzen des Handelns für Führungskräfte dar. Solche Bezugsgrößen, die sich z.B. aus Führungsleitsätzen und Unternehmensphilosophien ableiten lassen, gehen über die mit einer Stellenbeschreibung verbundenen, faktischen

Arbeitsanforderungen hinaus. In den 90er Jahren hat sich in vielen, insbesondere großen Unternehmen der Anspruch an eine demokratische und kooperative Umgangsweise mit Mitarbeitern durchgesetzt. Mitarbeiter werden zum Mitwissen, Mitdenken und Mithandeln aufgefordert, weil sie als

wichtige und sensitive Ressource des Unternehmens begriffen werden. Ihnen wird dabei eine Motivation zur „Selbstentwicklung“ unterstellt. Dies impliziert, dass die Führung von Mitarbeitern in

einer ganz bestimmten Art und Weise stattfinden müsste. Sie soll vorrangig kooperativ und partizipativ gestaltet werden. Aufgaben und Verantwortung müssen dabei soweit wie möglich an die Mitarbeiter delegiert werden, um deren Verantwortungsbereich und Handlungsspektrum zu erweitern.

Den Mittelpunkt des empirischen Teils der Arbeit bildet die Entwicklung eines Fragebogens zum Selbst- und Fremdbild-Vergleich von Führungskräften. Zu dessen Erarbeitung wurden mehrere hundert Führungskräfte der DaimlerChrysler AG befragt. Sein Einsatzbereich kommt einer 360-Grad Analyse gleich, da er Perspektiven von Perso-







**FORTSETZUNG:**

**BUCHBESPRECHUNG VON SEITE 8**

nen unterschiedlicher Hierarchieebenen abbildet.

Auf Basis dieses Selbst- und Fremdbild-Vergleichs wurde weiterhin ein spezifisch gestaltetes Coachingverfahren für Führungskräfte entwickelt, die auf der Basis dieser Diagnose persönlicher Entwicklungsziele und Bewältigungsthemen bearbeiten wollten. Dazu wurden multiple Fallstudien mit Führungskräften und Personalberatern durchgeführt.

Die durchgeführten Untersuchungen kommen im Wesentlichen zu dem Ergebnis, dass Führungskräfte, die an einem Coaching teilnehmen, sowohl aus der Selbstperspektive als auch aus der Fremdperspektive eine stärkere Veränderung individueller Zielsetzungen aufweisen als Probanden, die ohne eine Teilnahme an einer Personalentwicklungsmaßnahme an ihrer persönlichen Entwicklung arbeiten. Zudem wurde festgestellt, dass der Erfolg des Coaching insbesondere von der Bereitschaft und Fähigkeit der Führungskraft zur Selbststeuerung und der Fähigkeit des Personalberaters zur Prozessbegleitung abhängen.

Insgesamt sieht **WENGER** daher Coachingmaßnahmen als vielversprechendes Instrument der Personalentwicklung, das sich potenziell dazu eignet,

Führungskräfte in ihrer individuellen Entwicklung personaler und sozialer Kompetenzen zu unterstützen, wobei grundsätzlich sowohl unternehmerische Vorgaben als auch individuelle Zielsetzungen berücksichtigt werden können.

**STEFAN ACKERMANN:**

Der Stallbau – Eine Projektevaluation, Lernen an Realsituationen. Perpetuum novile Gemeinnützige Schulprojektgesellschaft, Schwäbisch Hall 2003

**ANNA MAURUS:**

Change Management im Team. Leitfaden für die Umgestaltung eines Pflegebereichs in einem Wohnbereich für dementiell erkrankte Menschen. Manuskriptdruck. Erhältlich über das GAB-Büro (€ 15,- zuzügl. Porto)

**MICHAEL BRATER, PETER RUDOLF:**

Die Qualifikationsbedarfsanalyse als Instrument zur Erhöhung der Kundenorientierung von Weiterbildungsträgern. In: BWP (Veröff. in Vorber.)



## Die Straße, in der ich wohne

Ein Schreibprojekt für  
Grund- und Hauptschulen

Auch wenn das mit Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung (zunächst einmal) gar nichts zu tun hat: Vor allem auf der Ebene des kindlichen Sehens, Wahrnehmens und Lernens (das man z.B. auch erlebnispädagogisch nennen kann, aber auch künstlerisch), haben wir freundschaftlichen Kontakt zu diesem in 1999 gestarteten Projekt aufgenommen. Es ist ein kleines Juwel. Wir begleiten es mit besonderer Sympathie und wollen an dieser Stelle gerne aufmerksam machen auf das Schreibprojekt „Die Strasse, in der ich wohne“:

Kurzauszug aus einer Eigendarstellung: „Solche und ähnliche Fragen stellen sich, aufgefordert durch dieses Projekt, Schülerinnen und Schüler der Grund- und Hauptschulklassen 1 bis 6. Alle eingereichten Texte werden in einer Broschüre zusammengefasst. Später erscheint dann eine Auswahl davon z.B. in Buchform oder auch als Stadtplan: eine andere Art Reiseführer. Darüber hinaus wird jeder eingereichte Text im Internet unter [www.kinderstrasse.org](http://www.kinderstrasse.org) veröffentlicht.“

Mittlerweile steht das Projekt unter der Schirmherrschaft der UNICEF und des BMBF, wird von den Projekten „Agenda 21“ und „Demokratie lernen und leben“ bundesweit ausgeschrieben und hat auch die deutschen Grenzen überschritten: „Die Straße, in der ich wohne“ wird zwischenzeitlich auch von Kindern in Glasgow, Prag, Krakau, San Carlos/Nicaragua und in Rio de Janeiro/Brasilien beschrieben. Begründer und Leiter des Projektes ist der Autor Wolfgang Schlenker. [www.kinderstrasse.org](http://www.kinderstrasse.org). Für alle weiteren Fragen, Anregungen und Mitmachwünsche klicken Sie ins Internet oder Sie wenden sich an:

**KINDERSTRASSE E.V.**

Postfach 250 332 • 90128 Nürnberg  
Tel.: 0700 / 37 37 37 77

## Lorbeeren

In „Personalführung 4 / 23 (S. 34-36)“ wurde die GAB / ISF-Publikation:

**H. G. BAUER / F. BÖHLE / C. MUNZ /  
S. PFEIFFER / P. WOICKE:**

Hightech-Gespür – Erfahrungsgeleitetes Lernen in hoch technisierten Arbeitsbereichen. Bertelsmann, Bielefeld, 2002, höchst ausführlich und positiv besprochen. Einige (uns natürlich erfreuende) Kernsätze: „Hightech-Gespür ist ein bemerkenswertes Buch, das zahlreiche neue konzeptionelle und praktische Impulse liefert. Eine besondere Leistung der Autoren besteht darin, es nicht bei der Beschreibung ... zu belassen. Vielmehr wagen sie den Versuch, den Stellenwert der sinnlichen Wahrnehmung in der Berufsausbildung zu erörtern ... und dafür neue methodisch-didaktische Wege aufzuzeigen.“

## IntAB Fachtagung

Am 11. Juni 2003 veranstaltete die GAB München in Kooperation mit dem Berufsbildungswerk Hamburg und der Berufsschule Eidelstedt eine Fachtagung zum Thema „Betriebsnahe Ausbildung behinderter Menschen“. In Fachvorträgen, Workshops und einer abschließenden Podiumsdiskussion wurde Bilanz aus den Erfahrungen mit diesem Ausbildungsmodell für Büroberufe gezogen.

Dabei wurde deutlich, dass sich die Integrationschancen behinderter Menschen durch eine stärkere Verzahnung der außerbetrieblichen mit der betrieblichen Ausbildung verbessern und auch bildungspolitisch zunehmend an Bedeutung gewinnen. Daher wurde auf der Fachtagung der Dialog zwischen Ausbildungsträgern und Betrieben angestoßen. Gemeinsam soll nun nach Wegen gesucht werden, wie behinderte Menschen in Betriebe integriert werden und wie Betriebe an der Ausbildung beteiligt werden können. Von Betriebsseite wurde bereits erstes Interesse an einer Kooperation signalisiert. An einer Ausbildungspartnerschaft interessierte Betriebe erhalten weitergehende Informationen bei **UTE BÜCHELE**, GAB München.

## Hinweis zu NAKIF

Die Abschlussveranstaltung zum Projekt NAKIF (Neuen Anforderungen an Kompetenzen erfahrungsgeleiteten Arbeitens und selbstgesteuerten Lernens bei industriellen Fachkräften) findet am 17. Juli 2003 an der Universität Augsburg statt.

Nähere Informationen, auch zur Teilnahme an der Veranstaltung, finden Sie unter <http://www.nakif.de>

## Koordinatoren-Weiterbildung 2004

Bereits zum 6. Mal findet in 2004 die Weiterbildung zur Einführung eines Qualitätsmanagements nach dem GAB-Verfahren statt.

Termine für die nächste Seminarreihe:

- 17.03 bis 19.03.2004
- 12.05 bis 14.05.2004
- 22.09 bis 24.09.2004
- 10.11. bis Freitag, 12.11.2004

Einen Überblick über unser weiteres Seminarangebot finden Sie auch im Internet unter:  
<http://www.gab-muenchen.de>

## Offenes Moderatorenseminar

Freude am Moderieren und viele Übungsmöglichkeiten für Moderatoren im Rahmen des GAB-Verfahrens, so dass jeder Teilnehmer anschließend in seinem Arbeitsfeld souverän Qualitätszirkel leiten und Handlungsleitlinien mit KollegInnen erstellen kann – all das vermittelt dieses Seminar. Außerdem gibt es einen soliden theoretischen Hintergrund über das GAB-Verfahren zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung und Grundlagen der Moderation. Vom 15.-17. Oktober 2003, Tagungsstätte Wiesenhaus (Loheland Stiftung), 36093 Künzell. Weitere Informationen über das GAB-Büro.



## IT-Weiterbildung

Die Begleitung von individuellen Lernprozessen von Spezialisten und Professionellen sowie die damit verbundene Reflexion und Dokumentation ist eine der wesentlichen Funktionen des neuen IT-Weiterbildungssystems. Eine Qualifizierung für Lernprozessbegleiter im Rahmen dieses Systems bietet **UTE BÜCHELE** in Kooperation mit **ANNEMARIE VAN DER MEER** (Büro Meer, Utrecht) an. Das Angebot umfasst insgesamt 7 Seminartage mit dazwischen liegenden Praxisphasen. Ein erstes offenes Seminar findet am 28./29. August 03 statt. Außerdem sind auch Inhouse-Seminare für einzelne Unternehmen möglich.

Weitere Informationen über das GAB-Büro o. unter: [www.gab-muenchen.de](http://www.gab-muenchen.de)

## Seminare im und mit dem Alanus-Werkhaus

Als Auftakt dieser neuen Kooperation hat vom 09. bis 11.05.2003 bereits das Seminar „Der Beruf in meiner Biografie“ stattgefunden, durchgeführt von **HANS G. BAUER** und **MARLIES RAINER**.

Es folgen in diesem Jahr :  
„Vernetztes Denken und Handeln“ – durchgeführt von **MARLIES RAINER** und **ROLF LANG-KOERSGEN**, vom 08.10. (Beginn 19:00 Uhr) bis 10.10.2003 (Ende 17:00 Uhr).

„Den eigenen Stärken auf der Spur – Kompetenzmanagement und berufliche Orientierung“ – durchgeführt von **MARLIES RAINER** und **HILMAR DAHLEM**, vom 14.11. (Beginn 19:00 Uhr) bis 16.11.2003 (Ende 17:00 Uhr).



### 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)