

Wie kann Arbeiten lernförderlicher werden?

VERSUCH DER NEUBESTIMMUNG DES TRADITIONELLEN KONZEPTS LERNFÖRDERLICHER ARBEITSGESTALTUNG

In der letzten Ausgabe unserer GAB News haben wir beschrieben, wie Beschäftigte zu Mitgestaltenden von Arbeits- und Organisationsprozessen werden können. In dieser Ausgabe befassen wir uns ausführlicher damit, welche Rahmenbedingungen erforderlich sind, um arbeitenden Menschen auch die Mitgestaltung ihrer Lernprozesse in der Arbeit zu ermöglichen. Obwohl die Forderungen nach lebenslangem Lernen, nach Lernen im Arbeitsprozess, nach selbstorganisiertem Lernen schon seit langem erhoben werden, spielt die Frage, welche Arbeits- und Lernbedingungen dies unterstützen, in der öffentlichen Debatte eine erstaunlich kleine Rolle. Ist „lernförderliche Arbeitsgestaltung“ ein Relikt aus den 1970-er und 1980-er Jahren, als der Begriff im Zuge der Programme zur Humanisierung der Arbeitswelt aufkam? Im aktuellen, vom Bundesarbeitsministerium herausgegebenen „Weißbuch Arbeiten 4.0“ kommt er jedenfalls an keiner Stelle vor...

Dabei müsste gerade heute angesichts der Brisanz der Digitalisierung und des mit der Zunahme von Wissensarbeit verbundenen „Lernschubs“ breit diskutiert werden, wie sich Arbeiten so gestalten lässt, dass dabei auch die erforderlichen Kompetenzen entwickelt werden können. Wenn von jedem Einzelnen verlangt wird, permanent am Ball zu bleiben, reichen externe

Weiterbildungsmaßnahmen nicht aus, sondern das Lernen im Arbeitsprozess ist unabdingbar. Die Frage ist nur, ob der Arbeitsprozess dies in erforderlichem Maße zulässt. Arbeitsverdichtung und Beschleunigung, Kennzahlen-Benchmarking und Null-Fehler-Toleranz bilden massive Lernhemmnisse für das Lernen in der Arbeit.

»»»»

WEITERE THEMEN:

Das Projekt „ELSa“ SEITE 7 / Von Rössern und Reitern - das Projekt MEDEA SEITE 8 / „Das braucht man einfach für's Leben!“ - die Schüler-Reparaturwerkstatt SEITE 10 / Werkzeugkoffer und Comic SEITE 12 / Generationswechsel in der GAB SEITE 15 / Berufspädagogische Impulse für die Aus- und Weiterbildungsarbeit SEITE 21 / documenta 14 SEITE 24 / QM aus der Tasche SEITE 25 /

Angebote SEITE 26 / Veranstaltungen SEITE 30 / Veröffentlichungen SEITE 30

Editorial

Wie können Menschen ihre Arbeit und die Organisationen, in den sie arbeiten, gestalten? Diese Frage beschäftigt uns zwar schon seit vielen Jahren, jedoch hat sie gerade in letzter Zeit neu an Aktualität gewonnen.

Unter dem Schlagwort ‚Digitalisierung‘ wird derzeit ein massiver Wandel der Arbeitswelt diskutiert, der so grundlegend sein könnte, dass die bisher ergriffenen gesellschaftlichen Maßnahmen als bloßes „Umdekorieren der Liegestühle auf der Titanic“ erscheinen – wie es der Philosoph Richard David Precht dieses Jahr in einem Interview ausdrückte. Gleichzeitig sind alle Voraussagen, wie sich die Arbeitswelt tatsächlich verändern wird, eher ein Stochern im Nebel.

Diese Situation – man glaubt, alles wird sich ändern, aber keiner weiß genau, wie – erzeugt unterschiedliche Reaktionsweisen: Vom Pfeifen im Walde, das sich in Prechts Zitat ausdrückt, über rückwärtsgewandte Versuche, die Komplexität durch einfache Antworten und Simplifizierungen zum Verschwinden zu bringen, bis hin zu Ansätzen, Organisation und Gesellschaft neu und komplexer zu denken, wie sie etwa von Frédéric Laloux in seinem Buch „Reinventing Organisations“ beschrieben wird, oder wie sie sich im Konzept des bedingungslosen Grundeinkommens ausdrücken.

Egal wohin die Reise geht – wir Menschen werden aufgefordert sein, „Arbeit“ neu zu definieren und den Rahmen und den Kontext, in dem wir arbeiten, anders zu gestalten. Dabei kommt der Lernfreundlichkeit dieser Arbeitsgestaltung eine entscheidende Rolle zu. Diese kann nicht länger allein von Außen und Oben durch Geschäftsleitung und Führungskräfte organisiert werden. Zunehmend müssen und wollen die Arbeitenden selbst ihre Arbeit mitgestalten (s. unseren diesjährigen Leitartikel). „Denn wer zum Objekt gemacht wird, verliert die innere Lust...“ (Gerald Hüther)

Aber auch wir GAB-Mitarbeitenden selbst sind immer wieder damit beschäftigt, unsere Zusammenarbeit – jetzt im Rahmen der Genossenschaft – gemeinsam zu gestalten. Und dabei der damit verbundenen Komplexität gerecht zu werden, wie es etwa in dem Artikel zur Übergangsgestaltung beschrieben wird.

*Wir wünschen Ihnen Zukunftsmut und Gestaltungsfreude!
Ihre GAB München*

Lernförderliche Arbeitsgestaltung traditionell

Das traditionelle Konzept lernförderlicher Arbeitsgestaltung (kurz LefAg) entwickelte sich, wie bereits erwähnt, in den 1960-er und 1970-er Jahren vor dem Hintergrund tayloristischer Arbeitsverhältnisse (Stichwort Fließbandarbeit) und der Beobachtung, dass diese Art des Arbeitens zu Dequalifizierung und Abstumpfung der Beschäftigten, zu Belastungen und gesundheitlichen Gefährdungen führt. In bester Absicht wurden daher Kriterien für lernförderliche Arbeit entwickelt. Etliche Unternehmen versuchten denn auch diesen Kriterien vor allem durch strukturelle Maßnahmen gerecht zu werden, die sich auf die Arbeitsaufgaben, die Arbeitsorganisation und -umgebung richteten.

Zwar bildete das übergeordnete Ziel der Persönlichkeitsentwicklung der Arbeitenden einen wesentlichen Kern der Bemühungen um eine Humanisierung der Arbeitswelt. Bezogen auf die konkreteren Ziele eines Lernens im Prozess der Arbeit jedoch dominierte ein rein zweckrationales Verständnis, d.h. das Gelernte sollte sich einem unmittelbaren arbeitsbezogenen Verwertungskontext zuführen lassen. Im Zuge der Debatte um lebenslanges Lernen seit den 1990-er Jahren verstärkte sich wieder die Sichtweise, Arbeitsgestaltung solle auch die persönliche Entfaltung der Arbeitenden fördern. Gleichzeitig wurde nun auch thematisiert, dass es einer bestimmten Unternehmenskultur bedarf, um Arbeit möglichst lernförderlich zu gestalten.

Von Anfang an kennzeichnen jedoch zwei entscheidende „Strickfehler“ das traditionelle Konzept der lernförderlichen Arbeitsgestaltung: es beinhaltete keinerlei fundierte Aussagen über Lernen, und es war ein Modell, das Arbeit *für* die Beschäftigten gestalten will. Dies erscheint uns charakteristisch für die damalige Sicht auf den arbeitenden und lernenden Menschen. Unter „Lernen“ wurde zum einen unhinterfragt verstanden, dasjenige Wissens- und Können zu vermitteln, das für die Arbeit gebraucht wird. Zum anderen hatte das Konzept einen recht paternalistischen Zungenschlag, indem es das Lernen der Person von außen durch das bloße Bereitstellen von Strukturen herzustellen und zu steuern suchte.



Das Subjekt mit in den Blick nehmen

Inzwischen wissen wir, dass Lernen ein selbstgesteuerter und selbstbestimmter Prozess des Lernenden ist. Er kann zwar von außen beeinflusst, gefördert oder behindert, jedoch nicht „herbeiorganisiert“ werden – Lernen kann nur die Person, die sich zum Lernen entschließt. Damit Lernen stattfindet, bedarf es also deutlich mehr als einer bestimmten strukturellen Gestaltung, es bedarf eines bestimmten Handelns innerhalb und mit diesen Strukturen, das einerseits durch die Art der Aufgabe und die sie rahmenden Bedingungen beeinflusst werden kann, das aber gleichzeitig durch den Lernwillen des Handelnden bestimmt und umgesetzt wird – was wiederum die Aufgabe und rahmenden Bedingungen beeinflusst.

Auch der traditionelle Ansatz, Arbeit lernförderlich *für* jemanden gestalten zu wollen, greift nach dieser Überlegung zu kurz. Denn unterschiedliche Menschen lernen in unterschiedlichen Rahmenbedingungen und unterschiedlichen strukturellen Settings unterschiedlich und Unterschiedliches (konstruktivistisches Lernverständnis). Damit aber muss sich das Augenmerk lernförderlicher Arbeitsgestaltung wesentlich deutlicher auf das arbeitende und lernende Subjekt richten und ihm die Möglichkeit geben, seine Arbeits- und Lernprozesse entscheidend mitzugestalten. Denn seine Interpretation der Strukturen, seine Disposition und Haltung und auch seine (Lern-)Kompetenz bestimmen die Lernförderlichkeit von Arbeit im hohen Maße. Im „alten“ Verständnis diente LefAg vor allem dem reibungslosen Arbeitsablauf und dazu, die Beschäftigten auf der Höhe der Anforderungen zu halten, es war quasi das „Schmiermittel“.

Traditionelles Verständnis: LefAg sorgt für reibungsloses Arbeiten und Lernen

Gleichzeitig gab (und gibt es) es in Organisationen keine eindeutige traditionelle Verankerung der Zuständigkeit für lernförderliches Arbeiten. Sofern dies überhaupt als Aufgabe wahrgenommen wird, ist dafür mal die Personalabteilung zuständig, mal die mittlere Führungsebene (Meister), mal der Bereich Arbeitsvorbereitung oder andere Funktionsbereiche.



Betrachtet man aus der Perspektive des heutigen Standes der Lern- und Kompetenzforschung sowie der subjektorientierten Berufs- und Arbeitsforschung das Thema, so ergibt sich ein Bild, das dieses traditionelle Verständnis von lernförderlicher Arbeitsgestaltung „vom Kopf auf die Füße“ stellt. Denn in der modernen Arbeitswelt sind die meisten Arbeitsaufgaben und die dafür notwendigen Handlungsweisen und Arbeitsschritte nicht klar determiniert, sondern eher diffus, zeigen sich dynamische Aufgabenfelder, die sich an immer schnellere Veränderungen anpassen. Daher besteht in diesen unübersichtlichen und komplexen Aufgabenfeldern für die arbeitenden Menschen immer wieder die Notwendigkeit, Aufgaben zu interpretieren und sie auf die spezifische Handlungssituation hin zu konkretisieren. Damit aber gestalten sie faktisch ihre Arbeit selbst! Und damit besteht auch die Chance und Notwendigkeit, Arbeit im Vollzug der Arbeitssituationen selbst lernförderlicher zu gestalten.

Ausgehend von der Erkenntnis, dass Menschen nicht zum Lernen gezwungen werden können (allenfalls zum Antrainieren bestimmter Fertigkeiten), bedeutet dies, dass zum einen die Bedingungen der von Seiten der Organisation gestellten Arbeiten/Aufgaben, zum anderen jedoch auch die von Seiten der Person gewünschten Entwicklungsziele und Lerninteressen in den Blick genommen werden müssen. Neben dieser Weitung des Blickes verschiebt sich aus unserer Sicht auch der Fokus:

»»»»



Lernförderlich oder nicht ist damit nicht (nur) die Arbeit (WAS), sondern insbesondere der Prozess der Arbeit, also die Art und Weise WIE gearbeitet wird. Es geht also letztendlich nicht um lernförderliche Arbeit, sondern um lernförderliches Arbeiten, als Prozess, als Handlungsweise, die sich zwischen dem handelnden Subjekt und der von ihm bearbeiteten Aufgabe über die Zeit aufspannt. Der Lernförderlichkeit des Arbeitsprozesses wird dabei gestaltet im Spannungsfeld und Zusammenspiel der Person, die handelt, (Haltung, Werte, Wissen und Kompetenzen, Lernstil etc.) und durch die Art und Weise der Aufgabe (Sinn, Vollständigkeit, Erfahrungsoffenheit etc.) und von rahmenden Aspekten wie der Arbeitsumgebung, der Arbeitsmittel, der Arbeitsorganisation und der Unternehmenskultur. Und diese komplexe Gestaltungsaufgabe gelingt nur, wenn Beschäftigte aktiv einbezogen werden.

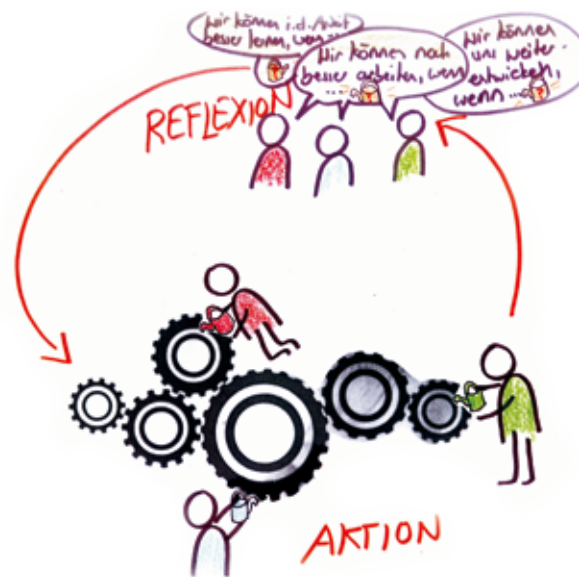
allein bietet noch keine Garantie für lernförderliches Arbeiten. Es muss vielmehr darum gehen, diese Vielfalt unter Berücksichtigung ihrer Passung mit der arbeitenden Person zu erreichen, d.h. lernförderlich ist sie dann, wenn sie weder dauerhaft unter- noch überfordert, sondern wenn eine individuell angemessene „dosierte Überforderung“ Lernanreize bietet. Das Kriterium Vielfalt darf ferner nicht zu strukturellen Widersprüchlichkeiten im Arbeitsprozess führen und soll Vertiefung ermöglichen. Schließlich müssen die konkreten Aufgaben (z.B. Planung eines bestimmten Fertigungsschritts) so gestaltet sein, dass sie das übergreifende Ziel einer Tätigkeit (Gesamtfertigung) fördern und nicht behindern, beispielsweise durch Abteilungsegoismen, Beschränkungen des Zugangs zu anderen Bereichen etc. Die genaue Bestimmung des Kriteriums „Vielfalt“ kann nach dem bisher Gesagten nur im Zusammenwirken von Beschäftigten und Verantwortlichen der Organisation geschehen.

LefAg-Kriterien revisited

Im BMBF-geförderten Projekt „Lernen durch Arbeit – LerndA“ hatten wir Gelegenheit, gemeinsam mit Kolleg*innen des Instituts für sozialwissenschaftliche Forschung (ISF München) eine Neuformulierung der traditionellen LefAg-Kriterien zu diskutieren. Frieling et al. (2006) benennen hier Selbständigkeit, Partizipation, Variabilität / Aufgabenvielfalt, Komplexität, Kooperation und Kommunikation, Feedback, (Einflussnahme auf) Zeitdruck und physikalische Umgebung. Am Beispiel des Kriteriums „Aufgabenvielfalt“ sei dies exemplarisch dargestellt. Ging es in der traditionellen Perspektive insbesondere darum, eintönige Tätigkeiten anzureichern, so lässt sich unter dem Aspekt subjektbezogener Lernförderlichkeit präzisieren: Vielfalt

Zusammenspiel von Aktion und Reflexion

Unter Lerngesichtspunkten kommt dem Kriterium des Einflusses auf Zeit- und Leistungsdruck eine ganz besondere Bedeutung zu. Denn Lernen verlangt einerseits die aktive Auseinandersetzung mit komplexen Aufgaben (d.h. zu arbeiten), andererseits aber ebenso die Möglichkeit der Auswertung und Reflexion der dabei gemachten Erfahrungen. Daher müssen Beschäftigte die Möglichkeit haben, einen Schritt von ihrem konkreten Arbeitshandeln zurückzutreten und ihr Tun mit dem „Lernblick“ zu betrachten. Zeit/Raum für Reflexion ermöglichen Lernen – das kann individuell oder gemeinsam mit Kolleg*innen stattfinden. Die Reflexion muss sich auf das WAS (Ergebnis) und WIE (Pro-



zess) der Arbeit beziehen können. Erst in dieser „Zusammenchau“ konkretisiert sich, was zur Erledigung/Bewältigung der Arbeit und für die Belange der handelnden Person notwendig ist. Das Zusammenspiel von Aktion und Reflexion muss dabei von dieser Person selbst gesteuert werden können. Da dauerhafter Zeit- und Leistungsdruck ohne Innehalten höchst lernfeindlich sind, muss die Person die Möglichkeit haben, ihre individuelle Zeitstruktur in der Arbeit zu verankern. Wichtige Kriterien sind ferner die Chance zum Lernen aus Fehlern, zu Selbstkontrolle vor Fremdkontrolle durch Dritte, zu inhaltlichem konstruktivem Feedback durch Kolleg*innen und Vorgesetzte. Auch in die Gestaltung dieses LefAg-Kriteriums müssen die Beschäftigten aktiv einbezogen werden.

Ein Modell moderner LefAg

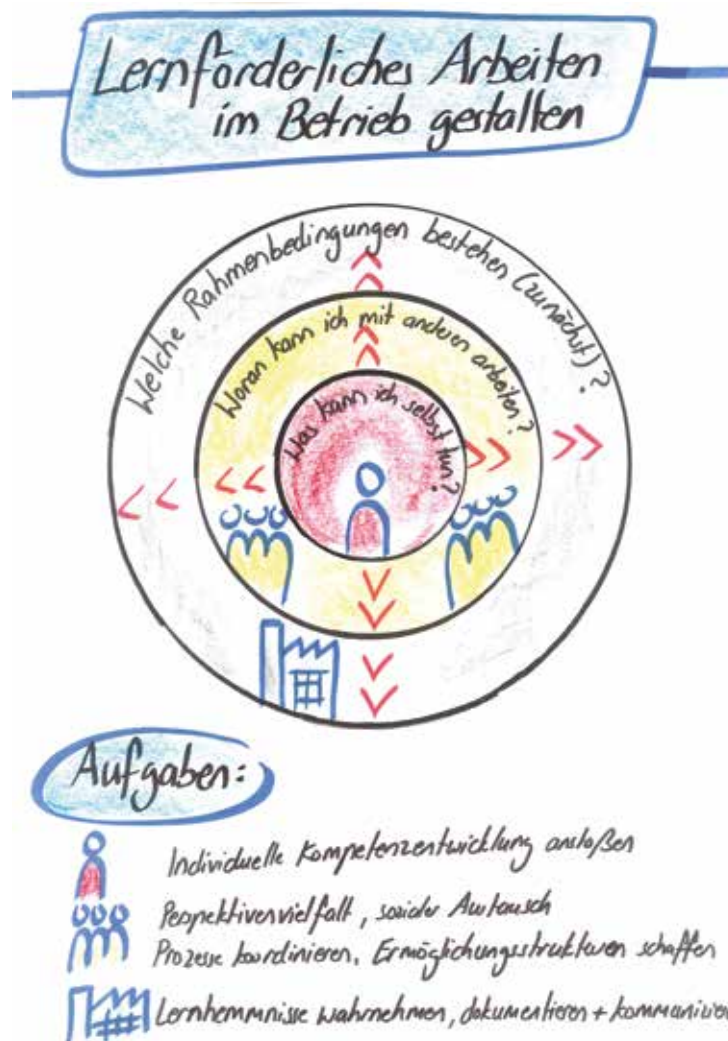
Soll eine lernförderliche Gestaltung von Arbeiten gelingen, braucht es Strukturen, die dies unterstützen. Anders als im klassischen LefAg-Konzept jedoch können diese Strukturen nicht allein von Oben gesetzt werden. Auch sie müssen vielmehr im Zusammenwirken zwischen Beschäftigten und Verantwortlichen der Organisation entstehen. Sie bilden also eine gemeinsame Gestaltungsaufgabe.

Dabei lassen sich (mindestens) drei Stufen dieser Entwicklung unterscheiden. Da, wie beschrieben, Arbeitende bereits faktisch ihre Arbeit (mit)gestalten, sind sie diejenigen, die sich zuerst fragen: Welche strukturellen Bedingungen brauche ich, um gut arbeiten und lernen zu können? Und: was kann ich selbst zum Erreichen dieser Bedingungen beitragen? Hier geht

es beispielsweise um Aspekte wie: Was kann ich selbst tun, um meine Kompetenzentwicklung voranzubringen? Wie organisiere ich meinen Arbeits-Lern-Prozess so, dass Raum für Reflexion ist? Kann ich eigenverantwortlich Kontakt zu angrenzenden Bereichen aufnehmen, um mehr über vor- und nachgelagerte Prozesse zu erfahren?

Die zweite Stufe betrifft das Zusammenwirken der Beschäftigten mit Kolleg*innen, mit Fragestellungen wie: Was können wir voneinander lernen? Welche verschiedenen Perspektiven auf eine Sache gibt es? Wie schaffen wir uns Ermöglichungsstrukturen für gemeinsamen Austausch und kollegiales Lernen? Was können wir zur Verbesserung unserer Arbeits- und Lernbedingungen aus eigener Kraft beitragen? Welche Lernhemmnisse identifizieren wir gemeinsam? Wie können wir diese dokumentieren, belegen und mit Vorgesetzten kommunizieren?

Auf der dritten Stufe geht es um diejenigen strukturellen Bedingungen, die jenseits der Gestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten allein liegen und für die der Austausch mit Vorgesetzten erforderlich ist. Um einen solchen Austauschprozess in Organisationen anzustoßen und dauerhaft zu verankern, ist aus unserer Sicht notwendig, die organisationale Verantwortung für lernförderliches Arbeiten neu zu definieren. Wir sehen hier eine Parallele zur Qualitätsentwicklung und -sicherung: Auch sie kann nicht verordnet, sondern muss von allen Beteiligten gelebt werden. Dennoch braucht es eine koordinierende und initiativ Funktion, im Fall QSE die Koordinator*innen. Ein ähnliches Modell könnte die Bemühungen um lernförderliches Arbeiten deutlich voranbringen. Erkenntnisse aus den Stufen 1 und 2 könnten bei „LefAg-Koordinator*innen“ kommuniziert



und gebündelt werden, Initiativen Richtung Führung könnten von dieser Funktion vorangetrieben werden, die als Vermittlerin zwischen Beschäftigten und Organisation fungieren würde. Sie könnte darüber hinaus die Aufgabe eines Monitorings des Prozesses der Förderung lernförderlichen Arbeitens übernehmen, turnusmäßig an Beschäftigte und Führung berichten etc. Damit dies tatsächlich zu Ergebnissen führt, müsste diese Funktion mit entsprechenden Befugnissen ausgestattet sein und auf hierarchisch höherer Stufe angesiedelt sein.

Die Neufassung eines zeitgemäßen Konzepts für lernförderliches Arbeiten bezieht sich also darauf,

- es von den arbeitenden Subjekten her zu denken,
- den gesamten Prozess des Arbeitens in den Blick zu nehmen,

- das Spannungsfeld zwischen den Arbeitenden, ihren Aufgaben, deren Kontext und den organisationalen Rahmenbedingungen bewusst zu thematisieren und zu gestalten und schließlich
- für eine angemessene Repräsentanz des lernförderlichen Arbeitens in der Organisation zu sorgen.

Eine Utopie? Wer weiß, vielleicht macht die Digitalisierung endgültig klar: Organisationen sind nur erfolgreich mit gern arbeitend-lernenden Mitarbeiter*innen!

Das Projekt „ELSa“

ERGEBNISSE DER EMPIRISCHEN STUDIE ZU SELBSTORGANISIERTEM LERNEN



Wie kann selbstorganisiertes Lernen Erwachsener ermöglicht und gefördert werden? Dies ist die Frage, mit der sich unser Projekt „ELSa – Erwachse(n)lernen in Selbstlernarchitekturen“ beschäftigt. Dazu entwickelt ELSa eine Weiterbildungsdidaktik für selbstorganisierte Lernprozesse speziell für die Zielgruppe von Weiterbildenden und wird diese Didaktik auch exemplarisch erproben.

Als Grundlage für die Modellentwicklung war es wichtig zu klären, was unter selbstorganisiertem Lernen verstanden wird, was dazu motiviert und welche Hindernisse im Weg stehen können. Zur Frage, was generell zum selbstorganisierten Lernen motiviert, gibt es wenige Studien, zur Frage, was insbesondere Weiterbildner*innen zum selbstorganisierten Lernen motiviert, liegen gar keine Studien vor. Daher sind wir selbst über drei Wege diesen Fragen nachgegangen:

Zunächst recherchierten und sichteten wir wissenschaftliche Aussagen zur Frage der Lernmotivation und zur Motivation sich weiterzubilden. Im zweiten Schritt wurden Interviews mit insgesamt 13 Mitarbeitenden in fünf Partnerbetrieben geführt, die in der Weiterbildung strategisch oder operativ tätig sind. Darauf aufbauend fand eine Online-Befragung von 204 Weiterbildenden statt, in der wir neben der Lern- und Weiterbildungsmotivation auch grundlegendere Aspekte beleuchtet haben. Dazu gehörten die Fragen: Wer sind eigentlich „In der Weiterbildung Tätige“? Welches Verständnis haben sie von (selbstorganisiertem) Lernen? Welche Kompetenzen werden in Zukunft wichtig sein in der Weiterbildung?

Zentrale Erkenntnisse

Einige zentrale Erkenntnisse aus unseren empirischen Erhebungen lassen sich folgendermaßen beschreiben: Insbesondere die Interviews zeigten, dass ein sehr *unscharfes Verständnis*

von selbstorganisiertem Lernen bei den Befragten vorherrscht. Als charakteristisch für selbstorganisiertes Lernen (soL) wurde immer wieder genannt, dass hier der individuelle Lernbedarf und der eigene Wunsch, sich weiterzubilden im Zentrum stehen – und gleichzeitig die Erwartung geäußert, dass auch betriebliche Belange beim selbstorganisierten Lernen berücksichtigt werden müssten. Die Befragten sahen jedoch nicht nur das Erkennen des Lernbedarfs in der Verantwortung der Lernenden, für sie steht diese Art des Lernens auch für das selbständige Suchen eines passenden Lernwegs und passender Lernmedien. Auch sich selbst für's Lernen zu motivieren, gehört zum verbreiteten Verständnis und zu den Anforderungen an soL. Insgesamt versprechen sich die von uns Befragten von selbstorganisiertem Lernen eine schnelle und flexible Anpassung an die sich wandelnden Anforderungen der beruflichen Tätigkeit. Selbstorganisiertes Lernen ist jedoch auch mit diffusen Ängsten assoziiert: Für Weiterbildung Verantwortliche befürchten, durch soL überflüssig zu werden. Bei Lernenden sorgt die Unklarheit und die fehlende Erfahrung mit selbst gestalteten Lernprozessen z.T. dafür, dass es ihnen schwerfällt, sich darauf einzulassen.

Als *Unterstützung beim selbstorganisierten Lernen* wünschen sich die Befragten eine individuell anpassbare Lernarchitektur mit Leitplanken und auch Grenzen zur eigenen Orientierung. Als erste Herausforderung, die ggf. professionelle Hilfe erfordert, nennen sie die Präzisierung des eigenen Bildungsbedarfs und die Übersetzung in konkrete Lernziele. Weiterhin wünschen sich einige Befragte auch eine angeleitete Form des Austauschs und der Hospitation beim Lernen. Insbesondere die Evaluation des Lernerfolgs, d.h. den Nachweis der in einem selbstorganisierten Lernprozess erworbenen Kompetenzen, sehen viele als besondere Herausforderung und noch ungelöstes Problem. Sowohl betriebliche Weiterbildungs-Verantwortliche als auch die Lernenden selbst haben ein großes Interesse daran, die Effekte von Lernprozessen nachweisbar und damit verwertbar zu



Von Rössern und Reiterern

DAS PROJEKT MEDEA - ERFAHRUNGSGELEITETER ARBEITSINTEGRIERTER ERWERB VON DIGITALEN MEDIENKOMPETENZEN IN DER BERUFS-BEGLEITENDEN QUALIFIZIERUNG

Die aktuelle Debatte um zukünftige Entwicklungen der Arbeitswelt wird von einem Begriff geprägt, an den sich ebenso große Hoffnungen wie Sorgen knüpfen: Die Digitalisierung ist in aller Munde. Die einen erwarten durch sie kräftige Produktivitätssprünge, individualisierte Produkte und Dienstleistungen und flexiblere Arbeits- und Lebensmodelle. Die anderen warnen vor massiven Arbeitsplatzverlusten, umfassender Mitarbeiterüberwachung und der völligen technischen Determinierung von Arbeitsprozessen, in denen Mitarbeitende zu willfähigen Handlangern von automatisierten Systemen werden.

Wenn die Digitalisierung der Arbeitswelt wie prognostiziert voranschreitet, darin sind sich alle einig, wird sich die Beziehung von Mitarbeitenden einerseits und digitalen Medien und automatisierten Prozessen andererseits deutlich verändern. Vor diesem Hintergrund kommt der Entwicklung von digitalen Medienkompetenzen der Beschäftigten eine zentrale Bedeutung zu.

Dabei braucht es aber weit mehr als die Fähigkeit, technisch-digitale Systeme zu bedienen. Die Förderung von digitaler Medienkompetenz bedeutet vielmehr, Beschäftigte dazu zu befähigen, in ganz unterschiedlichen Handlungssituationen und Anwendungsbereichen digitale Medien sinnvoll und situationsangemessen zu nutzen, ihre Potentiale realistisch einzuschätzen und zu verstehen, sie in ihren Wirkungen kritisch zu reflektieren und zu steuern und sie aktiv und wirksam mitzugestalten. Letztendlich geht es darum, Mitarbeitende in die Lage zu versetzen, durch die bzw. trotz der zunehmenden Digitalisierung Gestaltende ihrer Arbeitsprozesse zu bleiben bzw. zu

werden. Oder bildlich gesprochen: zu Reiterern und Reiterinnen und nicht zu Rössern des Wandels der Arbeitswelt zu werden.

Das Projekt MEDEA zielt darauf ab, exemplarisch *Konzepte zur Förderung von digitalen Medienkompetenzen im Prozess der Arbeit* zu entwickeln und zu erproben. Dabei verfolgt das Projekt den Ansatz:

- Die Medienkompetenz der Mitarbeitenden durch individuelle Lernprojekte in der Arbeit und deren berufspädagogische Begleitung zu entwickeln. Die Lernprojekte adressieren dabei konkrete alltägliche Herausforderungen im Umgang mit digitalen Medien im Arbeitsprozess (arbeitsintegriertes Lernen).
- Dabei werden nicht nur die vorhandenen Erfahrungen der Mitarbeitenden gezielt genutzt, sondern auch eine umfassende Erfahrungsfähigkeit im Umgang mit digitalen Medien gefördert (erfahrungsgeleitetes Arbeiten und Lernen).

Die GAB München e.V. arbeitet dazu mit zwei Umsetzungsunternehmen zusammen: Der ELABO GmbH, einem Hersteller von Arbeitsplatzsystemen in Crailsheim, und der Versicherungskammer Bayern mit Sitz in München. In beiden Unternehmen werden in enger Kooperation mit Mitarbeitenden und Führungskräften betriebsspezifische Konzepte zur Förderung der digitalen Medienkompetenzen entwickelt und erprobt. Dieser Entwicklungsprozess wird in den Unternehmen von einem organisationalen Lernprozess begleitet. Kern dieses Prozesses ist die lernförderliche Gestaltung von Arbeit und die Einbettung der Kompetenzentwicklungsmaßnahmen im Unternehmen. Auf Grundlage dieser Erprobungen wird dann ein transferfähiges

FORTSETZUNG:

Das Projekt „ELSa“



und verallgemeinerbares Konzept zum erfahrungsgeleiteten und arbeitsintegrierten Erwerb von digitalen Medienkompetenzen erarbeitet und veröffentlicht.

Zwei weitere wissenschaftliche Partner begleiten diesen Prozess: der Virtuelle Campus Rheinland-Pfalz (TU Kaiserslautern) unterstützt das Projekt in Fragen des digitalen Lernens, und das Munich Center for Technology in Science (TU München) hat die wissenschaftliche Begleitung und Evaluation übernommen. Die GAB ist für die berufspädagogische Gestaltung verantwortlich.

Das Projekt MEDEA läuft vom April 2017 bis März 2020 und wird im Rahmen des Programms ‚Digitale Medien in der beruflichen Bildung‘ vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union gefördert.

GAB-Ansprechpartner*innen:

**JOST BUSCHMEYER, FLORIAN GASCH, ELISA HARTMANN,
DR. STEPHANIE JURASCHEK**



machen. Dies verweist auf eine weitere wichtige Voraussetzung für soL im beruflich-betrieblichen Kontext: Selbstorganisiertes Lernen setzt eine Kultur des Vertrauens voraus, da wegen des offenen Prozesses die Ergebnisse nicht in gleicher Weise kontrollierbar sind, wie z.B. bei einem festen Curriculum mit Abschlussprüfung.

Flexibilität als besondere Qualität von soL

Mit überwältigender Mehrheit wurde die zeitlich-räumliche Flexibilität als besondere Qualität des selbstorganisierten Lernens genannt. Dies fand in der quantitativen Befragung eine Zustimmung von 96%. Damit verbunden ist die Erwartung, dass sich Lernen und Weiterbildung auch bei zunehmender Zeitknappheit realisieren lässt, insbesondere mit Hilfe des Einsatzes von digitalen und mobilen Lernmedien. Flexibilität wird in der Vorstellung vieler Befragten jedoch auch eine zentrale Anforderung an Begleiter*innen von selbstorganisiertem Lernen. So wurde in einer offenen Frage Flexibilität von 20% der Antwortenden (145) als eine zukünftige Kernkompetenz von Weiterbildenden genannt.

Ausgehend von diesen und weiteren Erkenntnissen wird im Rahmen des Projekts ELSa ein Weiterbildungskonzept in Form einer Selbstlernarchitektur für Weiterbildende entstehen und ab Februar 2018 beispielhaft erprobt. Weitere Infos und Projektergebnisse finden sich unter WWW.GAB-MUENCHEN.DE/ELSA.

GAB-Ansprechpartnerin:

DR. BARBARA BURGER



„Das braucht man einfach für's Leben!“

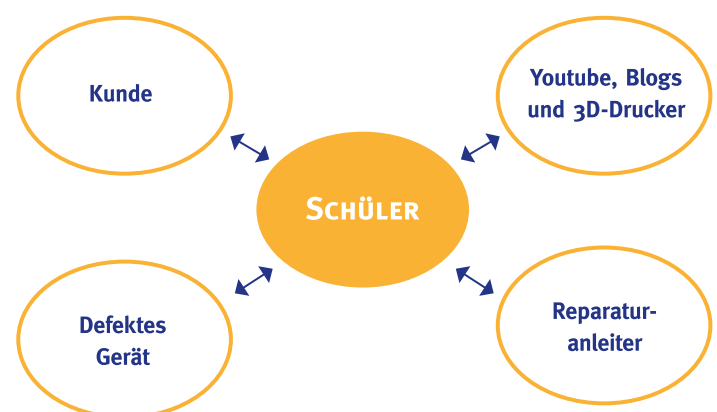
DIE SCHÜLER-REPARATURWERKSTATT – EIN INNOVATIVER ANSATZ ZUR ÖFFNUNG VON SCHULE

Seit eineinhalb Jahren besteht an der Rudolf-Steiner-Schule München-Schwabing ein Projekt, das Schule machen soll: Eine Reparaturwerkstatt, in der Kund*innen defekte Geräte und Gegenstände von Schüler*innen unterschiedlicher Klassenstufen kostenlos reparieren lassen können. Das nützt nicht nur den Kund*innen und schont die natürlichen Ressourcen, sondern bietet auch vielfältige pädagogische Chancen. Und es stellt ein innovatives Modell der Öffnung von Schule für ein lebenspraktisches Erfahrungsfeld dar. Die GAB hat das Projekt wissenschaftlich begleitet.

Zu verdanken ist dieses Modell dem engagierten Physiklehrer Walter Kraus, selbst leidenschaftlicher Reparierer und Umweltschützer. Er schaffte es mittels verschiedener Crowdfunding-Aktivitäten, zwölf Reparatur-Arbeitsplätze einzurichten. Die Schüler*innen melden sich freiwillig für die Arbeit in der Schüler-Reparaturwerkstatt, die sich an das Konzept der Repair-Cafés anlehnt, jedoch etliche eigenständige Merkmale aufweist. Unterstützt werden die Schüler*innen durch einen Kreis von ehrenamtlichen sog. Reparaturanleiter*innen. Eine wesentliche Besonderheit des Konzepts der Waldorfschule besteht darin, dass nach der Methodik des entdeckenden und erfahrungsgeleiteten Arbeitens und Lernens vorgegangen wird.

Im Kern besteht das Konzept darin, dass die Schüler-Reparaturwerkstatt mehrmals pro Woche für jeweils 1,5 Stunden geöffnet hat. In dieser Zeit bringen Kund*innen reparaturbedürftige Gegenstände vorbei und werden von den Schüler*innen mit Hilfe eines Laufzettels dazu näher befragt. Die zu reparierenden Geräte werden nach dem Grundsatz „first in first out“, damit keine „Ladenhüter“ entstehen, von den Schüler*innen selbstorganisiert auf die Zweiergruppen an den sechs Arbeitsplätzen verteilt. Dann untersuchen die Schüler*innen eigenständig den

Gegenstand und versuchen herauszufinden, was genau an Reparaturbedarf vorliegt. Dabei nutzen sie einerseits ihre Sinnesorgane (was fällt optisch auf, was kann man ertasten, hören, riechen?) und andererseits eventuelle Vorerfahrungen. Kommen sie damit allein nicht weiter, informieren sie sich im Internet, beispielsweise in YouTube-Beiträgen, auf Herstellerseiten oder in Reparatur-Foren. Reicht auch das nicht aus, wenden sie sich an die ehrenamtlichen Reparaturanleiter*innen zur gemeinsamen Suche. Dann erfolgt die Reparatur. Falls dafür Ersatzteile beschafft werden müssen, werden diese durch die Schüler*innen bestellt, ggf. nach Rücksprache mit den Kund*innen. Auch die weitere Kommunikation mit den Kund*innen, z.B. Zwischenmeldungen zum Reparaturstand etc., sowie die Übergabe der reparierten Gegenstände erfolgen meist durch die Schüler*innen. Die Reparatur ist für die Kund*innen - abgesehen vom Ersatzteil-Aufwand - kostenfrei, freiwillige Spenden – ausschließlich für die Werkstattausstattung – werden gern angenommen.



Die Struktur der Schüler-Reparaturwerkstatt

Die wissenschaftliche Begleitung untersuchte insbesondere die pädagogischen Wirkungen der Schüler-Reparaturwerkstatt.

Die pädagogischen Wirkungen

Hier sind zunächst die lebenspraktischen Fertigkeiten zu nennen, die die Schüler*innen durch die Arbeit in der Schüler-Reparaturwerkstatt erwerben. Diese reichen von der Kenntnis, Verwendung und Funktionsweise von Werkzeugen über alltagsrelevante Techniken (Wie öffne ich ein verschraubtes Gerät? Wie führe ich ein Kundengespräch? Wie bestelle ich ein Ersatzteil? Wie korrespondiere ich mit Herstellern?) über Werkstoffkenntnisse bis zu detaillierteren Kenntnissen über Aufbau, Funktionsweise und Reparierbarkeit unterschiedlichster Gegenstände und Geräte. Auch das Bewusstsein über Nachhaltigkeit, Umweltrelevanz und Konsumentenverhalten erhöht sich. Der Einbezug des Internets als „Arbeitspartner“ ermöglicht es, den Werkzeugcharakter des Mediums zu erleben und sich dabei nicht an eigenen Interessen, sondern an sachgemäßen Fragestellungen im Zusammenhang mit den Reparaturen zu orientieren. Die Steigerung der Wahrnehmungsfähigkeiten, der körperlichen Koordinationsleistungen und insgesamt der Geschicklichkeit sind weitere beobachtbare Wirkungen der Schüler-Reparaturwerkstatt, ebenso die Entwicklung eines „Gefühls für die Sache“ und des Blicks für das, worauf es ankommt. Durch den unmittelbaren Kundenkontakt bekommt die Arbeit in der Schüler-Reparaturwerkstatt den höchstmöglichen Charakter von Ernsthaftigkeit und Verbindlichkeit, und die Schüler*innen erleben, dass die Belohnung für die eigene Anstrengung ausschließlich aus der Sache (Reparatur) und der Freude, die man anderen macht, gewonnen wird und nicht durch finanzielle oder

andere Anreize. Das Konzept der kostenlosen Reparatur in der Schüler-Reparaturwerkstatt bietet den SchülerInnen hierfür breite Erfahrungsmöglichkeiten. Es hilft damit nicht nur „durch die Pubertät“ – dies war ein zentrales Anliegen der Initiative des Lehrers –, sondern auch, intrinsische Motivation zu entwickeln, zu erleben, dass die Befriedigung durch die Arbeit für andere weitaus tiefer reicht als kurzfristige persönliche Wunscherfüllungen. Und schließlich bietet die Zusammenarbeit in der Schüler-Reparaturwerkstatt ein breites Feld für Persönlichkeitsentwicklung und soziales Lernen.

Die Schüler-Reparaturwerkstatt hat inzwischen viel Resonanz bei Kund*innen, Schulen und Universitäten gefunden. Sie ist mit zahlreichen Reparatur- und Nachhaltigkeitsinitiativen vernetzt und wurde bereits mit mehreren Preisen ausgezeichnet. Seit November 2017 besteht eine Kooperation der Schüler-Reparaturwerkstatt mit dem Amt für Abfallwirtschaft der Landeshauptstadt München; die Schüler*innen reparieren defekte Gegenstände, die auf den Wertstoffhöfen angeliefert werden. Nach erfolgreicher Reparatur werden diese in der Halle 2, einem Gebrauchtwarenhaus, angeboten. Derzeit entsteht ein Handbuch, um anderen Schulen die Einrichtung einer Schüler-Reparaturwerkstatt zu ermöglichen. Näheres unter: [HTTPS://WWW.FACEBOOK.COM/REPARATURUNTERRICHT](https://www.facebook.com/REPARATURUNTERRICHT)

GAB-Ansprechpartnerin:
CLAUDIA MUNZ



Werkzeugkoffer und Comic

UNTERSTÜTZUNG FÜR DIE EINARBEITUNG VON NEUEN FACHKRÄFTEN

Um neue Fachkräfte schnell und nachhaltig ins Unternehmen zu integrieren, bedarf es einer passgenauen Einarbeitung. Dies gilt umso mehr, wenn neue Mitarbeiter*innen einen vielfältigen Hintergrund haben, da sie beispielsweise aus einem anderen Herkunftsland stammen, eine andere Berufserfahrung oder Ausbildung mitbringen oder einer anderen ethnischen Gruppierung angehören.

Wann ist Einarbeitung gelungen? Dann, wenn neue Mitarbeitende einerseits im Einarbeitungsprozess rasch selbständig handlungsfähig werden und die Verantwortung für die Aufgaben ihrer neuen Funktion übernehmen können. Und andererseits, wenn sie sich sozial eingebunden und im Kollegenkreis wohl fühlen und sich vorstellen können, ihre neue Stelle auch längerfristig auszufüllen. Diese Einarbeitungsziele werden die meisten Organisationen teilen. Die spannende Frage ist nun: auf welchem Weg können diese Ziele erreicht werden?

In vielen Organisationen gibt es Einarbeitungskonzepte, die sich wie Anforderungslisten lesen. Sie bestehen aus einer Zusammenstellung von Arbeitsinhalten, die erlernt werden sollen, und gegebenenfalls auch einem Zeitraum, in dem dies passieren soll. Manchmal wird noch eine Patin oder ein Mentor benannt, die die Einarbeitung begleiten sollen. Das sind notwendige, aber keine hinreichenden Bedingungen für eine gelingende Einarbeitung, zumal bei einer heterogenen Belegschaft.

Zusätzlich braucht es Lernwege, die es den neuen Mitarbeitenden ermöglichen, aufbauend auf ihren bisherigen Kenntnissen und Erfahrungen passgenau das zu lernen, was ihnen fehlt, um ihre neuen Arbeitsaufgaben erfolgreich zu erfüllen und im Unternehmen anzukommen.

Daher setzt dieser Ansatz der kultursensiblen Einarbeitung am Individuum an und zeigt Wege auf, wie unter Nutzung der mitgebrachten Ressourcen und unter Berücksichtigung der konkreten Anforderungen vor Ort eine „gute Einarbeitung“ gelingen kann. Die Werkzeuge im Werkzeugkoffer und der Comic zeigen, wie diese Brücke gebaut werden kann.

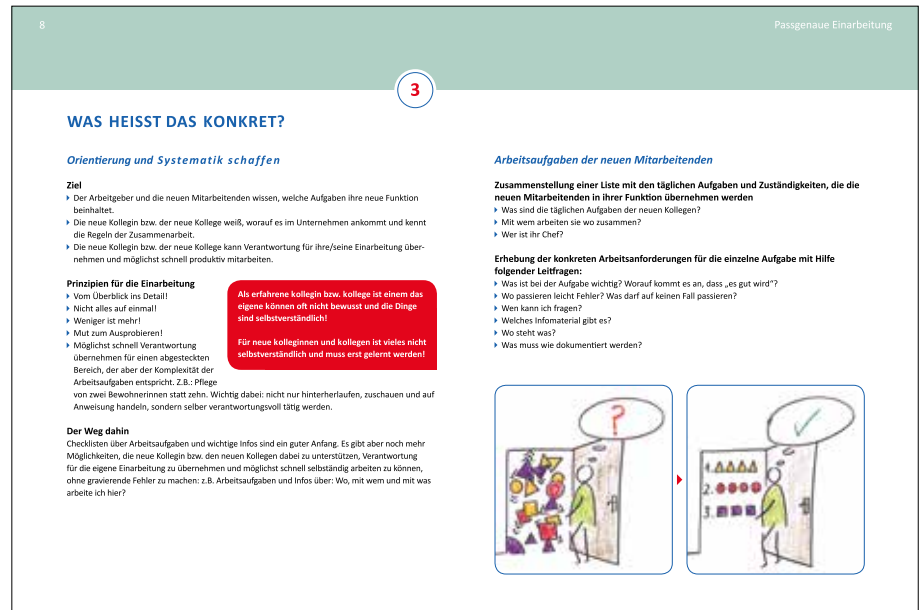
DEN WERKZEUGKOFFER: Passgenaue Einarbeitung und auch **DEN COMIC:** Sich verstehen und wirksam lernen in der Einarbeitung können Sie hier herunterladen:
WWW.GAB-MUENCHEN.DE/EIKU

Worin liegt das Innovative dieses Ansatzes zur kultursensiblen Einarbeitung?

Wir sehen die Innovation in dem Blick auf Kultur, auf Einarbeitung als Lernprozess und auf das WIE des Lernens.

Das Konzept der kultursensiblen Einarbeitung beruht zum einen auf der Annahme, dass jede/r neue Mitarbeitende ihre/ seine eigene individuelle Kultur mitbringt. Das bedeutet, es braucht eine Einarbeitung, die individuell mit und für die neuen Mitarbeitenden und passend für spezielle Situation gestaltet wird.

»»»»



Zum anderen betrachten wir die Einarbeitung als Lernprozess. Lernen kann jede/r nur selbst, und alles was man für die neue Arbeitstätigkeit lernen muss, lernt man am besten, indem man Verantwortung für neue Aufgaben und das eigene Lernen übertragen bekommt. Dafür brauchen neue Mitarbeitende einen unterstützenden Rahmen, der ihnen einen möglichst großen Spielraum lässt, ohne sie zu überfordern, Klarheit über die Anforderungen, die an sie gestellt werden, und eine Systematik, die Orientierung gibt. Wichtig ist außerdem die Begleitung durch eine Mentorin oder einen Mentor. Erfolgskritisch ist dabei die Beziehung zwischen den neuen Mitarbeiter*innen und ihren Mentor*innen. Lernförderlich wird diese, wenn sie durch gleiche Augenhöhe, Vertrauen, Zutrauen und Interesse geprägt ist. Die Aufgabe der Mentor*innen ist es, den neuen Mitarbeitenden Mut zum selbständigen Ausprobieren zu machen, d.h. ihnen nicht alles vorzugeben, sondern Raum zu schaffen für eigene Überlegungen und sie bei der Reflexion ihrer Erfahrungen zu unterstützen.

Schließlich wird im Kontext der Einarbeitung häufig nur darüber gesprochen, „WAS“ gelernt werden soll. Das „WIE“ der Umsetzung bleibt vage.

Der Werkzeugkoffer sowie der Comic berücksichtigen das „WIE“ und geben konkrete Handlungsempfehlungen, Leitfäden und Anwendungsbeispiele wie Orientierung, Systematik sowie Verständigung im Einarbeitungsprozess geschaffen werden können und eine dialogische Gestaltung gelingen kann.

Sind die Werkzeuge und die Herangehensweise problemlos übertragbar?

Unsere Instrumente sind einerseits unabhängig von den fachlichen Inhalten der Einarbeitung: sie lassen sich genauso in der Pflege einsetzen wie auch im Handwerk oder in der Industrie. Andererseits erlaubt es der Ansatz des Werkzeugkoffers, dass sich jeder Betrieb das herausuchen kann, was zu ihm passt. In einem Kleinstunternehmen wird die Einarbeitung selbstverständlich anders aussehen als in einem großen Betrieb.

FORTSETZUNG: Werkzeugkoffer und Comic



Blick in den Comic

Teil 3 Do's und Don'ts beim Lernen 22	Belehren hilft beim Lernen nicht, weil: Man lernt zu tun, indem man tut Man kann nicht gelernt werden – lernen kann man nur selbst Die eigene Frage ist der Ausgangspunkt für's Lernen Das Lernen braucht Vertrauen, Zutrauen und Ermutigung Fehler sind Lernchancen	 Lieber nicht so ...
--	--	---

Wie nachhaltig können die Werkzeuge eingesetzt werden?

Gelungene Einarbeitung bringt allen etwas: dem neuen Mitarbeitenden, den Kolleg*innen und dem Unternehmen. Kürzere Einarbeitungszeiten bei gleichzeitiger Sicherung der Qualitätsstandards sowie geringere Fluktuation nutzen dem Arbeitgeber und dem Kollegenkreis. Für die Einarbeitung zuständige Mitarbeitende – oft Mentor*innen oder Pat*innen genannt – bekommen eine über die bloßen Inhalte hinausgehende Hilfestellung und Systematik für die praktische Umsetzung der Einarbeitung im Arbeitsalltag. Diese Systematik gibt aber auch den neuen Kolleg*innen Sicherheit und Orientierung und auch die Möglichkeit, ihr Wissen und Können frühzeitig einzubringen. Dies fördert die Motivation, ist wertschätzend und integrierend.

Das Projekt EiKu – Kultursensible Einarbeitung – ist ein Teilprojekt von MigraNet-IQ-Landesnetzwerk Bayern. Gefördert wird MigraNet durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales

(BMAS) in Kooperation mit dem Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und der Bundesagentur für Arbeit (BA). Weitere Informationen zu MigraNet und dem Förderprogramm IQ: WWW.MIGRANET.ORG

GAB-Ansprechpartnerin:
ELISA HARTMANN



Generationswechsel in der GAB

VON DER ÜBERGABE ZUR ÜBERNAHME

Generationswechsel in kleineren Organisationen ist häufig ein für alle Beteiligten schwieriges und für die Organisationen erfolgskritisches Thema. Dabei erschweren oft nicht so sehr wirtschaftliche und rechtliche Fragen den Prozess, sondern spielen vielmehr soziale und emotionale Aspekte sowohl bei der sich zurückziehenden wie auch der nachfolgenden Generation eine entscheidende Rolle. Diese Aspekte – das haben auch wir in den letzten Jahren gemerkt – brauchen daher besondere Aufmerksamkeit.

Der Hintergrund

Die GAB München ist seit knapp einem Jahrzehnt mit dem Generationswechsel beschäftigt. Da eine ganze Reihe älterer Kolleg*innen in absehbarer Zeit das Rentenalter erreichen, haben die Gesellschafter*innen der GAB München, die das Unternehmen in wechselnder Besetzung über viele Jahre getragen und geprägt haben, um das Jahr 2010 begonnen, sich aktiv mit der Übergabe der Verantwortung an die jüngere Generation auseinanderzusetzen. Ziel war es, jüngere Kolleg*innen mit in den Steuerungs- und Gesellschafter*innenkreis aufzunehmen. Dazu wurde die sog. Unternehmergruppe gegründet, der alle Personen angehören sollten, die die GAB unternehmerisch tragen und steuern wollten.

Tatsächlich bestand der Kreis jedoch weiterhin im Kern aus den bisherigen Gesellschafter*innen und nur einigen wenigen neuen Kolleg*innen. Der größere Teil der jüngeren Kolleg*innen trat nicht der Unternehmergruppe bei. Dieser Versuch, die GAB zu übergeben und damit die Hoffnung der älteren Gesellschafter*innen, sich aus der Verantwortung zurückziehen zu können, scheiterte nach gut einem Jahr. Die Gründe dafür waren sehr vielfältig. Im Rückblick lässt sich jedoch sagen, dass zu diesem Zeitpunkt zum einen gewisse Entwicklungsprozesse in der GAB noch nicht ausreichend stattgefunden hatten, zum anderen der Versuch auch zu sehr davon geprägt war, Personen auszutauschen statt Strukturen zu verändern.

Was also tun, wenn man gerne ein Unternehmen übergeben will, es sich aber niemand so richtig findet, der das Angebot annimmt? Die Antwort, die die Gesellschafter*innen gefunden haben, ist scheinbar paradox, erwies sich jedoch als höchst wirksam: sie haben weitergemacht und gleichzeitig losgelassen. Tatsächlich übernahm die Gesellschafter*innen-Gruppe wieder die wirtschaftliche Unternehmensleitung und sorgte so für Sicherheit und Stabilität. Gleichzeitig traten sie, was die inhaltliche Ausgestaltung des Geschäfts und die Selbstverwaltung angeht, einen deutlichen Schritt zurück. Sie beteiligten sich zwar weiterhin, jedoch lange nicht mehr in dem prägenden Maße wie das in den Jahren zuvor der Fall war. So entstand viel Raum für Initiative und Veränderung. Die Mitarbeiterrunde, das Selbstverwaltungs-Organ, dem alle GAB-Mitarbeiter*innen angehören, übernahm mehr und mehr Steuerungsaufgaben. Nicht Einzelne rückten in die Führung auf, sondern die Vielfalt der Mitarbeitenden übernahm in wachsendem Maße gemeinsam die Verantwortung für das Ganze. Für die jüngeren Mitarbeitenden wurde die Einladung konkret erlebbar, das Gesicht der GAB aktiv mitzugestalten. Für die bisherige Führungsgruppe bedeutete dies – sicherlich manchmal auch mit Sorge –, eigene Vorstellungen loszulassen. Gleichzeitig konnten sie erleben, wie jüngere Kolleg*innen sich die GAB zu eigen machten, sie gestalteten und dabei in manchen Punkten andere, neue Wege gingen. Entscheidend war dabei wohl auch, dass dieser Pro-

FORTSETZUNG: Generationswechsel in der GAB

zess nicht prominent gesteuert und moderiert wurde, sondern eher beiläufig und nahezu stillschweigend geschah. Ganz nach dem Lerngrundsatz: Grass wächst nicht schneller, wenn man daran zieht.

Auf diese Weise fand eine Art Aneignungsprozess durch die jüngeren Mitarbeitenden statt, der rund sieben Jahre dauern sollte und schließlich zu Beginn des Jahres 2017 in der Umfirmierung in eine Genossenschaft seinen rechtlichen Ausdruck fand (*Siehe den Artikel in der letztjährigen News*).

Die Gestaltung dieses Übergangs sollte jedoch nicht bei der Rechtsform stehen bleiben. Auch den sozialen und emotionalen Anteilen dieser Veränderung wollten wir ausdrücklich Raum geben. Diese Überlegungen waren Ausgangspunkt für die Gestaltung einer inhaltlich-prozesshaften Einheit zum „Übergang in der GAB“ im Rahmen der Frühjahrs-Mitarbeiterrunde 2017. Diese Einheit umfasste vier Schritte, die im Weiteren dargestellt werden:

Schritt 1: Wie wir wurden wer wir sind - Von den Geschichten zur Geschichte

Die GAB München ist ein sich seit 37 Jahren frei am Markt bewährendes Institut, dass die berufspädagogische Landschaft in Deutschland mit seinen Ansätzen und Konzepten deutlich mitgeprägt hat. Diese Leistung und die Menschen, die sie erbracht haben, zu würdigen und anzuerkennen ist die Voraussetzung dafür, die GAB München weiter zu entwickeln. Gleichzeitig ging es dabei nicht nur darum, Success-Stories und Erfolge in den Blick zu nehmen, sondern auch Krisen und Schwierigkeiten auf diesem Weg zu berücksichtigen.



Menschen prägen Organisationen: Wir nahmen deshalb nicht primär die Geschichte der GAB München in den Blick, sondern die Geschichten, die die Menschen, die die GAB mitgetragen und geprägt haben, mit dieser verbinden– und zwar von Gründung bis heute.

Die Kolleg*innen wurden dazu gebeten, ein Foto von sich aus der Zeit mitzubringen, in der sie zum ersten Mal zur GAB stießen. Außerdem hatten viele Anwesende Fotos dabei, die GAB-Kolleg*innen zu verschiedenen Zeiten im Kontext der GAB zeigten. Im langen Flur unseres Büros bildeten Tische, die mit Endlospapier bezogen waren, eine Zeitlinie von der Gründung der GAB München bis zum heutigen Tag.

Gemeinsam gestalteten alle Mitarbeitenden eine Collage aus Fotos, Karten und Texten zum Thema „Wie wir wurden, wer wir sind: Unsere Geschichte(n) und Wurzeln“. Dazu wurden die Anwesenden gebeten, in einem ersten Schritt sich selbst auf der Zeitlinie der GAB München zu verorten und dann gemeinsam Ereignisse und Erlebnisse aus 37 Jahren GAB auf der Zeitlinie darzustellen. So arbeiteten zwar zunächst tendenziell die langjährigeren Kolleg*innen an einem Ende der Zeitlinie und die, die erst vor einigen Jahren dazugestoßen waren, am anderen Ende. Schnell bildeten sich aber dann gemischte Gesprächsgrüppchen, in denen verschiedene Aspekte der GAB-Entwicklung aus dem persönlichen Erleben diskutiert und geteilt wurden.

Anschließend wurden in der Gesamtgruppe die Wendepunkte in der GAB-Geschichte identifiziert und den so entstehenden Epochen Titel gegeben. Dieser Prozess diente zum einen der gegenseitigen Verständigung über zentrale Ereignisse in der Geschichte der GAB. Zum anderen war hier auch zu erleben, wie sich der Kreis der erzählenden Personen entlang der Zeitlinie immer mehr erweiterte, bis schließlich in den letzten Jahren alle Anwesenden an einem gemeinsamen Bild arbeiteten.



FORTSETZUNG: Generationswechsel in der GAB

Auf diesem Weg gelang es in einem dialogischen Prozess, den bisherigen Weg der GAB – ihre Geschichte und die damit verbundenen Geschichten und persönlichen Erlebnisse – für alle zu vergegenwärtigen und zu würdigen.

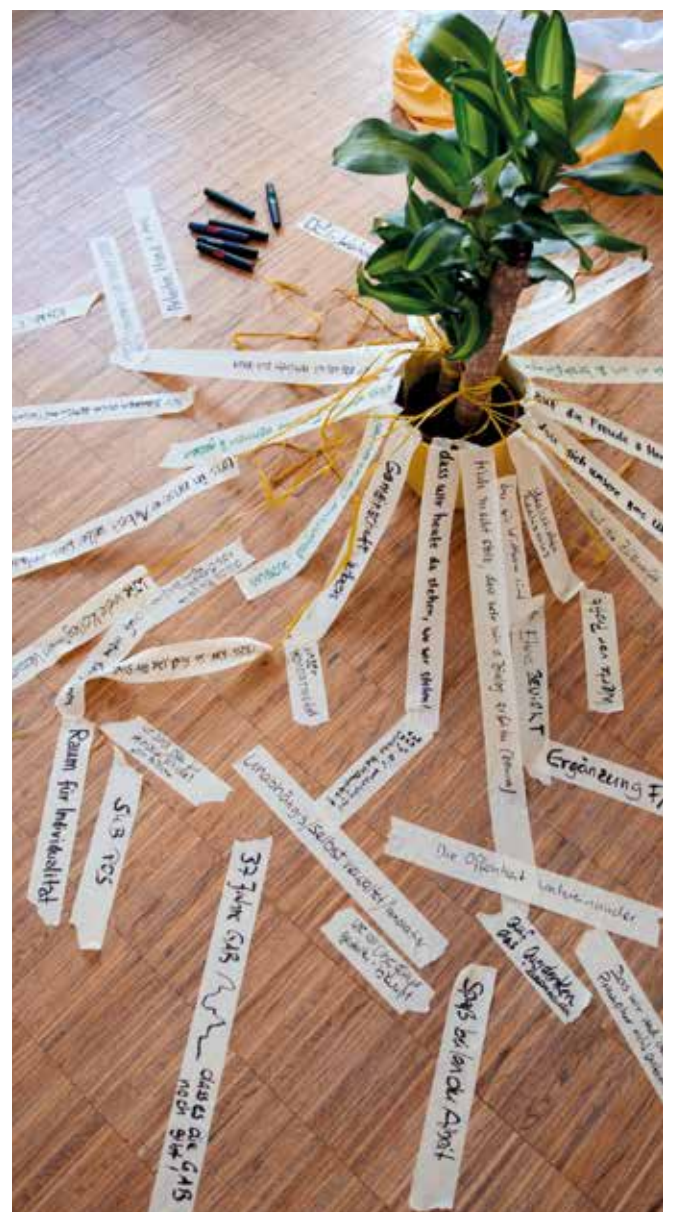
Schritt 2: Unsere Wurzeln - Was macht uns stolz? Was haben wir gelernt?

Auf dieser Grundlage erfolgte der zweite Schritt: Das Sichtbar-Machen der Wurzeln, die die Basis für die weitere Entwicklung und das Wachstum der GAB sind.

Im großen Besprechungszimmer der GAB stand dazu ein Pflanzentopf, der – für die Dauer dieses Schrittes – die aktuelle GAB München repräsentierte. Die Kolleg*innen wurden eingeladen, individuell über die Frage nachzudenken: „Mit 37 Jahren GAB im Rücken – was macht mich stolz? Was haben wir gelernt?“ Die Ergebnisse dieser Reflexion wurden durch die Anwesenden jeweils auf Kreppband festgehalten und dann nach und nach am Topf der Pflanze befestigt. Die Kolleg*innen erläuterten jeweils den von ihnen benannten Aspekt.

So entstand im Laufe dieses Prozesses materiell um die die GAB repräsentierende Pflanze ein ganzes Netzwerk von Wurzeln, die miteinander in Beziehung gesetzt und miteinander geteilt wurden.

Viel entscheidender jedoch war das immaterielle „Gewebe“ aus individuellen und überindividuellen Lernerträgen, das quasi im Raum entstand. Schnell stellte sich heraus, dass das, was GAB-Kolleg*innen stolz macht, nicht individuelle Erfolge sind, sondern das gemeinsam Geschaffene, das über Jahre entstandene und sich immer weiter entwickelnde unverwechselbare Profil der GAB München in seinen unterschiedlichen Aspekten. Und



dies war für alle Beteiligten in einem gewissen Sinne „heil-sam“: Ermöglichte es doch den langjährigen Mitarbeitenden, zu erleben, dass das von ihnen Geschaffene nicht abgelehnt und verworfen, sondern aktiv aufgegriffen und als Basis wahrgenommen wird. Gleichzeitig wurde auch das Vertrauen in die zukünftig stärker gestaltende Generation erkennbar, diese gemeinsamen Wurzeln als Grundlage für eine Weiter-Entwicklung der GAB zu nutzen.

Schritt 3: Der Blick nach vorne – entstehende freie Räume wahrnehmen und aktiv nutzen

Dort, wo sich Menschen in Organisationen aus der aktiven Gestaltung zurückziehen, entstehen Räume – für Andere, aber auch für sie selbst. Diese Räume standen im Zentrum des dritten Schrittes der Übergangs-Gestaltung. Seit einigen Jahren nutzen wir in der GAB München für zentrale Themen unserer Zusammenarbeit und Entwicklung das Instrument des Thematischen Dialogs. In diesem Format bringt jede/r Gesprächsteilnehmende aus der persönlichen Sicht ihre bzw. seine Gedanken und Empfindungen zu einem Thema ein, die anderen Teilnehmenden begegnen ihren bzw. seinen Äußerungen zuhörend mit Offenheit und Respekt. Die einzelnen Beiträge bleiben dabei zunächst nebeneinander stehen, ergeben aber in der Regel ein Gesamtbild, das wiederum in der Gruppe geteilt werden kann.

Ein solcher thematischer Dialog bildete den Abschluss des inhaltlichen Teils der Einheit zum Übergang in der GAB. Die Kolleg*innen waren dazu eingeladen, in Bezug auf drei Fragen dasjenige zu teilen, was sie bewegt: „Wofür bin ich dankbar?“ „Wo sehe ich freie Räume entstehen?“ „Wie will ich diese freien Räume nutzen?“.

Im Rahmen dieses Dialoges war es so zum einen möglich, Dankbarkeit dafür auszudrücken, was Menschen geleistet haben – sei es beim Aufbau und der Weiterentwicklung der GAB, sei es aber auch in ihrer persönlichen Entwicklung, die es ihnen nun ermöglicht, sich gestaltend in die Verantwortung der GAB zu stellen. Denn auch hier wirkt Dankbarkeit in unterschiedliche Richtungen. Zum anderen wurde erlebbar, wie durch Veränderung Räume entstehen, die Neues ermöglichen; sowohl für diejenigen, die in Zukunft gemeinsam stärker das Gesicht der GAB München prägen werden als auch für die, die sich ein Stück weit aus der Verantwortung zurückziehen. Diese Räume zu erkennen und zu beschreiben und gleichzeitig miteinander auszutauschen, wie unterschiedliche Menschen diese Räume nutzen wollen, ermöglicht es voneinander zu erfahren, was der Übergang für jede/n Einzelne/n persönlich bedeutet. Gleichzeitig entsteht so ein Bild von der möglichen Zukunft, die individuell und gemeinsam von den Beteiligten angestrebt wird – sozusagen ein Blick auf die weitere Entwicklung der GAB, die von individuellen Initiativen auf Grundlage der in den ersten beiden Schritten erarbeiteten gemeinsamen Basis geprägt ist. Wenn das kein Grund zum Feiern ist! Tatsächlich schloss eine kleine gemeinsame Feier am Abend dieses Tages den Prozess zum Thema Übergang in der GAB im Rahmen der Mitarbeiter-runde ab – zumindest dachten wir das.

Schritt 4: Die Bälle in der Luft – Veränderung erleben

Denn es gehört wohl auch zum Wesen solcher Prozesse, dass es zu Überraschungen kommt. Im Rückblick stellte sich nämlich eine kurze Einheit am nächsten Tag der Mitarbeiter-runde als wesentliches Element zur Festigung des am vorherigen Tag

FORTSETZUNG: Generationswechsel in der GAB

Erlebten heraus, die eigentlich nur als auflockernder thematischer Einstieg gedacht war – eine kleine Ballübung.

Alle Anwesenden stellten sich dabei im Kreis auf. Für jedes Selbstverwaltungs-Gremium der GAB-Genossenschaft – Mitgliederversammlung, Geschäftsfelder, Beirat, Vorstand, QM-Beauftragte, etc. – wurde jeweils ein Ball ins Spiel gebracht und die Personen, die diesem Gremium angehören, waren aufgefordert, sich den Ball untereinander zuzuspielen – und zwar für alle Gremien gleichzeitig.

Besonders für die Kolleg*innen, die jahrelang die GAB getragen und gestaltet hatten und nun aus der Unternehmensleitung ausgeschieden waren, ein tiefgreifendes Erlebnis: Denn plötzlich waren es tatsächlich nur noch wenige Bälle, die sie zu bewegen hatten, was einerseits Ruhe und Gelassenheit ermöglichte, gleichzeitig aber auch die ambivalenten Gefühle, die mit so einem Loslassen verbunden sind, wie im Brennglas noch einmal verdeutlichte. Was bisher vor allem kognitiv verstanden wurde, war plötzlich direkt erlebbar: Die neue Verteilung der Rollen und Aufgaben in der GAB München.

Es ist wohl auch ein Ausdruck für das, was in den letzten sieben Jahren in der GAB München geglückt ist, dass dieser im Rahmen der Mitarbeiterrunde vollzogene Prozess zum Thema Übergang wie beschrieben gelungen ist. Gleichzeitig ist die Tatsache, dass wir begonnen haben, solche Prozesse auch innerhalb der GAB bewusster zu gestalten und dabei Raum zu eröffnen, um die sozialen und emotionalen Aspekte einer solchen Veränderung gezielt zu adressieren, ein Ausdruck unseres gemeinsamen Lernweges. Daher freuen wir uns darauf, diesen eingeschlagenen Weg in den nächsten Jahren gemeinsam weiter zu gehen – denn auch die Kolleg*innen, die nun nicht mehr



Gesellschafter*innen sind, bleiben ja nach wie vor Teil der GAB, davor schützt ggf. auch der Rentner*innenstatus nicht.

GAB-Ansprechpartner*innen:

JOST BUSCHMEYER, NATHALIE KLEESTORFER

Berufspädagogische Impulse für die Aus- und Weiterbildungsarbeit

DIE MODULARISIERUNG DES GEPRÜFTEN AUS- UND WEITERBILDUNGSPÄDAGOGEN BRINGT EINE NEUE VIELFALT

„Wir wollen die Fortbildung zum geprüften Aus- und Weiterbildungspädagogen flexibler gestalten, um so besser auf die Anliegen und (Lern-)bedarfe unserer Teilnehmer*innen eingehen zu können.“ Mit diesem Ziel startete im vergangenen Jahr das interne GAB-Projekt „Aus- und Weiterbildungspädagoge 2.0“. Herausgekommen ist dabei ein vielfältiges berufspädagogisches Angebot für alle in der Aus- und Weiterbildung tätigen Menschen.

*Schwimmen lernt man nur im Wasser -
Kompetent wird man nur beim Tun!*



Diese Einladung richtet sich an alle, die neue Impulse für ihre berufliche Praxis suchen, die berufspädagogische Themen vertiefen wollen oder die ihre Praxiserfahrungen mit Gleichgesinnten reflektieren möchten. Und natürlich auch an alle, die sich auf einen individuellen und kompetenzorientierten Lernweg zum/zur Geprüften Aus- und Weiterbildungspädagog*in machen möchten.

Aber wie gelingt es, im Tun kompetent zu werden? Mit innovativen Lernansätzen der Kompetenzentwicklung und Persönlichkeitsbildung – so wie beispielsweise dem Ansatz der individuellen Lernbegleitung! Die Einladung „im Tun kompetent zu werden“ und damit zur Entwicklung berufspädagogischer Handlungskompetenzen, bedeutet für die Teilnehmer*innen unserer Workshops ganz konkret:

- selbst tun statt zuhören,
- Erfahrungen machen und darüber nachdenken,
- an den eigenen Fragestellungen lernen,
- handlungsfähig werden statt Wissen anhäufen,

- Herausforderungen als Lernchancen erkennen und nutzen,
- mit anderen gemeinsam lernen und
- den Transfer in den Arbeitsalltag aktiv gestalten.

Auf unserer Homepage [HTTP://WWW.AUSBILDER-WEITERBILDUNG.DE/DE/LERNWEGE-IN-DER-GAB.HTML](http://www.ausbilder-weiterbildung.de/de/lernwege-in-der-gab.html) finden Sie nicht nur ein vielfältiges Angebot mit möglichen Antworten auf die Fragen Ihrer Berufspraxis, sondern auch Ideen und Impulse aus den Ergebnissen unserer langjährigen Forschungsarbeit in diesem Bereich. Werfen Sie einen Blick hinein und lassen Sie sich inspirieren.

Offene Lernangebote oder Gepr. Aus- und Weiterbildungspädagoge - Was verbirgt sich dahinter?

Unter Gepr. Aus- und Weiterbildungspädagoge*in finden Sie Ihren individuellen Weg, sich zum/zur Geprüften Aus- und Weiterbildungspädagog*in weiterzubilden. Die Fortbildung setzt sich aus 4 Lernmodulen zusammen. Anders als bisher können Teilnehmende die Belegung der Module, je nach in-

»»»»

FORTSETZUNG: Berufspädagogische Impulse für die Aus- und Weiterbildungsarbeit

dividuellem Entwicklungs-/Erfahrungsstand frei wählen. Die Gestaltung des individuellen Lernweges beginnt also bei der Entscheidung darüber, welche Module die Teilnehmenden besuchen möchten.

Einen gemeinsamen Start in die Fortbildung gibt es dennoch. Denn das *Modul: Lernen geht auch anders* ist als Einstiegsmodul konzipiert und ermöglicht, kompetenzorientiertes Lernen selbst zu erleben und zu verstehen. Es ist verpflichtend für die Teilnahme an den weiterführenden Modulen.



Der modulare Lernweg zur/zum gepr. Aus- und Weiterbildungspädagogen in 4 Modulen (nach eigenen Bedürfnissen zusammengestellt).



Offene Workshop- und Seminarangebote für Interessierte, die unabhängig von einer konkreten Weiterbildung, Inspiration für ihre berufliche Praxis suchen.

Weitere Module auf dem Weg zum Aus- und Weiterbildungspädagogen sind:



Kompetenzorientiertes Lernen für Seminare, Workshops und Unterricht



Kompetenzorientiertes Lernen in der Arbeit



Kompetenzorientiertes Lernen in der Organisation verankern

Detailliertere Beschreibungen der Module finden Sie unter Angebote in diesem Heft bzw. auf unserer Homepage.

WIR BERATEN UND UNTERSTÜTZEN SIE GERNE BEI DER GESTALTUNG IHRES INDIVIDUELLEN LERNWEGS.

Unsere *offenen Lernangebote*: Ergänzend zu den Modulen für den Gepr. Aus- und Weiterbildungspädagogen, die alle auch einzeln besucht werden können, finden sich hier wei-

tere Workshops zu wichtigen berufspädagogischen Themen. Diese Angebote sind für alle gedacht, die einen Blick über den „berufspädagogischen Tellerrand“ werfen wollen, ohne sich auf eine langfristige Weiterbildung festlegen zu müssen. Aber auch alte Hasen, wie bereits absolvierte Aus- und Weiterbildungspädagog*innen und Berufspädagog*innen finden hier die Gelegenheit, sich über die neuesten Entwicklungen auf dem Laufenden zu halten und sich mit Gleichgesinnten auszutauschen.

Einige Beispiele sind:



Moderation in kompetenzorientierten Lernprozessen



Erträge kompetenzorientierter Lernprozesse sichern



Der Beruf in meiner Biografie

Kunst als Entwicklungsbeschleuniger / Kunst in der Ausbildung

Die offenen Workshops können auch für die Zertifizierung der IHK-Ausbilderakademie Bayern [HTTPS://WWW.IHK-AUSBILDER.DE/ZERTIFIKATE/ZERTIFIKATE-IM-UEBERBLICK/](https://www.ihk-ausbilder.de/zertifikate/zertifikate-im-ueberblick/) anerkannt werden.

Die ersten Schritte mit dem modularisierten Konzept sind nun getan. Seit April 2017 befinden sich acht Lernende in den ersten Modulen und haben sich mit Begeisterung auf den Weg zum geprüften Aus- und Weiterbildungspädagogen gemacht. Das Interesse an den Themen ist groß, der Wunsch, kompetenzorientiertes Lernen in den Fokus der eigenen Tätigkeit zu rücken, ist spürbar und trägt die Teilnehmenden gemeinsam durch die Veranstaltung.

Wenn Sie noch mehr über unser berufspädagogisches Angebot erfahren möchten, stöbern Sie für ausführlichere Informationen gerne auf unserer Homepage oder wenden sich mit Ihren Fragen an **ANNEGRET JANNSEN: TEL.: 089-2441791-0**

GAB-Ansprechpartner*innen:

KRISTINA HORN, ANGELIKA DUFTER-WEIS, DR. BARBARA BURGER



documenta 14:

EIN WEITERES KAPITEL GAB & DIE KUNST

Wer uns kennt weiß, dass Kunst eine besondere Rolle spielt in der GAB, dass Kunst uns immer wieder zu leiten und zu fragen und damit zum Lernen aufzufordern weiß. So auch die documenta 14, das Ziel unseres diesjährigen Betriebsausflugs, über die wir außerhalb unserer Arbeit gemeinsam künstlerische Impulse gewannen. Sich als Einzelne/r der Kunst zu nähern, unterscheidet sich davon, ihr darüber hinaus als „Wir“ zu begegnen. Und so war – unabhängig von den Inhalten – der Prozess des gemeinsamen Annäherns, Begegnens und Erkundens selbst ein kleines Kunstwerk, eine künstlerische InterAktion.

Der „Arbeitstitel“ der documenta 14 lautete Von Athen lernen. Die griechische Hauptstadt sollte dabei ein Symbol sein und stellvertretend für Folgewirkungen neokolonialer und neoliberaler Haltungen stehen, wie der Kurator Adam Szymczyk im Vorwort zum documenta-Katalog schreibt. Entsprechend sticht auch der „Parthenon der Bücher“ von Marta Minujín bei hervor: Ein beim Annähern im Sonnenlicht anlockend glitzerndes imposantes Gebilde, das wirkt, als sei es aus Tausenden bunter Mosaiksteine gebaut. Bei näherer Betrachtung finden wir Säulen, in denen wir 50.000 Büchern begegnen, ummantelt von schnöder Folie. Bücher, die, so kann man lesen und hören, allesamt verboten waren oder noch sind. Dieser Parthenon ist eine auf den ersten Blick harmonische Konstellation, deren Dissonanzen beim Annähern, Erkunden und Nachspüren zunehmen: Er beeindruckt uns und stellt viele Fragen an uns.

Ähnliche Wirkungen mehr gab es auf der documenta 14 zu erleben, ob ausgelöst von kritisch-reflexiven Darbietungen von ‚Kolonialkunst‘ (z.B. *Die Blutmühle* von Antonio Vega Macotella) oder geflüsterter Kritik am neuen Neu- und Lautsprech (z.B. „Ignoranz ist eine Tugend!“ aus *Whispering Campaign* von Pope L.) oder das Unrecht/Recht/Aufrecht des Hier und Jetzt (z.B. *beingsafeiscary* von Banu Cennetoglu).



Alle Deutungen sind und bleiben im Auge des Betrachtenden. Und so lässt sich auf jedwede Wertung verzichten und stattdessen das tun, wozu uns die Kunst immer wieder auffordert: ganz neue Perspektiven und Impulse zu erlangen - und dabei nicht stehen zu bleiben.

Wir als GAB-Werkstatt haben profitiert von den Fragen, die die documenta 14 an uns stellte und uns über sie und ihren ‚Nachhall‘ ausgetauscht. Sie geben uns Impulse für unsere Arbeit.



QM aus der Tasche –

DER SPICKZETTEL ZUM GAB-VERFAHREN IST DA

Vor gut einem Jahr ist die vollständig überarbeitete Ausgabe des Leitfadens „Menschen entwickeln Qualitäten – Qualitätsmanagement nach dem GAB-Verfahren. Ein Leitfaden für pädagogische und soziale Arbeitsfelder“ erschienen. Ein Impuls, der die Entwicklung des GAB-Verfahrens immer wieder beflügelt, ist das Anliegen, Qualitätsentwicklung und -sicherung in die alltägliche Arbeit zu integrieren und die Arbeit zu erleichtern. So ist die Idee eines „QM aus der Tasche“ entstanden: Der „Spickzettel zum GAB-Verfahren“ ist nun im Format 11,5 cm x 15 cm in gedruckter Form erschienen.



Dieses Kleinformat passt in die „Westentasche“ und unterstützt alle, die am Qualitätsmanagement einer Organisation mitwirken, sich schnell über das Vorgehen zu den einzelnen Instrumenten des GAB-Verfahrens zu orientieren.

Im Vergleich zum Spickzettel, der in der Schule heimlich benutzt wird, ist das Nachschlagen in diesem Spickzettel ausdrücklich erwünscht! Der Nutzen eines Spickzettels ist bekanntlich am größten, wenn man sich mit dem „Stoff“ im Prinzip schon auskennt und nur eine kleine Erinnerungshilfe braucht. Mit anderen Worten: Wenn Sie das GAB-Verfahren schon kennen und in der alltäglichen Arbeit unkompliziert nachschlagen wollen, zum Beispiel die Schritte der Handlungsleitlinie oder des Reflecting-Teams, dann ist der Spickzettel für Sie genau richtig.



Die Grundlage für diesen Spickzettel ist der Leitfaden zum GAB-Verfahren. Die Illustrationen, die Sie bereits aus dem Leitfaden kennen, finden sich auch im Spickzettel wieder.

Wenn Sie sich einen Überblick über die Inhalte verschaffen oder den Spickzettel bestellen möchten, besuchen Sie unsere Homepage WWW.GAB-VERFAHREN.DE

GAB-Ansprechpartner*innen: **ANNA MAURUS, DR. STEPHANIE JURASCHEK, SIGRID HEPTING, ELISA HARTMANN, DR. STEFAN ACKERMANN, PETER ELSÄSSER**





Das GAB-Verfahren - Angebote 2018

Workshop für Führungskräfte: Qualitätsmanagement mit dem GAB-Verfahren

Dieser Workshop bietet Führungskräften und Mitarbeitenden mit Führungsaufgaben einen systematischen und prägnanten Überblick über das GAB-Verfahren sowie dessen Anwendungsmöglichkeiten im Kontext von Führung.

TERMIN: 07. - 09. Februar 2018

ORT: Hamburg

Weiterbildung Qualitäts-Koordinator*innen

Die Weiterbildung zur Qualitätskoordinator*in unterstützt Sie, in Ihrer Einrichtung ein systematisches Qualitätsmanagement nach dem GAB-Verfahren aufzubauen und zu pflegen. In vier praxisorientierten Einheiten à 3 Tagen lernen Sie das GAB-Verfahren kennen. Neben unterschiedlichen thematischen Schwerpunkten sind der Austausch und das Kollegiale Lernen zentrale Elemente der Workshops. Ein von Ihnen gewähltes Praxisprojekt bildet außerdem die Klammer zwischen den einzelnen Workshops und stellt sicher, dass das Gelernte bereits während der Weiterbildung angewendet werden kann.

TERMINE: 05. - 07. Juni 2018 / 18. - 20. September 2018 /
13. - 15. November 2018 / 19. - 21. März 2019

ORT: Loheland/Künzell

Basisseminar Moderation von Praxisüberprüfungen und Handlungsleitlinien

Qualität lässt sich nur entwickeln, wenn man sich intensiv und immer wieder gemeinsam darüber verständigt, was im eigenen Arbeitsbereich „gute Arbeit“ ist. Diese Verständigung gelingt besser, wenn sie behutsam und zugleich zielstrebig moderiert wird. Das Moderieren von Praxisüberprüfungen und Handlungsleitlinien ist deshalb ein zentrales Element der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung im Rahmen des Qualitätsmanagements nach dem GAB-Verfahren.

TERMIN: 25. - 27. September 2018

ORT: Loheland/Künzell

Werkstatt Internes Audit und Management-Review

Im letzten Jahr ist der vollständig überarbeitete Leitfaden zum GAB-Verfahren erschienen. Dies nehmen wir zum Anlass, Sie zu unseren Werkstätten zum GAB-Verfahren einzuladen. Die Werkstätten richten sich an Menschen und Einrichtungen, die bereits mit dem GAB-Verfahren arbeiten.

TERMIN: 30. - 31. Oktober 2018

ORT: München

Konzept-Werkstatt und Kollegiales Lernen

Das Thema Konzept haben wir im aktuellen Leitfaden neu gegriffen. Wir nutzen dieses Planungsinstrument im Workshop dazu, einen ersten Entwurf zu erarbeiten, wie sich Kollegiales Lernen in der Einrichtung verankern lässt.

TERMIN: 28. - 29. November 2018

ORT: München

Evaluationswerkstatt zum GAB-Verfahren

Die systematische Evaluation gehört neben Praxisüberprüfung und Kollegialem Lernen zu den Überprüfungsinstrumenten im GAB-Verfahren. Wie geht man bei einer Systematischen Evaluation vor? Was sind Anlässe und Themen für eine Evaluation? Welche Evaluationsmethoden gibt es? Wir verschaffen uns einen Überblick über unterschiedliche Evaluations-Methoden und -Settings vom Fragebogen bis zur Gruppenbefragung. Sie haben außerdem die Möglichkeit, exemplarisch an einem mitgebrachten Evaluationsvorhaben aus Ihrer Einrichtung zu arbeiten.

TERMIN: 9. - 10. April 2018

ORT: München

WWW.GAB-VERFAHREN.DE

Erfahrungskreise zum GAB-Verfahren

Die Erfahrungskreise West, Nord und Süd bilden die Plattform für den regelmäßigen Austausch zwischen den Anwendern des GAB-Verfahrens - Anliegen orientiert und mit abwechselndem thematischen Schwerpunkt.

TERMINE:

Erfahrungskreis Nord: 8. Juni 2018, Hamburg,

Erfahrungskreis Süd: 16. Juli 2018, München,

Erfahrungskreis West: 14. September 2018, Frankfurt/M.,

Der Dialog - Miteinander denken, miteinander lernen

In diesem Seminar lernen Sie die Grundlagen, die Ziele des Dialog-Prozesses und die Bedeutung der Dialogischen Haltung kennen. In praxisorientierten Übungen erforschen wir die Möglichkeiten und Wirkungen dieses besonderen Lern- und Beratungsformates Dialog.

TERMIN: 30. November - 02. Dezember 2018

ORT: Loheland/Künzell



Das neue berufspädagogische Angebot im Überblick

Start der Fortbildung zum gepr. Aus- und Weiterbildungspädagogen April 2018

Modul: Lernen geht auch anders

Dieses Modul handelt vom Lernen und seinen Hintergründen. Genauer: der Workshop lässt die Teilnehmenden in einem tatsächlichen Lernprojekt ihr eigenes Lernen erleben, die Erfahrungen reflektieren und die theoretischen Hintergründe beleuchten. Die Teilnehmenden erkunden ihre eigene Lernzone, die sich im Verlauf ihrer jeweiligen Lernbiografie herausgebildet hat. Ein Blick in den beruflichen (Bildungs-)Alltag der Lernenden sowie auf Trends und Ansätze einer modernen beruflichen Bildung runden das Modul ab.

TERMINE: 02. - 04. Mai 2018 und 02. - 04. Juli 2018

Modul: Von der Lehr- zur Lernveranstaltung – SEMINARE, WORKSHOPS UND UNTERRICHT KOMPETENZORIENTIERT GESTALTEN

Die Erweiterung von Handlungskompetenzen ist das Ziel beruflicher Bildung. Kompetenzen erwirbt man, indem man tut, was man erst lernen möchte. Häufig fällt es in Seminaren und Unterrichtssituationen schwer, das tatsächliche Tun und nicht nur das „Darüber-Reden“ abzubilden. In diesem Modul erfahren Teilnehmende durch eigenes Tun, wie Seminar- und Unterrichtssituationen gestaltet werden können, um Handlungskompetenzen gezielt und nachhaltig zu fördern und wie dabei das eigene Interesse und die Lust am Lernen geweckt werden.

TERMINE: Workshop 1: 03. - 05. September 2018
Supervisionstreffen: 18. Oktober 2018
Workshop 2: 13. - 14. November 2018

Modul: Individuelle Lernbegleitung – KOMPETENZORIENTIERTES LERNEN IN DER ARBEIT

Arbeitsprozesse als Lernprozesse zu nutzen, hört sich nach einem vielversprechenden Ansatz in der beruflichen Bildung an.

Die Frage ist aber: wie können Lern-Potenziale in der Arbeit optimal genutzt werden? Im Rahmen dieses Moduls lernen die Teilnehmenden das Modell der Lernbegleitung der GAB kennen und setzen es in ihrer beruflichen Praxis um. Damit verfügen sie über ein systematisches und zugleich individuelles Vorgehen, um Lernende optimal beim arbeitsintegrierten Lernen zu unterstützen.

TERMINE: Workshop 1: 03. - 05. Dezember 2018
Workshop 2: 23. - 25. Januar 2019
Workshop 3: 27. - 28. Februar 2019

Modul: Planungsprozesse in der beruflichen Bildung – KOMPETENZORIENTIERTES LERNEN IN DER ORGANISATION VERANKERN

Für eine erfolgreiche Aus- und Weiterbildung kommt es nicht nur darauf an, den eigentlichen Lernprozess optimal zu gestalten und zu begleiten. Es braucht darüber hinaus eine Steuerung der Wirtschaftlichkeit, Effektivität und Effizienz der Bildungsprozesse. Herausforderungen stellen sich dabei in Form einer erschwerten Bewerberauswahl in der Ausbildung aufgrund des demographischen Wandels, der notwendigen Modernisierung der Berufsausbildung mit Blick auf die Arbeitswelt 4.0 sowie in Form der verstärkten Forderungen nach einem aussagekräftigen und differenzierten Bildungscontrolling. Dieses Modul bietet einen Einblick in die Planungsaufgaben des betrieblichen Bildungswesens und befähigt die Teilnehmenden zur marktorientierten, modernen und wirtschaftlichen Gestaltung der betrieblichen Bildung.

TERMINE: Workshop 1: 18. - 20. März 2019
Supervisionstreffen 1: 16. - 17. Mai 2019
Supervisionstreffen 2: 11. - 12. Juli 2019
Prüfungsvorbereitung: 16. - 17. September 2019

Die Module sind einzeln oder als Gesamtpaket buchbar. Für eine individuelle Beratung wenden Sie sich an

ANNEGRET JANNSEN UNTER TEL.: 089-2441791-0



Offene Seminare

Moderation in kompetenzorientierten Lernprozessen

Kompetenzorientiertes Lernen zeichnet sich dadurch aus, dass Lernende aus der Erfahrung lernen und diese Erfahrung intensiv reflektieren, um die weiteren Schritte zu planen. In Lerngruppen braucht es für diese gemeinsamen Prozesse des Reflektierens und Planens eine effektive Unterstützung. Eine gekonnte Moderation, die Inhalte verständlich visualisiert, alle Anwesenden einbezieht und hilft, zu tragfähigen Ergebnissen zu kommen, trägt erheblich dazu bei, dass kompetenzorientierte Lernprozesse gelingen.

2-tägiger Workshop / TERMINE AUF ANFRAGE

Erträge kompetenzorientierter Lernprozesse sichern

Wie viel unseres Könnens und unserer Kompetenzen haben wir in formalen Bildungsabschlüssen und Zeugnissen attestiert? Wo kommt alles das nachvollziehbar und belegbar zum Ausdruck, was wir außerhalb von Schule und Ausbildung gelernt haben? Im Workshop geht es darum, wie diese informell und non-formal erworbenen Kompetenzen erfasst, sichtbar gemacht und vielleicht auch im beruflichen Bildungssystem anrechenbar gemacht werden können. Die Teilnehmenden durchlaufen den Prozess einer biografie-orientierten Kompetenzfeststellung und lernen bestehende Verfahren zur Erfassung und Validierung von Kompetenzen kennen. Darüber hinaus entwickeln sie Gestaltungs- und Einsatzmöglichkeiten für eine konkrete Kompetenzfeststellung in ihrem beruflichen Kontext.

3-tägiger Workshop / TERMINE AUF ANFRAGE

Der Beruf in meiner Biografie

Wir bieten die Gelegenheit, sich mit der Beziehung zwischen Beruf und der eigenen Biografie mit vielfältigsten Methoden zu beschäftigen. Dabei betrachten wir gemeinsam, was eigentlich „Biografie“ ausmacht, welche charakteristischen Fragen in

unterschiedlichen Lebensphasen auftreten und wie berufliche Orientierungsfragen sich in diesem Licht darstellen.

Nach einer gemeinsamen Hinführung zum Thema steht die individuelle Beschäftigung mit eigenen berufsbiografischen Fragen im Mittelpunkt.

**1 Vorabendtreffen und 2 Seminartage /
TERMIN: 26. - 28. April 2018**

Kunst ist ein Entwicklungsbeschleuniger

Täglich begegnen uns neue Herausforderungen in organisationalen und sozialen Zusammenhängen. In der Personal- und Organisationsentwicklung geht es zunehmend darum, Kompetenzentwicklung zu fördern und zu gestalten, die es ermöglicht, diese Herausforderungen mit neuen, alternativen Denk- und Handlungsweisen zu bewältigen. Das künstlerische Gestalten bietet die Chance, durch das Tätig sein zu erleben, wie sich Dinge durch das eigene kreative Handeln verändern und entwickeln.

TERMIN: 06. - 08. April 2018

Gemeinsam erfolgreich ausbilden: Die Graswurzel Qualitätsentwicklung und -sicherung

Nicht zuletzt die Herausforderungen der Fachkräftesicherung und der Mitarbeiterbindung stellen immer höhere Anforderungen an die Qualität der Ausbildung. Diese unter sich verändernden Bedingungen zu sichern und kontinuierlich weiterzuentwickeln ist dabei eine gemeinsame Aufgabe aller an der Ausbildung beteiligten Akteure. Denn eine qualitativ gute Ausbildung kann nur gelingen, wenn Ausbildende, Auszubildende, ausbildende Fachkräfte und Ausbildungsleitung gemeinsam an einem Strick ziehen. Im Graswurzel QES Basisworkshop lernen Sie in der Praxis entwickelte und erprobte Instrumente kennen, wie dieser gemeinsame Entwicklungsprozess gestaltet werden kann.

3-tägiger Workshop / TERMINE AUF ANFRAGE





DR. STEFAN ACKERMANN leistete einen Beitrag zum Thema „Kunst und Wirtschaft“ beim Festakt „50 Jahre Hochschule für Künste im Sozialen Ottersberg“ am 19. Mai 2017 im Rahmen des Zukunftsforums „Künstlerische und Soziale Innovationen“.

DR. STEPHANIE JURASCHEK und **SIGRID HEPTING** nahmen auf Einladung des Nikodemus-Werks am Kongress „Soziale Zukunft - Offenheit wagen, Verantwortung leben, Zusammenarbeit gestalten“ teil. Vom 15. bis 18. Juni 2017 gestalteten sie drei Workshops zum Thema „Wenn es auf die Beziehung ankommt – Der Mensch als Arbeitsinstrument“. Sie nutzten die Möglichkeit, ihre Übungen und Instrumente zur Beziehungsqualität auf andere Felder der sozialen / pädagogischen Arbeit zu übertragen und mit den Teilnehmenden auszuprobieren.

DR. STEFAN ACKERMANN und **SIGRID HEPTING** vertieften das Thema Beziehungsqualität bei der Tagung des Nikodemus-Werks. Sie arbeiteten mit den Teilnehmer*innen zum Thema „Praktische Ansatzpunkte zur Spiritualisierung der Unternehmenskultur“.

NICOLAS SCHRODE und **DR. JULIA ZINK** stellten in dem durch das BiBB organisierten Expertenworkshop „Selbstorganisiertes Lernen im Prozess der Arbeit“ am 23. und 24.10.2017 in Bonn Ergebnisse des Projekts ELSa vor. Zusammen mit Vertreter*innen anderer Projekte aus dem Förderschwerpunkt „Innovative Ansätze zukunftsorientierter beruflicher Weiterbildung“ wurden didaktische Anforderungen des selbstorganisierten Lernens, geforderte Kompetenzen und das sich wandelnde Rollenverständnis der in der Weiterbildung Tätigen diskutiert.

SIGRID HEPTING hatte die Möglichkeit, das Thema Beziehungsqualität am 22. November 2017 bei einer Tagung der Akademie für Sozialberufe des Schwarzwald-Baar-Klinikums mit dem schwäbischen Tagungstitel „s pressiert wie d'Sau – mir halte dagege...“ zu vertreten. Sie beteiligte sich mit einem Vortrag und zwei Workshops „Keine Zeit ist immer da – vom Umgang mit Zeit und Zeitdruck“.



AUST, ALEXANDER / BURGENMEISTER, MARTIN / GASCH, FLORIAN / KÜHNER, DAVID / MUNZ, CLAUDIA / RITTER, TOBIAS / SAUER, STEFAN / SCHÜTT, PETRA / PFEIFFER, SABINE (2017):
Ressourcenverbrauche senken, Mitarbeitermotivation erhöhen. Konzepte für Nachhaltigkeit in der Produktion.
München

BAUER, HANS G. (2017):
Was Mensch so erlebt in Verbänden.
In: e&l Internationale Zeitschrift für handlungsorientiertes Lernen, Heft 1, S. 5-8

BAUER, HANS G. / TRIEBEL, CLAAS / WEISS, FABIAN (2017):
KomBI-Laufbahnberatung – Kompetenzorientiert – Biografisch – Interkulturell.
In: Erpenbeck, John / von Rosenstiel, Lutz (Hg.): Handbuch Kompetenzmessung. Stuttgart (3. überarb. u. erw. Aufl.). S. 19-28

BÖHLE, FRITZ / ROSE, HELMUTH / WEISHAUPT, SABINE / BAUER, HANS G. / MUNZ, CLAUDIA (2017):
Perspektiven für Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik.
In: Böhle, Fritz (Hg.): Arbeit als subjektivierendes Handeln. Wiesbaden. S. 235-239

BUSCHMEYER, JOST / HARTMANN, ELISA / KLEESTORFER, NATHALIE (2017):
Kultursensible Einarbeitung von ausländischen Pflegekräften – Herausforderungen und Ansätze.
In: Pflege in Bayern. Nr. 41/01.2017. S. 8-9.

BUSCHMEYER, JOST / HARTMANN, ELISA / MUNZ, CLAUDIA / SCHRODE, NICOLAS (2017):
Selbstlernaufgaben und individuelle Praxisprojekte als Interventionen zur Förderung von Gestaltungskompetenz.
In: Janneck, Monique / Hoppe, Annetkatrin (Hrsg.) (2017): Gestaltungskompetenzen für gesundes Arbeiten. Arbeitsgestaltung im Zeitalter der Digitalisierung. Berlin, Springer Verlag, S. 87 - 99

HARTMANN, ELISA / BUSCHMEYER, JOST / KLEESTORFER, NATHALIE (2017):

Passgenaue Einarbeitung. Wie neue Mitarbeiter erfolgreich ankommen.

In: Bildungspraxis – didacta Magazin für berufliche Bildung. 03/2017. S.38-40.

HEMMER-SCHANZE, CHRISTIANE / SCHRODE, NICOLAS (2017):

Hochschuldidaktik für berufserfahrene Studierende. Ergebnisse der Evaluation eines Workshops im Rahmen von STUDICA – Studieren à la Carte.

URL: www.gab-muenchen.de/hochschuldidaktik-fuer-berufserfahrene-studierende

HEMMER-SCHANZE / SCHARF, OLIVIA / SCHRODE, NICOLAS (2017):

Welche Effekte hat ein Studieren à la Carte für die Praxis seiner Teilnehmer_innen? Befunde der ersten telefonischen Nachbefragung der Teilnehmer_innen von „STUDICA - Studieren à la Carte“ (Erprobungsphase 1). URL unter https://www.alanus.edu/fileadmin/downloads/kunst-forschung/Studica/Phase_1/2016-02-29_EvaLaCarteNB_Ergebnisse.pdf

HEMMER-SCHANZE, CHRISTIANE / SCHARF, OLIVIA / SCHRODE, NICOLAS (2017):

Welche Effekte hat ein Studieren à la Carte für die Praxis seiner Teilnehmer_innen? Befunde der zweiten telefonischen Nachbefragung der Teilnehmer_innen von „STUDICA - Studieren à la Carte“. URL unter https://www.alanus.edu/fileadmin/downloads/kunst-forschung/Studica/Phase_1/2017-04_Hemmer-S_Scharf_Schrode_EvaLaCarte_NB_2_Ergebnisse.pdf

KLEESTORFER, NATHALI / BUSCHMEYER, JOST / HARTMANN, ELISA (2017):

Der Vielfalt eine Brücke bauen. Passgenaue kultursensible Einarbeitung.

In: Weiterbildung. 7/2017. S. 30-33

MAURUS, ANNA / BRATER, MICHAEL / ACKERMANN, STEFAN / ELSAESSER, PETER / HARTMANN, ELISA / HEPTING, SIGRID / JURASCHEK, STEPHANIE / LANG, ROLF (2017):

Der Spickzettel zum GAB-Verfahren – QM aus der Tasche. München.

SCHEMME, DOROTHEA / SCHRODE, NICOLAS / WEBER, CHRISTEL (2017):

Qualitätssicherung in der betrieblichen Berufsausbildung – ein Bundesprogramm mit nachhaltiger Wirkung in der betrieblichen Praxis.

In: Cramer, Günter/ Dietl, Stefan F./ Schmidt, Hermann/ Wittwer, Wolfgang (Hrsg.): Ausbilder-Handbuch. 188. Aktualisierungslieferung. Köln. S. 59-86.

SCHRODE, NICOLAS / HEMMER-SCHANZE, CHRISTIANE (2017):

Chancen und Risiken einer Online-Forschungswerkstatt. Evaluationsbefunde eines Testdurchlaufs im Rahmen von STUDICA – Studieren à la carte.

URL: www.gab-muenchen.de/studica-online-forschungswerkstatt

SCHRODE, NICOLAS / HEMMER-SCHANZE, CHRISTIANE (2017):

Förderliche und hinderliche Faktoren der Implementierung eines innovativen Studienmodells am Beispiel der Erweiterung des Modells STUDICA – Studieren à la carte.

URL unter http://www.alanus.edu/fileadmin/downloads/kunst-forschung/Studica/Phase_2/EvaLaCarte_2017-08-09_Erweiterung_Implementierungsprozess.pdf

SCHRODE, NICOLAS / HEMMER-SCHANZE, CHRISTIANE (2017):

Wissenschaft 4.0: Wissenschaftspropädeutisches Brückenmodul als studienvorbereitendes blended learning Format?

Ergebnisse der Evaluation des Projekts EvaLaCarte im Rahmen des Modells STUDICA – Studieren à la Carte. URL: www.gab-muenchen.de/studica-wissenschaft-4punkto

TRIEBEL, CLAAS / BUSCHMEYER, JOST / SEIPEL, KURT (2017):

Alle machen es, aber keiner weiß wie es geht. Aspekte erfolgreicher Gründungsberatung.

In: Claudius Schikora (Hrsg.): Handbuch Gründungsmanagement. München. S.55-82.



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, Claudia Munz

Illustrationen:

Elisa Hartmann, Sigrid Hepting

Gestaltung:

Sabine Gasser • Gestaltung
www.sabinegasser.de, Hamburg

Auflage: 2.500



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