

Lernen in Netzwerken

Ausgabe 24 • Dez. 2009

Kaum eine Veröffentlichung aus Wirtschaft, Wissenschaft und öffentlichen Bereichen kommt heute ohne den Hinweis auf die Bedeutung von Vernetzung aus. Netzwerke, so scheint es, werden als das probate Mittel betrachtet, um der Komplexität einer globalisierten Welt gerecht zu werden. Zahlreiche Projekte und Publikationen befassen sich mit den Prinzipien sowie den Erfolgsfaktoren von Netzwerken, ihren verschiedenen Formen und den Steuerungs-, Moderations- und Evaluationsfragen. Nichts, so möchte man meinen, gehe mehr ohne networking. Es scheint, als seien Netzwerke die lange ersehnte, berühmte „eierlegende Wollmilchsau“.

In jüngerer Zeit werden aber auch die Schwierigkeiten thematisiert, die mit dem Aufbau von und dem Handeln in Netzwerken verbunden sind. Denn vielfach wird übersehen (oder übergangen?), dass die Potentiale des networking nicht einfach nur durch ein äußerliches und technisch-elektronisch-organisationales Zusammenschließen und Verbinden entstehen.

Seit vielen Jahren betreiben wir in der GAB – mehr oder weniger explizit als solche gekennzeichnet – Netzwerkarbeit. Sei dies in Projektverbänden/partnerschaften mehr oder minder freiwilliger Art. Sei dies in dem uns eigenen Antrieb, dem Lernen die ihm (zeit-) gerechten Formen zu verleihen – und dabei immer wieder darauf zu stoßen, wie sehr das (so oft als isoliert/egozentrisch missverständene) individuelle Lernen der richtigen sozialen „Vernetzung“ bedarf. Und sei dies in Bezug auf die manchmal so „lernwiderständigen“ KMU, mit denen wir arbeiten, und die wir in Partnerschaften einbringen. Gerade für letztere haben Netzwerke entscheidende Vorteile:

- Unternehmensnetzwerke bieten z.B. die Möglichkeit, Lerneffekte zwischen den Partnern durch Austausch von Best Practice Beispielen zu erzeugen. (Die Erfahrung zeigt, dass es keine bessere Beratung für Unternehmer gibt als die durch andere Unternehmer, die bestimmte Strategien ausprobiert und für gut befunden haben!)
- Netzwerke von KMU haben ferner das Potential, Kostenvorteile durch gemeinsame Nutzung von Ressourcen wie Techniken und Personal zu erzeugen.
- In Netzwerken können KMU ihre Marktmacht verstärken, indem sie gegenüber Dritten gemeinsam auftreten und bessere Konditionen aushandeln, indem sie gemeinsame Lösungen auf dem Markt anbieten und somit mit größeren Firmen konkurrenzfähig werden und indem sie sich gegenseitig bei Engpässen unterstützen.
- Schließlich können in Unternehmensnetzwerken Risiken gemein-

sam getragen werden, etwa bei der Finanzierung kapitalintensiver Anlagengüter oder auch bei der Anstellung von Mitarbeiter/innen. Durch die Verteilung des Risikos auf mehrere Schultern sind mutigere Unternehmensentscheidungen möglich und werden gleichzeitig durch den gebündelten Sachverstand der Netzwerkpartner abgesichert.

Dies sind spezifische Merkmale, die (solche) Netzwerke von anderen Organisationsformen unterscheiden:

Organisationsmerkmale von Netzwerken

-- NETZWERKE BESCHREIBEN EINEN VERBUND VON RELATIV DAUERHAFTEN BEZIEHUNGEN ZWISCHEN ANSONSTEN UNABHÄNGIGEN PARTNERN.

Unternehmen, die einem Netzwerk angehören, treffen nach wie vor unabhängig ihre eigenen Entscheidungen.

BITTE LESEN SIE WEITER AUF SEITE 3

Editorial

In diesem Jahr müssen wir keine fremden Bestseller bemühen, denn wir haben selber einen! Der Band 3 „Lern(prozess)begleitung in der Ausbildung – Wie man Lernende begleiten und Lernprozesse gestalten kann. Ein Handbuch“ unserer GAB Schriftenreihe „Beiträge zu Arbeit – Lernen – Persönlichkeitsentwicklung“ bei wbv wird bereits zum dritten Mal nachgedruckt. Für eine Fachpublikation mit praktischem Charakter sicherlich ein Zeichen dafür, sowohl thematisch wie adressatenorientiert einen real existierenden Bedarf angesprochen zu haben. Dafür sprechen wohl auch die aktuellen Entwicklungen zur Verbesserung der Qualifizierung eben dieser Lernbegleiter (vgl. dazu den Beitrag in dieser Ausgabe).

Bedarf oder Trend? „Netzwerke“ sind in aller Munde. Was es damit auf sich hat, und was wir damit zu tun haben, sei gleich im ersten Beitrag dieser Ausgabe erörtert, in dem wir ja immer versuchen, auf Spurensuche zu gehen. Wie weitere Beiträge zeigen: den Netzwerken kann man sich ja kaum mehr entziehen, aber fruchtbare Kooperationen werden sie keinesfalls schon dadurch, dass man (neudeutsch) „networkt“ ... Vielleicht ist ja die Zunahme von Netzwerken auch ein Zeichen dafür, dass es

in diesen individualisierten Zeiten gut tut, Verbündete um sich zu wissen, die ähnliche Werte und Anliegen verfolgen.

Netzwerken und insbesondere die Lernbegleitung haben in diesem Jahr nun aber auch noch eine ganz besondere Bedeutung für die GAB. Unsere – wenn wir schon dabei sind – „network anchorman/-women“ und Kollegen Ute Büchele und Michael Brater haben sich entschlossen, ihre Gesellschafter-Verantwortung in die Hände Jüngerer zu geben. Sie werden aber durchaus noch weiter mit uns (net-)werken und vor allem eines tun: uns „lernbegleiten“.

Viel Freude bei der Lektüre, und, wie gewohnt, begleiten Sie unsere besten Wünsche in die Weihnacht und das neue Jahr!

Ihre GAB München



1	Lernen in Netzwerken
6	MigraNet und das Teilprojekt „Kombi-Laufbahnberatung“
7	Kunst in der GAB
8	Neue Projekte
9	Aus und für Europa
11	Personalien
12	Weiterbildung
13	Nachrichten
17	Vorträge, Messen, Tagungen
19	Veröffentlichungen
20	Weihnachtsgrüße

gen, kooperieren aber für eine gewisse Zeit in gewissen Aspekten ihres unternehmerischen Handelns. Somit werden sie in bestimmten Belangen Partner, bleiben in anderen allerdings Konkurrenten. Da dieses Verhältnis zwischen Kooperation und Konkurrenz in der Regel immer wieder neu vereinbart und ausgehandelt werden muss, bleiben Netzwerke lebendig und ermöglichen es, sich flexibel auf Veränderungen einzustellen.

-- GLEICHZEITIG SIND NETZWERKE FREIWILLIG UND NICHT HIERARCHISCH.

Im Gegensatz zu Verbänden und Organisationen, die aufgrund ihrer internen Struktur und den dort gegebenen Machtverhältnissen einen direkten Einfluss auf ihre Mitglieder haben, ist ein Netzwerk auf die Kooperationsbereitschaft seiner Mitglieder angewiesen, ohne diese erzwingen zu können. Dies führt zu einer sehr erfolgsorientierten Art der Kooperation: Nur wenn die Netzwerkteilnehmer persönlich das Gefühl haben, dass die Mitarbeit innerhalb des Netzwerkes für sie einen Vorteil mit sich bringt, werden sie im Netzwerk bleiben. Andererseits führt aber die konkrete Erfahrung, dass die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen zum Erfolg führt, auch dazu, dass Unternehmen bereit sind, ihr Wissen und ihre Ressourcen bereitwilliger mit anderen zu teilen. Wenn ein Unternehmer davon ausgehen kann, dass ihm in einer bestimmten Situation ebenfalls von den anderen Netzwerkpartnern geholfen werden wird, wird er bereit sein, in das Netzwerk durch die Bereitstellung von Know-How und Ressourcen zu investieren. Während es in einer Wettbewerbsbeziehung,

aber auch in einer Organisation gute Gründe gibt, Informationen zurückzuhalten, führt die Funktionsweise von Netzwerken dazu, dass Informationen meistens schnell und umfassend geteilt werden.

-- SCHLIESSLICH BIETEN NETZWERKE DIE CHANCE, SEHR UNTERSCHIEDLICHE PARTNER IN EINE KOOPERATION EINZUBINDEN.

Da die Unternehmen steuern können, in welchen Aspekten sie kooperieren und in welchen nicht, kann mit Differenzen und Unterschieden offen umgegangen werden: auch wenn man zusammenarbeitet, muss man nicht in allen Fragen übereinstimmen.

Netzwerke sind jedoch durchaus instabile und alles andere als leicht zu etablierende Gebilde. Denn das, was sie so erfolgreich macht, ist auch gleichzeitig ihre größte Schwachstelle: sie leben in hohem Maße vom Vertrauen der Partner untereinander. Bricht dieses Vertrauen weg oder entsteht es zwischen den beteiligten Personen erst gar nicht, so hat das Netzwerk wenig Zukunft.

**Netzwerk-Erfolgsfaktor
Vertrauen**

Der Aufbau von Netzwerken ist im Kern also ein Paradox: Zum einen brauchen Netzwerkstrukturen das Vertrauen der Teilnehmer zueinander. Gleichzeitig kann dieses Vertrauen sich erst wirklich in der Zusammenarbeit herausbilden. In anderen Worten: Vertrauen ist sowohl die Voraussetzung wie auch das Ergebnis von Netzwerken.(1)

Vertrauen zeitigt viele Vorteile: Es ermöglicht relativ schnell, Komplexität zu reduzieren (wenn ich etwa auf die Einschätzung eines Kollegen über einen bestimmten Sachverhalt vertraue, muss ich mir selber nicht aufwendig ein Bild machen, Informationen beschaffen etc.). Vertrauen führt dazu, dass man relativ schnell mit Menschen zusammenarbeitet (man muss nicht lange ihre Motive und Absichten erforschen, da man darauf vertraut, dass sie sich schon kooperativ verhalten werden). Vertrauen ermöglicht es, in Beziehungen zu investieren, ohne sofort einen Gewinn daraus ziehen zu wollen (wenn ich davon ausgehe, dass mir jemand im Zweifelsfall auch helfen wird, so bin ich gerne bereit, auch erst einmal Energie dafür aufzubringen, ihm zu helfen). Schließlich ermöglicht es Vertrauen, Konflikte offen und dialogorientiert auszutragen und produktiv zu lösen.

Vertrauen ist also ein höchst effektives Instrument, um die Zusammenarbeit zwischen Personen oder Unternehmen zu gewährleisten. Gleichzeitig verfügt es aber auch über problematische Seiten: Vertrauen aufzubauen ist in der Regel ein aufwendiger und langwieriger Prozess, in den viel investiert werden muss. Vertrauen ist darüber hinaus instabil und prekär: Wenn man einer Person vertraut, wird man dennoch hin und wieder ihre Vertrauenswürdigkeit anhand von konkreten Erfahrungen überprüfen. Sollte sich jemand nicht so verhalten wie erwartet, kann es sein, dass das ganze Vertrauensverhältnis zusammenbricht. Ist Vertrauen erst einmal

BITTE LESEN SIE WEITER AUF SEITE 4

zerstört, ist es noch sehr viel aufwendiger, es wieder herzustellen.

Der Aufbau von Netzwerken ist ein Lernprozess

Der Aufbau von Unternehmensnetzwerken muss daher als ein Lernprozess der beteiligten Unternehmer verstanden werden (2): Netzwerkteilnehmer müssen in der konkreten Zusammenarbeit die Erfahrung machen können, dass die Kooperation untereinander hilfreich ist, die Teilnehmer ähnliche Ziele verfolgen und zur konstruktiven Zusammenarbeit wirklich bereit sind.

Ein erfolgreiches Netzwerk kann zwar von außen angestoßen werden, wie es dann jedoch tatsächlich ausgestaltet wird, bleibt letztendlich den teilnehmenden Personen und Organisation überlassen, da ein für sie stimmiges Netzwerk dabei heraus kommen muss. Insofern lässt sich nicht mit Bestimmtheit sagen, wie das Netzwerk einmal aussehen wird und welche Formen der Kooperation entstehen werden. Die Potentiale sind groß, ihre Umsetzung aber liegt in der Hand der Teilnehmer.

Netzwerken will also gelernt werden. Die Vorteile einer netzwerkförmigen Zusammenarbeit werden oft erst anhand der konkreten Erfahrung der Zusammenarbeit erlebbar. Die Teilnehmer lassen sich also auf eine ungewisse Reise ein, deren Ausgang sie nicht kennen. Daher ist es gerade am Anfang wichtig, einerseits die zu erbringenden Vorleistungen und Investitionen der Teilnehmer nicht zu

hoch anzusetzen und nicht zu früh zu viel zu erwarten. Andererseits sollte auch relativ früh in der Netzwerkarbeit ein individueller Nutzen für die Teilnehmer geschaffen werden. Unternehmer denken zu Recht wirtschaftlich und nutzenorientiert – nur wenn sie relativ schnell merken, dass ihnen die Arbeit im Netzwerk etwas für ihre alltägliche Arbeit und die damit verbundenen Herausforderungen bringt, werden sie sich weiterhin an der Netzwerkarbeit beteiligen.

Lernen im Netzwerk beginnt beim „Lernen am eigenen Problem“

Für das Lernen in Netzwerken ist das Konzept „Lernen am eigenen Problem“ besonders gewinnbringend. Dort wird an konkreten Problemen und Fragestellungen gearbeitet, die speziell das eigene Unternehmen betreffen. Es geht also um direkte Effekte für die alltägliche Arbeit und Verbesserung des eigenen Unternehmens. Gleichzeitig stellt das gemeinsame Lernen an konkreten Fragestellungen einen ersten Schritt der Netzwerkarbeit dar, für den – abgesehen von der eigenen Zeit – noch wenig Ressourcen von den Unternehmern in das Netzwerk investiert werden müssen.

Vielen Mitarbeitern in KMU ist es aufgrund von Zeitmangel kaum möglich, sich an externen Weiterbildungsangeboten zu beteiligen. Auch die Unternehmensführung ist selbst oft so eingespannt, dass kaum Zeit für die eigene Weiterbildung bleibt. Weiterbildungsangebote für Unternehmer in KMU müssen daher also möglichst

eng an die alltäglichen betrieblichen Notwendigkeiten angebunden sein. Das „Lernen im Netzwerk“ lädt die Unternehmer daher dazu ein, am eigenen Problem zu lernen: Die Probleme, denen sich Unternehmer in ihrem Alltag sowieso gegenüber sehen, werden dafür genutzt, Lernprozesse anzustoßen, die über die Lösung dieses spezifischen Einzelproblems hinausweisen.

Dabei gilt grundsätzlich: „Netzwerke“ können fraglos vielen Zwecken dienen. Ohne den Faktor des „Lernens“ werden sie aber nur zweckrationale Gebilde bleiben – und selbst diesen Zweck nur bedingt erreichen. Es ist ein wenig so wie bei all jenen Konzepten des Qualitätsmanagements, die glauben, die Dimension der „Beziehungsqualität“ (s. GAB News 12/2007) aussparen zu können. Auch die Dimension der „Nachhaltigkeit“ (eine ähnliche Trendvokabel wie die des „networking“) wird ohne „Lernen“ kaum einen Nachhall(t) finden.

Wenn man also das Netzwerken unter Lerngesichtspunkten betrachtet, lassen sich für dieses durchaus einige Grundmerkmale und notwendige Prozessschritte erkennen und festhalten:

Grundzüge des „Lernens im Netzwerk“

- Es ist sinnvoll, ein Netzwerk aus Praktikern mit ähnlichen Situationen, aber möglichst heterogenen Voraussetzungen und Zielen zu bilden
- Die Lernenden werden durch einen Lernbegleiter unterstützt

- Jeder Teilnehmer bringt aus seinem Arbeitsalltag ein Problem, eine Aufgabenstellung, einen unbefriedigenden Zustand, eine „ärgerliche Tatsache“ oder ein reales Vorhaben in die Netzwerktreffen mit, an dem er konkret arbeiten, das er lösen möchte
- Dieses Vorhaben wird genau beschrieben und abgegrenzt (Lernvereinbarung) und als das „Projekt“ des Teilnehmers definiert
- In den Netzwerktreffen werden die Ausgangssituationen und -fragen aller Projekte sowie die bisherigen Erfahrungen und Versuche damit beschrieben und im Sinne kollegialer Beratung besprochen
- Aus dem Mitdenken der anderen Teilnehmer und ihren Kommentaren und aus den Inputs des Lernbegleiters nehmen die Teilnehmer Anregungen für die Weiter- bzw. „Andersarbeit“ an ihren Projekten mit, die sie in ihrer realen Praxis konkret ausprobieren
- Die Erlebnisse, Erfahrungen, Tops und Flops werden wieder im Netzwerk berichtet, wo die kollegiale Beratung entsprechend weitergeht
- Besondere Hürden und Klippen werden vorweg gemeinsam besprochen und genau vorbereitet, alle möglichen Hilfen werden gegeben – meistern muss sie aber der Lernende letztlich selbst zu dem von ihm selbst bestimmten Zeitpunkt
- Alle Erfahrungen können im Netzwerk verarbeitet, theoretisch ver-

tieft und in größere Zusammenhänge gestellt werden

- Auch direkte gegenseitige Hilfe ist möglich
- Am Ende des Prozesses haben die Teilnehmer umgesetzt, was sie gelernt haben, und gelernt, was sie umgesetzt haben: Es wurde nicht nur gelernt, wie das Problem (grundsätzlich) zu lösen ist, sondern das Problem wurde gelöst – und dabei wurde gelernt, wie das geht.

Unsere Netzwerke / unser Netzwerken

Institutionell ist die GAB Mitglied in Netzwerken sehr unterschiedlicher Art, so z.B. in Forschungs-Netzwerken wie dem der Arbeitsgemeinschaft Berufsforschungsnetz (AGBFN). Sie bildet mit zahlreichen sozialwissenschaftlichen Instituten aber auch das Netzwerk „Unabhängige Sozialforschung in München (USM)“ (www.muenchner-sozialforschung.de).

Ob nun das Arbeiten und Lernen in Netzwerken selbst Gegenstand des Projekts ist oder „nur“ dessen Rahmenbedingung – es gibt eine Reihe aktueller Projekte zum Thema, zu zweien berichten wir in dieser Ausgabe der GAB News ausführlicher:

-- **„KMU-NETZWERKE AUFBAUEN – INNOVATIVE METHODEN ZUR ERHÖHUNG DER WETTBEWERBS- UND ANPASSUNGSFÄHIGKEIT VON RUMÄNISCHEN KLEINEN UND MITTLEREN UNTERNEHMEN (NETIMM)“**, in dem in drei Regionen Rumäniens jeweils drei Unterneh-

mensnetzwerke mit Unterstützung der GAB gemäß des Ansatzes „Lernen im Netzwerk“ aufgebaut werden.

-- ENTWICKLUNG DER „KOMBI-LAUFBAHNBERATUNG“ IM NETZWERK IQ/MIGRANET

Literatur:

(1) **WAGNER, J. (2007)**: Trust in Network Relationships. In: EURODECO (Hg.): Aspects of Organizational Development. München. S.26-31.

(2) **PICHELBAUER, M. / WAGNER, J. / RUDOLF, P. / BERGER, C. / WEBER, T. (2007)**: „How to network.“ – Netzworkebildung und Netzwerkmanagement In: Equalmünchen (Hrsg): Erfolgreiche Integrationswege durch Kompetenzentwicklung – Innovative Projektansätze der Equal- Entwicklungspartnerschaft MünchenKompetent – Kompetenzentwicklung im Großraum München. München: Eigenverlag, S. 85 – 108.



Netzwerk IQ (Integration durch Qualifizierung)

MigraNet und das Teilprojekt „Kombi-Laufbahnberatung“

„Kombi“ will kennzeichnen, dass es in diesem Projekt um die Entwicklung, die pilothafte Erprobung und die Verbreitung eines Fortbildungskonzepts für LaufbahnberaterInnen in migrationsspezifischen Beratungssituationen handelt, welches kompetenz- und biografieorientiert, sowie interkulturell ausgelegt ist.

Ihre Rolle der wissenschaftlichen Begleitung füllt die GAB München im gewohnten Verständnis der Praxisforschung aus: die Konzeptentwicklung wie deren Erprobung werden gemeinsam mit den Teilprojektpartnern Tür an Tür Integrationsprojekte gGmbH, Augsburg; PerformPartner GbR, München; VIA Bayern – Verband für interkulturelle Arbeit e.V.; Sozialreferat der Landeshauptstadt München, Amt für Wohnen und Migration, durchgeführt.

Das Vorgehen

Ausgangspunkt dieses dreijährigen, im Januar 2008 begonnen Projekts bildet eine online-Befragung in der migrationsspezifischen Beratungsszene. Diese Erkenntnisse werden in eine Pilotgruppe von BeraterInnen (rekrutiert durch das Amt für Wohnen und Migration des Sozialreferats der Landeshauptstadt München) eingespeist. Gemeinsam mit diesen wird in einer Reihe von 7 Pilot-Workshops das Modell einer „kompetenz- und biografieorientierten Fortbildung von BeraterInnen für MigrantInnen“ entwickelt und erprobt. Die Workshopreihe wird Ende des Jahres 2009 abgeschlossen sein.

Die Kerninhalte

Wir halten es für bedeutsam, das zu entwickelnde Beratungsmodell möglichst eng an den Erfahrungen und Problemstellungen der BeraterInnen zu orientieren, also erfahrungsgelitet vorzugehen. Kompetent beraten zu können bedeutet, aus der Vielzahl der vorhandenen Beratungsinhalte und -methoden diejenigen auszuwählen (bzw. sich erarbeiten) zu können, die vor allem der zu beratenden Person

und ihrer Situation – wie auch der Beratungssituation selbst – angemessen sind.

Eine Laufbahnberatung im Sinne einer „career guidance“ muss über die reine Funktion der Stellenvermittlung hinausreichen. Daher erhalten in diesem Beratungsmodell die Ermittlung von Kompetenzen, verbunden mit biografischer Arbeit und weiteren Aspekten seriöser Bilanzierung von Kompetenzen einen zentralen Stellenwert (1). Hierzu wird ein Modulbaukasten entwickelt, der die wesentlichen Elemente einer kompetenzorientierten Beratung enthält, und in den auch selbst entwickelte Vorgehensweisen einsortiert werden können.

Ein weiteres wichtiges Element stellt in diesem Beratungskontext selbstverständlich das interkulturelle Wahrnehmungs- und Handlungsvermögen der BeraterIn dar.

Einen doppelten Lerneffekt versprechen wir uns von der Berücksichtigung der in dieses Fortbildungsmodell eingearbeiteten, von K. Grawe für therapeutische Zwecke erarbeiteten Wirkprinzipien der psychologischen

Intervention – die interessanterweise hohe Übereinstimmung mit den Prinzipien aufweisen, welche für die GAB als höchst wirksam und relevant für das Lernen gelten:

- So entspricht dem therapeutischen Prinzip der „prozessualen Aktivierung“ auf der Ebene des Lernens sowohl der lernauslösende Aspekt, eigene Grenzen zu erleben, sowie die Notwendigkeit, Selbstbezug herzustellen. Kurz: Erleben.
- Mit der „Ressourcenaktivierung“ korrespondiert das Erfordernis, den Lernwillen zu wecken und eigene Fähigkeiten zu aktivieren. Kurz: Erkennen.
- Der „Intentionsveränderung“ steht auf der Lernseite gegenüber, handelnd die eigenen Grenzen zu erweitern, Fehler zu erkennen und zu korrigieren, sowie sich Neues anzueignen. Kurz: Wollen.
- „Intentionsrealisierung“ meint beim Lernen z. B., neue Handlungsweisen einzusetzen, neue Erkenntnisse/ Lernerträge zu sichern, zu üben (Festigen des Gelernten) usw. Kurz: Tun, Umsetzen.
- Die für die psychologische Intervention geforderte „Moderation durch eine positive Beziehung“ (zwischen BeraterIn und Beratenen) ist auf der Ebene des Lernens u.E. sehr gut durch unsere Beschreibung der Rolle des Lern(prozess)begleiters gekennzeichnet.

Der Rahmen

„MigraNet“ steht für das „Kompetenzzentrum MigraNet – Bayer. Netzwerk zur strukturellen Neuordnung der beruflichen Integration von MigrantInnen“, für welches „Tür an Tür Integrationsprojekte gGmbH“, Augsburg, als Träger und Koordinator für eine Reihe von Teil- bzw. Transferprojekten fungiert. Das Dach hierzu bietet das bundesweite Beratungs- und Informationsnetzwerk „Integration durch Qualifizierung (IQ)“, beauftragt und gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und die Bundesanstalt für Arbeit (BA).

Ansprechpartner:
HANS G. BAUER, CLAUDIA MUNZ

Projekt-Homepage:
WWW.TUERANTUER.DE
WWW.MIGRANET.ORG

(1) Vgl. die grundlegenden Arbeiten unserer Projektpartner Lang-von Wins, T. / Triebel, C.: (2006): Kompetenzorientierte Laufbahnberatung. Heidelberg



MARION SAUMWEBER UND WERKE

2008/2009 hingen Bilder von **MARION SAUMWEBER** bei uns.

Zur Ausstellung von **MARTIN NICKL-ESCH** 2007/2008 gibt es übrigens eine kleine Fotodokumentation. Sie kann über das GAB-Büro bestellt werden.

Zum Ende 2009 probieren wir es mit verschiedenen Exponaten von GAB-KollegInnen. Schauen Sie doch auch diese an!



NETIMM KMU-Netzwerke aufbauen

Innovation und Unternehmenskultur fördern

Seit November letzten Jahres ist die GAB beratend und weiterbildend in einem vom Europäischen Sozialfonds (ESF) geförderten Netzwerkprojekt in Rumänien tätig. Kleine und mittlere Unternehmen sind gerade auch in den neuen Mitgliedstaaten der EU wie Rumänien ein entscheidender Faktor, um die Diversifizierung und Innovationsfähigkeit der regionalen Wirtschaft voranzutreiben. Wie auch anderswo erwirtschaften sie einen erheblichen Teil des nationalen BSP, bieten vielen Menschen einen Arbeitsplatz und zeichnen sich durch eine besondere Dynamik und Bereitschaft zur Innovation aus. Gleichzeitig sind jedoch die rumänischen KMU in der Regel noch sehr jung und im internationalen Vergleich eher klein. Sie verfügen über viel Potential, sehen sich aber – nicht zuletzt aufgrund der Wirtschaftskrise – im Moment mit einer ganzen Reihe von existenziellen Herausforderungen konfrontiert.

Das Projekt NETIMM, das unter der Federführung der Nationalen Vereinigung der kleinen und mittleren privaten Unternehmen in Rumänien (CNIPMMR) und mit Beteiligung der GAB durchgeführt wird, versucht daher, rumänische KMU durch den Aufbau von regionalen Unternehmensnetzwerken in ihrer Entwicklung zu unterstützen. Ziel des Projektes ist es, die unternehmerische Kultur in den beteiligten Unternehmen, sowie deren die Innovations- und die Anpassungsfähigkeit zu fördern. Dabei kommt zum einen der von der GAB entwickelte und in verschiedensten Projekten erprobte Ansatz des „Lernens am eigenen Problem“ zum Einsatz. Zum anderen fließen Erfahrungen der GAB aus verschiedensten Netzwerkprojekten in diese Arbeit ein.

Zwölf rumänische Netzwerkkoordinatoren und vier Branchenexperten sind zurzeit damit beschäftigt, in drei verschiedenen Regionen Rumäniens jeweils drei branchenspezifische und ein branchenübergreifendes Netzwerk aufzubauen. Die branchenspezifischen Netzwerke sind in den Bereichen Tourismus, Beratung und Baugewerbe angesiedelt, die branchenübergreifenden Netzwerke nehmen Fragen des Personalmanage-

ments und der Personalentwicklung in den Fokus. Alle Netzwerke hatten im Herbst dieses Jahres ihre Kick-Off Veranstaltung und sind auf deutliches Interesse der angesprochenen KMU gestoßen.

Ausgangspunkt dieser Arbeit war ein viertägiges Training der Koordinatoren durch die GAB zu Fragen von Netzwerkaufbau und dem Konzept „Lernen am eigenen Problem“ mit praktischen Übungen.

Im weiteren Verlauf des Projektes fanden und finden auch weiterhin regelmäßige Treffen der Koordinatoren und Experten unter Beteiligung der GAB statt, in denen die Entwicklung der Netzwerke reflektiert, dabei auftretende Probleme besprochen und Lösungsstrategien entwickelt werden. Konzeptionell sollen diese Treffen als eine Art „Netzwerktreffen der Netzwerkkoordinatoren“ angelegt sein und durch die GAB auch so moderiert werden. Dadurch besteht die Möglichkeit, entsprechende Instrumente und Techniken der Netzbildung nicht nur theoretisch zu erörtern, sondern direkt auch in der eigenen Zusammenarbeit umzusetzen und zu erleben.

Im Frühjahr und Herbst nächsten Jahres werden darüber hinaus jeweils 50 rumänische Unternehmer und Koordinatoren nach München kommen, um im Rahmen einer Studienreise deutsche Netzwerke und erfolgreiche KMU kennenzulernen, sowie auch Kontakte zu deutschen Partnern aufzubauen.

Ansprechpartner:

JOST WAGNER, ANGELIKA DUFTER-WEIS





Förderung Benachteiligter durch Kunst

In „Kunstprojekte fördern benachteiligte SchülerInnen“ (KUSCH, EU-Comenius, vorgestellt in der News 23/09) wurde die erste von zwei Projektwellen erfolgreich abgeschlossen.

Das erste Kunstprojekt fand im Oktober 2008 in der Waldorfschule in Rosia (Rumänien) für alle Klassenstufen statt. Dort leben ca. 1000 sesshaft gewordene Roma-Familien. Die Dozenten U. Eller-Rüter und F. Geisler wurden von einer Studentengruppe der Alanus-Hochschule (Alfter bei Bonn) als Lernbegleiter unterstützt. Als Elemente wurden genutzt: Chorsingen und Arbeit an künstlerischen Projekten wie Wandgestaltung der Kantine und in den Fluren, Mosaik im Treppenhausbereich, Linolschnitt und -druck, Stoffmalerei, eine Theateraufführung mit selbst hergestellten Masken. Die Beobachtungen und Lehrerbefragungen ergaben vor allem eindrückliche Veränderungen im Sozialverhalten der Schüler und eine deutliche Abnahme der Aggressionen, Die Lehrer erwähnten vor allem die Begeisterung der Schüler, deren Durchhaltevermögen, ihr selbständiges Arbeiten und ihre Freude am künstlerischen Gestalten.

Die Waldorfschule in Szombathely (Ungarn) nahm ab 2009 teil. Das Rahmenkonzept hieß: „Im Fluss und

am Fluss – Kunstprojekt rund um das Thema ‚Wasser‘ und rund um den Fluss Perint“ (die Perint fließt direkt am Schulgelände vorbei). In den Projekten wurden z.B. Strömungsformen des Wassers beobachtet und farbig in ein Mosaik im Treppenhaus umgesetzt, eine Fußgängerbrücke über den Perint entworfen (die mit einem involvierten Architekten umgesetzt werden soll), die Komposition „Perint“ unter Einbeziehung der realen Geräusche des Flusses einstudiert u.v.a.m. Auch hier spielt das tägliche Chorsingen eine Rolle, und am Ende jeder Woche führten sich alle Einzelprojektgruppen ihre Arbeitsergebnisse vor. Die Lehrer hoben besonders hervor die Selbständigkeit, Aktivität und den Ideenreichtum der Schüler; problemlos seien behinderte und marginalisierte Kinder in das künstlerische Arbeiten einbezogen worden und es sei in Vergleich zum sonstigen Schulalltag gelungen, alle Schüler in die Projektarbeit zu integrieren, was beflügelnd wirkte.

Der erste Durchgang des Projekts an der Parcivalschule in Antwerpen (Belgien), einer Förderschule, fand im Frühjahr 2009 statt. Rahmenthema für die zweiwöchigen Kunstprojekte dort: „Strange World“. Die SchülerInnen sollten klassenübergreifend völlig neue Formen des Umgangs

miteinander lernen, so z.B. Begrüßungsformen, neue Kleidung, neue Formen des Wohnens – so als wären sie Lebewesen von einem ganz fremden Planeten. Es entstanden z.B. zwei Schauspielgruppen (eine inszenierte eine Installation mit EURO-Paletten, die andere übte Kurzscenen ein), eine Graffiti-Sprayergruppe, eine Kostümgruppe, die Fantasiekostüme schneiderte, und eine Gruppe, die aus Holz Türme konstruierte, mit Fantasiewesen bemalte, und die Farben dazu selbst angefertigte. Auch hier fiel den Lehrern auf, wie stark sich das Verhalten von dem des sonstigen Schulalltags unterschied: weniger Aggressionen, „schwierige“ Schüler fügten sich sozial besser ein, sonst eher zurückhaltende wuchsen über sich hinaus.

Im August 2009 fand für Lehrkräfte dieser Schulen, die diesen Ansatz der Kunstprojekte an ihrer Schule weiterführen sollen, eine einwöchige Lehrerfortbildung in der Alanus-Hochschule statt. Neben intensiven künstlerischen Übungen standen pädagogische, methodisch-didaktische und soziale Lerninhalte im Mittelpunkt, zudem „der künstlerische Prozess/ das künstlerische“ Handeln und deren soziale und pädagogische Bedeutung. Teil II der Lehrerfortbildung wird im Sommer 2010 durchgeführt. Sowohl die Kunstprojekte als auch die Lehrerfortbildung werden kontinuierlich von der GAB begleitet und evaluiert.

Nähere Informationen zu den Projekten finden Sie unter

WWW.KUNST-IN-PROJEKTEN.EU





Was kann die Kunst in der Erwachsenenbildung?

Das Grundtvig Projekt „Identity and Difference: Creative Artistic Exercises as Didactic Support in Adult Education“ (ARTID)

Seit gut einem Jahr beschäftigen sich die GAB und fünf europäische Partner (s. zu diesen weiter unten) damit, welchen Beitrag kunstpraktische Aktivitäten und Übungen für die Erwachsenenbildung leisten können. Die Frage ist, ob und wie diese die Vermittlung von nichtkünstlerischen Inhalten unterstützen und Erwachsenenbildungsangebote für Menschen aus eher bildungsfernen Schichten attraktiver machen können. Um neben dem methodischen auch einen gemeinsamen inhaltlichen Fokus zu haben, wird dieser Fragestellung anhand der Thematik „Umgang mit personaler, kultureller und sozialer Identität und Differenz“ nachgegangen.

Bisheriger Ablauf

Im ersten Jahr des Projektes stand vor allem der inhaltliche und methodische Austausch der Partner im Vordergrund. Jeder der Partner entwickelte eine Erwachsenenbildungsmaßnahme mit künstlerischen Elementen für jeweils eine andere Zielgruppe. An den Bildungsmaßnahmen nahmen wiederum alle anderen Partner teil. Auffällig war dabei vor allem die methodische und didaktische Vielfalt, mit der die Partner kunstpraktische Aktivitäten und Übungen in ihre Workshops integrierten.

Das Alanus Werkhaus (Alfter bei Bonn) thematisierte in seiner Veranstaltung die Frage von Migration und Biographie. Dabei kamen vor allem Übungen und Aufgaben aus der bildenden Kunst zum Einsatz, die methodisch jeweils dem Dreischritt Aktivität – Reflexion – Transfer folgten: Erst vollzogen die Teilnehmer die Übung, dann wurden die dabei gemachten Erfahrungen reflektiert und

schließlich auf das Thema der Veranstaltung bezogen. Durch die Übungen war für die Teilnehmer erlebbar, dass die Frage von Heimat und Fremdheit, Identität und Differenz nicht nur das Problem einer gesellschaftlichen Gruppe ist (etwa der Migranten), sondern jeden betrifft und nur gemeinsam angegangen werden kann.

Beim Workshop der Musik Schule in Alytus, Litauen, standen musikalische Übungen im Vordergrund. Das Thema hier war die Integration von Menschen mit Behinderung. Interessanterweise wurde dieses Anliegen aber nicht explizit, sondern implizit verfolgt: Durch die gemeinsame musikalische Arbeit mit traditionellen litauischen Instrumenten, Liedgut und Bräuchen, wurde zwar nicht über Integration geredet, diese jedoch praktisch vollzogen. Gleichzeitig wurde durch die Konfrontation mit bisher unbekanntem Instrumenten auch für die „unbehinderten“ Teilnehmer eine Situation der „gezielten Behinderung“ geschaffen, die die Situation von Menschen mit in bestimmten Bereichen eingeschränkten Fähigkeiten deutlich erleb- und nachvollziehbar machten.

Der Waldorfverein Bozen (EUROB), Italien fokussierte in seiner Veranstaltung auf den Austausch und die Integration der unterschiedlichen Kulturgruppen in Südtirol: Italiener,

Deutsche und Ladiner. Um die gegenseitige Verständigung zu befördern, wurden künstlerische Übungen aus ganz unterschiedlichen Bereichen wie Schauspiel, Gesang oder das Gestalten von Sand-Mandalas eingesetzt. Ziel war es, durch die künstlerische Betonung des Allgemein-Menschlichen eine Grundlage für gemeinsame Begegnung zu schaffen.

Der nordirische Partner „The Playhouse“ aus Derry/Londonderry stellte im Rahmen seines Workshops auf sehr eindrückliche Art und Weise sein Repertoire an künstlerischen Methoden vor, mit dem die Einrichtung seit vielen Jahren konkrete Friedens- und Aussöhnungsarbeit zwischen den nach wie vor verfeindeten Gruppen der Katholiken und Protestanten in Nordirland leistet. Besonders beeindruckend war dabei das Theaterprojekt „Theater of Witness“, in dem ehemalige Kämpfer der paramilitärischen Verbände beider Seiten, Angehörige der britischen Polizei und junge Menschen zusammengekommen sind, um sich jeweils ihre ganz persönliche Geschichte im Zusammenhang mit den Kämpfen zu erzählen und daraus gemeinsam ein Theaterstück zu entwickeln und aufzuführen. Die Arbeit des Playhouse zeigt, welche ungeheure Kraft Kunst gerade in der sozialen Arbeit mit höchst konfligierenden Gruppen entwickeln kann.

Der letzte Workshop wurde schließlich von der Anthroposophischen Akademie für Erwachsenenbildung in Wien veranstaltet und beschäftigte sich mit der Frage des intergenerationellen Lernens. Zum Einsatz kamen hierbei Schauspielübungen und die künstlerische Arbeit mit Ton.

Der Workshop führte vor allem den methodischen Aspekt der Wahrnehmung in das Projekt ein: Das bewusste, geduldige und nicht urteilende Wahrnehmen von Qualitäten, Eigenschaften, Charakteristiken und der Austausch darüber ist ein wichtiger Schritt nicht nur in der Auseinandersetzung mit Kunst, sondern gerade auch in der Begegnung mit dem Anderen, vielleicht fremden Menschen und Generationen.

Weitere Schritte

Im zweiten Projektjahr werden die gesammelten Erfahrungen systematisch ausgewertet und zu einem Handbuch verdichtet, das es anderen Erwachsenenbildungsträgern in Europa ermöglichen soll, kunstpraktische Aktivitäten und Übungen in ihr Programm aufzunehmen. Der GAB kommt dabei auch weiterhin die Aufgabe der wissenschaftlichen Evaluation sowie der Koordination des Projektverbundes zu.

Die Ergebnisse des Projektes werden am 10./11. September 2010 auf einer Tagung an der Alanus Hochschule in Alfter vorgestellt.

Interessierte LeserInnen der GAB-News sind dazu herzlichst eingeladen.

Nähere Informationen finden Sie auf der Projekthomepage

WWW.ART-IN-ADULT-EDUCATION.NET

Ansprechpartner:

MICHAEL BRATER, JOST WAGNER



SIGRID HEPTING

Jg. 1951, ist seit Januar 2009 bei uns. Sie ist gelernte Erzieherin und Schauspielerin, Sozialwirtin und Qualitätskoordinatorin – also genau ein Multitalent, wie wir es brauchen! Ihr Arbeitsschwerpunkt ist derzeit der Bereich QSE / Heimaufsichtsjahr.





„Facilitation of Learning“

Die LLL-LdA Projekte ReSyFac und EUFACINET (zu beiden s. NEWS 23/2008) wurden in diesem Jahr abgeschlossen. Bei der Abschlusskonferenz von EUFACINET im Rahmen der Veranstaltung „Creative Learning – Innovation Marketplace“ in Lissabon am 15./16.10.09 stellte Hans G. Bauer GAB-Beiträge zum Projekt dar. Maria Joao Rauch leitete ein „round table“-Gespräch.

Die ReSyFac-Abschlusskonferenz fand im Rahmen der „Final Conference: Facilitation of Learning throughout Eu-

rope“ in London statt (29./30.10.09). Hier stellte Hans G. Bauer die GAB-Untersuchungsergebnisse zu diesem Thema dar. Maria Joao Rauch moderierte ein internationales Fachgespräch zwischen „facilitators“.

Alle Unterlagen zu EUFACINET finden Sie unter www.leda-partenariat.eu. Besonders zu empfehlen ist hierzu auch die website www.facilitating-learning.eu, die ein Netzwerk von Lernbegleitern in Europa entwickeln will!



Unter www.leda-partenariat.eu finden Sie auch Informationen zum ReSyFac-Projekt und zu den Ergebnissen der GAB zum „Profil des Europäischen Lernbegleiters“.

Ansprechpartner:
HANS G. BAUER



„QVETIS“ – Training in Quality“



2008 begann das Projekt „Qualitätsmanagementsystem für die Weiterbildung in Bildungszentren und Unternehmen“.

In diesem wird auf Basis einer Vergleichsstudie in 6 Ländern ein Programm für Weiterbildungler in Bildungseinrichtungen entwickelt, das deren Bewusstsein für die Bedeutung des Qualitätsmanagements schärft. Dies geschieht durch einen „Qualitätsmanagementkurs“, durch die Erstel-

lung didaktischer Materialien, eines Handbuchs für ein Qualitätsmanagementsystem, einer Datenbank für Qualitätsindikatoren (Q-Lab), und die Zertifizierung von Anbietern der Weiterbildung.

Die GAB kooperiert hier mit der Akademie-Vaihingen e.V.

Informationen:
WWW.TRAININGINQUALITY.EU

GAB Ansprechpartner:
HANS G. BAUER, STEFAN ACKERMANN



Die Ausgabefrequenz der NEWS ist natürlich viel zu gering, um Ihnen hier aktuelle Daten liefern zu können. Bitte verwissern Sie sich daher doch auf den folgenden websites:

WWW.GAB-MUENCHEN.DE;
WWW.AUSBILDER-WEITERBILDUNG.DE;
WWW.GAB-VERFAHREN.DE





Von Paukenschlägen und Crescendi –

neue Fortbildungsmöglichkeiten für Aus- und Weiterbildungler

Auch wenn vom beginnenden Bundestagswahlkampf etwas überdeckt – der Sommer 2009 war ein Paukenschlag für die berufliche Bildung! Die seit Mai 2003 ausgesetzte Ausbilder-Eignungs-Verordnung (AEVO) wurde zum 1. August 09 wieder in Kraft gesetzt. Damit reagierte die Bundesregierung auf Folgen der Aussetzung der AEVO. Wie wissenschaftliche Untersuchungen zeigten, stieg zum einen die Zahl an Ausbildungsbetrieben und Ausbildungsplätzen weniger als prognostiziert an. Zum anderen wuchs z. B. in den Betrieben, die über kein nach AEVO qualifiziertes Personal verfügten, die Zahl der Ausbildungsabbrüche, immer öfter wurde über Schwierigkeiten und schlechte Noten der Auszubildenden in den Prüfungen berichtet. (vgl. Ulmer/Jablonka 2007, 6). So wurde die AEVO wieder in Kraft gesetzt, allerdings in überarbeiteter Form. Aus unserer Sicht hat sich bei dieser Überarbeitung vor allem der Blick auf die Aufgaben der Ausbilder verändert: jetzt wird ihre Rolle als „Lernprozessbegleiter“ der Auszubildenden stärker hervorgehoben als bisher.

Das wirkliche Crescendo folgte – von vielen unbemerkt – allerdings am 01.09.2009. An diesem Tag wurde die

berufspädagogische Qualifizierung in der beruflichen Bildung deutschlandweit neu geregelt. Zusätzlich zur AEVO traten zwei weitere Fortbildungsmöglichkeiten für Aus- und Weiterbildungler in Kraft. Die AEVO ist heute nur mehr die erste Stufe einer „Qualifizierungstreppe“. Aus- und Weiterbildungler können sich darüber hinaus weiterqualifizieren, um den gestiegenen Anforderungen der Aus- und Weiterbildung gerecht zu werden.

Die zweite Stufe der „Qualifizierungstreppe“ ist diejenige mit dem Abschluss „Geprüfte/r Aus- und WeiterbildungspädagogeIn. Diese Stufe eignet sich für haupt- und nebenamt-

liche Aus- und Weiterbildungler, die Aus- und Weiterbildung modern gestalten möchten und hierfür methodische Anregungen bekommen wollen. Inhaltlich werden dabei folgende Handlungsbereiche bearbeitet:

1. LERNPROZESSE UND LERNBEGLEITUNG

- Gestaltung von Lernprozessen und Lernbegleitung
- Lernpsychologisch, jugend-, erwachsenen- und sozialpädagogisch gestützte Lernbegleitung
- Medienauswahl und -einsatz
- Beratung in Lern- und Entwicklungsprozessen

ABB. DIE „QUALIFIZIERUNGSTREPPE“ FÜR AUS- UND WEITERBILDNER



2. PLANUNGSPROZESSE IN DER BERUFLICHEN BILDUNG

- Organisation und Planung beruflicher Bildungsprozesse
- Gewinnung, Eignungsfeststellung und Auswahl von Auszubildenden
- Bewertung von Lernleistungen sowie Gestaltung von Abschlussprüfungen
- Berufspädagogische Begleitung von Fachkräften in der Aus- und Weiterbildung
- Qualitätssicherung von beruflichen Bildungsprozessen

3. BERUFSPÄDAGOGISCHES HANDELN

Hier soll in Form eines Projekts die Fähigkeit nachgewiesen werden, den Prozess einer Ausbilderfunktion im beruflichen Einsatzfeld zu entwickeln, zu planen, zu organisieren, durchzuführen, seine Qualität zu sichern und zu optimieren.

Die dritte Stufe ist der/die Geprüfte/r Berufspädagoge/in. Sie eignet sich für hauptamtliche Aus- und Weiterbildner, die vertieftes pädagogisches und methodisches Wissen erhalten möchten. Schwerpunkte sind dabei (zusätzlich zu den Inhalten des Geprüften Aus- und Weiterbildungspädagogen) Managementprozesse der beruflichen Bildung, Weiterbildung sowie Personalentwicklung und -beratung.

Damit stehen den Aus- und Weiterbildnern zwei neue Qualifikationsstufen zur Verfügung, und zwar deutschlandweit nach einheitlichen Vorgaben. Manche Experten sehen in dieser „Systemlösung“ aus 3 Qualifizierungsstufen schon den Grundstein für eine bundesweit angelegte Quali-

fizierungsoffensive für alle Ausbilder, Weiterbildner, Coaches, Trainer und anderes Bildungspersonal.

Die Geschichte dahinter

Die jetzt in Kraft getretene bundeseinheitliche Regelung zur Qualifizierung von Bildungspersonal fällt nicht „vom Himmel“. Vielmehr haben unterschiedliche Interessengruppen lange darauf hin gearbeitet, die Aus- und Weiterbildung zu professionalisieren und die Qualifizierungsangebote für das Bildungspersonal zu verbessern. So auch die GAB München, die sich seit mehr als 25 Jahren in Forschungs-, Beratungs- und Entwicklungsprojekten für die Professionalisierung der beruflichen Aus- und Weiterbildung einsetzt. Eines der umfangreichsten Projekte war die Entwicklung des „Berufspädagogen/in (IHK)“ in Zusammenarbeit mit dem Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), der Universität Augsburg und einem Kreis von Bildungsträgern der beruflichen Bildung (Trägerkonsortium). Damit konnte die Realisierung einer bundesweiten Regelung maßgeblich beeinflusst werden. Die Ansätze des Berufspädagogen (IHK) gingen in die bundeseinheitlichen Regelungen ein – was uns selbstverständlich sehr erfreut!

Angebote zur Qualifizierung

Ab Frühjahr 2010 wird die GAB München alle Stufen der „Qualifizierungstreppe“ für Aus- und Weiterbildner anbieten. Kurse zur Vorbereitung auf die Ausbilder-Eignungs-Verordnung

(AEVO), Seminare zur Vorbereitung auf den Abschluss zur/m Geprüften Aus- und Weiterbildungspädagogin/en und zur Vorbereitung auf den Abschluss zur/m Geprüften/r Berufspädagogin/en können Sie bei der GAB München belegen.

BESUCHEN SIE UNS DOCH IM INTERNET AUF WWW.AUSBILDER-WEITERBILDUNG.DE ODER UNTER WWW.GAB-MUENCHEN.DE (-> WEITERBILDUNG -> AKTUELLE ANGEBOTE).

Literatur hierzu:

BRATER, MICHAEL / WAGNER, JOST (2008): Was müssen Ausbilder heute können? Ergebnisse einer explorativen Studie im Auftrag des BIBB. In: Der Deutsche Berufsausbilder, 4 (34), S. 4-7

BRATER, MICHAEL / WAGNER, JOST (2008): Qualifikationsbedarf des betrieblichen Bildungspersonals – Eine explorative Studie. In: BWP Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 6 (37), S. 5-9

ULMER, PH. / JABLONKA: Mehr Ausbildungsbetriebe – mehr Ausbildungsplätze – weniger Qualität? Die Aussetzung der AEVO und ihre Folgen. BIBB Report 3/2007

ULMER, PH. / JABLONKA: Die Ausbilder-Eignungsverordnung 2009: Was ist neu? BWP 3/2009, S. 48-51



das **GAB**VERFAHREN zur Qualitätsentwicklung

Von denen, die auszogen, Qualität zu entwickeln ...

10 Jahre Erfahrung mit dem GAB-Verfahren zur Qualitätsentwicklung

Für die Einrichtungen der Norddeutschen Gesellschaft für Diakonie (NGD), damals noch Diakonie Schleswig, fing „die GAB-Erfahrung“ 1998 an. Verschiedene Anbieter, darunter die GAB, stellten auf einer Veranstaltung in Schleswig ihre Ideen zur Qualitätssicherung in der sozialen Arbeit vor. Die Vertreter der Diakonie Schleswig, die für ihre Jugendhilfe- und für ihre sozialpsychiatrischen Einrichtungen ein Verfahren zur Qualitätsentwicklung suchten, sprach das GAB-Verfahren aus folgenden Gründen an:

- Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind beteiligt
- Es bietet praxisbezogene Orientierungs- und Reflexionsmöglichkeiten
- Es kann in bestehende Besprechungsstrukturen integriert werden
- Es ermöglicht einrichtungsübergreifende Qualitätsarbeit.

Der Aufbruch

Die Einführung des GAB-Verfahrens startete 1999 mit viel Energie: Innerhalb von 2 Jahren wurden 24 Koordinatoren geschult, 72 Moderatoren für die laufende Qualitätsarbeit. In den Einrichtungen wurden begleitend zur Ausbildung der Qualitätskoordinatoren und Moderatoren Qualitätszirkel und Projektgruppen eingerichtet und erste Handlungsleitlinien entwickelt.

2001 lautete das allgemeine Fazit im jährlichen Erfahrungsaustausch: „Die Qualitätsarbeit ist lebendig. Die Qualitätszirkel sind gut angelaufen und inzwischen selbstverständlich. Viele Themen kommen von den MitarbeiterInnen selbst. Die Qualitätsarbeit findet kontinuierlich statt“.

Qualitätsentwicklung unter Kostendruck

Im Spannungsfeld von Qualitätsentwicklung und Kostenersparnis legten die Kostenträger (heute Leistungsträger) seit 1999 verstärkt Wert auf die Wirkung und Nachhaltigkeit der Dienstleistungen: bestmögliche Ressourcennutzung, sprich Kostensenkung, bei gleichbleibender Leistung. Ziele: Regionalisierung und Reduzierung der Gemeinkosten. Die Nachfrage nach stationären Betreuungsangeboten in der Jugendhilfe sank, privatwirtschaftliche Anbieter entdeckten die Jugendhilfe als Geschäftsfeld. Konkurrenz und Wettbewerb stiegen. Die Einrichtungen mussten sich anpassen: Viele wurden in gGmbHs umgewandelt, der Hausrarif wurde verändert, es gab betriebsbedingte Kündigungen, einzelne Einrichtungen mussten geschlossen werden (aus dem Diakonie Hilfswerk Schleswig wurde die Gruppe der norddeutschen

Gesellschaft für Diakonie, aus Einzel-einrichtungen die Jugendhilfenetzwerke Südost und Südwest). 2005 berichteten die KoordinatorInnen beim jährlichen Erfahrungsaustausch: „Das einzig Stabile bei uns sind das GAB-Verfahren und die Treffen der Koordinatoren und Qualitätsmoderatoren.“ Neue Konzepte für neue Angebote mussten entwickelt werden, die Qualitätszirkel befassten sich mit der Neuorganisation der Einrichtungen und auch mit der Bewältigung der Kündigung von MitarbeiterInnen. Pädagogische Themen wie z. B. Umgang mit Gewalt in der Gruppe, Umgang mit Drogen, Umgang mit Krisensituationen oder Vorbereitung auf das Hilfelplangespräch gewannen an Gewicht.

Neue Perspektiven

Ab 2007 stabilisierten sich die Einrichtungen und die Netzwerke, neue Themen kamen in die Qualitätsarbeit: z. B. die Durchführung einrichtungsübergreifender Projekte, Partizipation von Klienten, Klientenbefragung und die Diskussion um die Wirkungsmessung. Auch gab es mehr Qualitätsentwicklungsvorhaben mit externen Kooperationspartnern (z. B. Zusammenarbeit mit dem Jugendsozialdienst, Projektgruppe zusammen mit dem Jugendamt zu Beteiligungsformen von Klienten).

das **GAB**VERFAHREN

zur Qualitätsentwicklung

Was Qualitätskoordinatoren und Moderatoren beschäftigt

Was beschäftigt Qualitätskoordinatoren und Moderatoren, die 10 Jahre mit dem GAB-Verfahren arbeiten? Es sind Fachfragen wie: Wie kommen wir zu Qualitätszielen? Wie viele Handlungsleitlinien braucht eine Einrichtung und in welchem Zeitraum müssen diese überprüft werden? Organisatorische Probleme z. B.: Wie integriert man Familiengruppen in die Qualitätsarbeit, oder: bringt man die Methode Qualitätszirkel in die Außenstelle nach Ungarn? Dauerprobleme/-fragen: Wie halten wir die Qualitätsarbeit in unserer Einrichtung lebendig? Wie können wir erreichen, dass unsere Vereinbarungen auch gelebt und umgesetzt werden? Was erreichen wir wirklich mit unseren Maßnahmen? Wie entwickeln sich die Kinder weiter? Wie nachhaltig ist das, was wir tun?

Experimentiert wird nach 10 Jahren GAB-Verfahren auch mit einrichtungsübergreifender Zusammenarbeit in Bezug auf Qualität. Geprüft wird, ob es für die Netzwerke, in denen einzelne Einrichtungen zusammen geschlossen sind, gemeinsame Handlungsleitlinien geben soll. Jedenfalls gibt es schon gemeinsame Moderatoren- und Koordinatorenschulungen und eine gegenseitige Überprüfung der Qualitätsarbeit.

Was lernt man aus 10 Jahren Qualitätsarbeit?

Qualitätsentwicklung ist kein Selbstläufer. Sie gehört zu den Dingen, die für den Erfolg wichtig sind, aber nicht dringend erledigt werden müssen. Deshalb droht kontinuierliche Qualitätsarbeit leicht unter den Tisch zu fallen, wenn Alltagsaufgaben dringender sind.

Jedenfalls ist das Engagement der Leitungen ein entscheidender Erfolgsfaktor, konkret: Leitungen und MitarbeiterInnen müssen gemeinsame Visionen und Ziele vereinbaren, die mit der Qualitätsarbeit angestrebt werden können. Wenn die Leitung die Qualitätsentwicklung nicht ernst nimmt, stehen auch die engagiertesten KoordinatorInnen und Moderatorinnen auf verlorenem Posten. Hilfreich erwies es sich für die kontinuierliche Qualitätsentwicklung ein Jahresthema festzulegen, wie z. B. die Überprüfung und Weiterentwicklung der Hilfeplanung und der Entwicklungsberichte.

Das Rückgrat der Qualitätsarbeit aber sind engagierte und gut ausgebildete KoordinatorInnen und ModeratorInnen. Die Lebendigkeit des Verfahrens steht und fällt mit ihnen. Für die Verantwortlichen in der NGD ergab sich daraus die Einsicht, dass man diese engagierten MitarbeiterInnen pfe-

gen muss, z. B. durch eine gute Erstschiung und weitere Fortbildungen, Gelegenheiten zum Austausch untereinander und durch eine gezeigte Anerkennung und Wertschätzung durch die Leitungen.

Qualitätsentwicklung ist ohne zeitliche Ressourcen nicht zu haben. Wirksam ist sie nur, wenn MitarbeiterInnen auch über Qualitätsthemen diskutieren und gemeinsam reflektieren können – und das kostet Zeit. Nur Papier nützt nichts. Eine Dauerdiskussion gibt es deshalb um die Frage, ob und in welchem Umfang KoordinatorInnen und ModeratorInnen für ihre Arbeit freigestellt werden können.

Und was hat man von der ganzen (Qualitäts-) Arbeit?

Ein großer Anteil der Arbeit in den Einrichtungen der NGD besteht aus Beziehungsarbeit und deren professioneller Dokumentation. Das GAB-Verfahren stützt diese Arbeit vor allem durch die gemeinsame Orientierung, die die Handlungsleitlinien geben und die gemeinsame systematische und themenbezogene Reflexion der Arbeit in den Qualitätszirkeln. Besonders hervorgehoben wurde in der Evaluation die ressourcenorientierte, strukturierte Methode, bei der alle MitarbeiterInnen gleichberechtigt einbezogen sind. Das GAB-Verfahren bietet eine



enorme Flexibilität und Möglichkeit zur Beteiligung von MitarbeiterInnen und schafft Transparenz nach innen für die Mitarbeiterinnen und nach außen für die Leistungsträger.

Bei den Mitarbeiterinnen bilden sich mit der Zeit neue Fähigkeiten: Moderation wird zur Selbstverständlichkeit, Besprechungen werden strukturierter, man bringt die Diskussionen und Ergebnisse besser auf den Punkt. Wahrnehmungen und Beurteilungen werden klarer unterschieden. Außerdem, Qualitätsarbeit zahlt sich aus: Manche Belegungen und Vergaben lassen sich eindeutig auf die systematische Qualitätsarbeit zurückführen.

Heute, nach 10 Jahren, wird in allen Jugendhilfeeinrichtungen der NGD und in den sozialpsychiatrischen Einrichtungen mit dem GAB-Verfahren gearbeitet, angepasst an die Belange der Einrichtung, der MitarbeiterInnen und der Klienten. Es wird als pädagogisches Handwerkszeug gesehen, das hilft, die eigene Arbeit prozessorientiert weiter zu entwickeln und zu sichern. Das Verfahren fördert Struktur und Orientierung, hebt das Verantwortungsbewusstsein der MitarbeiterInnen und gibt ihnen in ihrer Tätigkeit nachhaltige Sicherheit.

Zur weiteren Information:

WWW.GAB-VERFAHREN.DE

Anhörung „Zugang, Gleichheit und Vielfalt des Lebenslangen Lernens“

Das „European Council for Steiner Waldorf Education (ECSWE)“ ist eine von 13 Mitgliedsorganisationen der „European Civil Society Platform on Lifelong Learning (EUCIS-LLL)“, die sich für die europaweite Zusammenarbeit von Nichtregierungsorganisationen (NGOs) im Bereich Bildung und Erziehung einsetzt. Als Mitglied dieser Plattform lud der ESCWE die GAB München ein, im Rahmen einer öffentlichen Anhörung der EUCIS-LLL 2008 in Brüssel zum Thema „Zugang, Gleichheit und Vielfalt des Lebenslangen Lernens: Wie kann die Bevölkerung mit Migrationshintergrund in Europa erfolgreich integriert werden?“ die Erfahrungen der Mannheimer Waldorfschule vorzustellen. Aktueller Anlass dieser Anhörung war der Entwurf eines Grünbuchs der Europäischen Kommission zum Thema „Migration & Mobilität: Chancen und Herausforderungen für die EU-Bildungssysteme“.

Dort berichteten **A. SCHMELZER** (Mannheimer Freie Hochschule für anthroposophische Pädagogik) und **C. HEMMER-SCHANZE** (GAB München) vom Konzept der Schule und den Ergebnissen der Evaluation (siehe ausführlichen Bericht im ECSWE Newsletter Nr. 14, März 2009).

Beide Referenten reichten einen schriftlichen Beitrag zur Konsultation über das Grünbuch der Europä-

ischen Kommission ein. Dort nannten sie verschiedene Aspekte, die – vor dem Hintergrund der Erfahrungen mit dem Modellprojekt der Interkulturellen Waldorfschule – eine wichtige Rolle für eine erfolgreiche Integration von Migrantenkindern spielen. An die Mitwirkenden dieser Konsultation erfolgte eine Einladung zur Abschlusskonferenz „Migration and Mobility“ am 20.10.09 in Brüssel. Dort wurde zunächst über die Ergebnisse der öffentlichen Konsultation zum Grünbuch berichtet, dann in Workshops spezielle Themen wie die „Rolle der Sprachen“ oder „Interkulturelle Erziehung“ diskutiert. Mit dem Grünbuch versucht die EU, die internationale Zusammenarbeit zur Chancengleichheit im Bildungssystem zu verbessern, Forschung voranzutreiben und gute Ansätze zu unterstützen. Es hat allerdings nur Empfehlungscharakter für die Nationalen Bildungsminister.

Werkstatt Frankfurt

Anlässlich des 25-jährigen Bestehens der Werkstatt Frankfurt fand dort am 02.09.2009 eine Fachtagung unter dem Motto „Da geht noch Viel“ statt. **UTE BÜCHELE** steuerte dort den Beitrag „Wie werden An- und Ungelernte Fachkräfte?“ bei.

NGD und GAB-QSE

Seit 10 Jahren arbeiten die Jugendhilfeeinrichtungen der Norddeutschen

Gruppe für Diakonie (NGD) Rendsburg mit dem GAB Verfahren. Dies wurde am 17. September 2009 dort gefeiert. Im Hohen Arsenal fand eine Fachkonferenz statt zum Thema „Qualitätsentwicklung in der Jugendhilfe und Sozialpsychiatrie“.

ANNA MAURUS, GAB München, berichtete aus der Sicht der externen Beraterin: „Von denen, die auszogen, Qualität zu entwickeln – 10 Jahre GAB Erfahrung“. Sven Karger, Juvo gGmbH – NGD Gruppe, stellte die Ergebnisse einer internen Evaluation zum GAB-Verfahren vor.

1. Symposium „Eurythmie in sozialen Arbeitsfeldern“

Am 16./17. Mai 2009 fand in der Alanus Hochschule für Kunst und Gesellschaft ein Symposium zum Thema „Eurythmie – Sozial bewegende Kraft“ statt. Im Mittelpunkt standen die Ergebnisse des Forschungsprojektes „Eurythmie in sozialen Arbeitsfeldern“, das die GAB München in Zusammenarbeit mit der Alanus Hochschule durchgeführt hat (siehe GAB-News 23/2008, S. 9). Die Ergebnisse dieser Studie wurden von **M. BRATER**, **C. HEMMER-SCHANZE** und **J. WAGNER** vorgestellt und mit den rund 80 Teilnehmerinnen und Teilnehmern diskutiert. Außerdem gewährten vierzehn EurythmistInnen aus ganz Deutschland Einblicke in unterschiedlichste Arbeitsfelder der Sozialeurythmie, darunter Kleinkind-Eurythmie, Eurythmieprojekte mit Jugendlichen, Vital-Eurythmie, Eurythmiekurse mit Strafgefangenen, mit Senioren oder mit psychisch Kranken, und Eurythmie in Betrieben.

Im Zentrum der Präsentation der GAB standen zum einen die Ergebnisse der quantitativen Befragung unter Deutschlands Eurythmistinnen. Diese zeigte auf, dass Eurythmie in sozialen Arbeitsfeldern neben der Arbeit in Schulen bereits zu den wichtigsten Tätigkeitsfeldern von EurythmistInnen zählt. Dabei steht nach wie vor die freie Arbeit mit Erwachsenen und Kindern im Vordergrund. Die meisten SozialeurythmistInnen schaffen sich ihren Arbeitsplatz selbst, oft kommen Beschäftigungsmöglichkeiten durch Empfehlung und persönliche Kontakte zustande – wiederum ein Indiz für die Bedeutung von Netzwerkarbeit.

Zum andern wurden die Ergebnisse der qualitativen Studie zu Erfolgsfaktoren für die Etablierung von sozialeurythmischen Angeboten vorgestellt. Neben der fachlichen Fähigkeit, Grundelemente der Eurythmie auf die Bedürfnisse der Kunden, die anzustrebenden Ziele und die vorherrschenden Rahmenbedingungen hin zu interpretieren, sind Faktoren wie Kundenorientierung und Authentizität und vor allem eine methodische und konzeptionelle Offenheit gegenüber anderen Künsten und verwandten Angeboten entscheidend.

Der Rückblick zeigte ein sehr positives Bild: Die meisten in diesem Bereich Tätigen fanden es spannend, einmal von den vielfältigen Aktivitäten anderer SozialeurythmistInnen zu erfahren. Bislang hatten viele von ihnen ganz auf sich gestellt als Pioniere ihre innovativen Arbeitsfelder geschaffen. Nun aus der Vereinzelung herauszutreten und zu erleben, dass es zahlreiche Gleichgesinnte gibt, die mit großem Engagement ebenfalls

auf diesem Gebiet arbeiten, war für viele eine besonders ermutigende Erfahrung. Vor diesem Hintergrund wurde auch die große Bedeutung von Vernetzung und Engagement im Berufsverband unterstrichen (siehe auch Bericht in: AUFTAKT 2/2009).

Das Thema des nächsten Symposiums lautet „Mut & Solidarität – Eurythmie in sozialen Arbeitsfeldern“. Es findet am 8./9. Mai 2010 mit Andrea Heidekorn (Alanus Hochschule), Heike Houben (Berufsverband) und Jost Wagner (GAB München) statt.

Ausbildung noch besser machen – Ausbildung zum Bankkaufmann bei der Bausparkasse Schwäbisch Hall wurde komplett überarbeitet

„Unsere Ausbildung war von jeher gut“ – so beschreibt Oliver Niemeyer, Teamleiter Ausbildung, die duale Ausbildung bei der Bausparkasse Schwäbisch Hall. Trotzdem hat er mit seinem Team und Unterstützung der GAB-München die Ausbildung komplett überarbeitet. Ausgangspunkt war die Erkenntnis, dass die Anforderungen an die Bankkaufleute sich stark geändert haben. Eine interne Analyse zeigte, dass einerseits die fachlichen Anforderungen in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen sind. Gleichzeitig – und das war für manchen durchaus überraschend – sind mittlerweile die „weichen“ Kompetenzfelder genauso wichtig wie die fachlichen Kompetenzen. Im veränderten Ausbildungskonzept wird die Bausparkasse Schwäbisch Hall daher die persönlichen, sozialen und methodischen Kompetenzen künftig stärker fördern und fordern als bisher.

Das neue Konzept verändert die Rolle des Auszubildenden: Prinzipiell ist er künftig für seinen Lernerfolg selbst verantwortlich. Natürlich stehen ihm weiterhin erfahrene Ausbilder zur Seite. Aber diese agieren nun als Lernprozessbegleiter, die jeden Auszubildenden individuell fördern. Sie suchen mit dem Auszubildenden Lernchancen in realen Arbeitssituationen und werten diese gemeinsam aus. Der Ausbildungsablauf wird bei dieser individuellen Lernförderung flexibler und das Lerntempo individualisiert. Damit wollen die Ausbilder auch auf die unterschiedlichen Voraussetzungen Rücksicht nehmen, die die Auszubildenden aus der Schule mitbringen.

Oliver Niemeyer begründet die Umstrukturierung so „Wenn wir zukunftsfähig und ein attraktiver Ausbildungsbetrieb bleiben wollen, müssen auch wir unsere bisherigen Lernformen hinterfragen und uns neuen Ausbildungskonzepten öffnen.“ Als eines der größten Ausbildungsunternehmen der Region mit annähernd 300 Azubis und rund 100 Neuzugängen pro Jahr, sieht sich die Bausparkasse Schwäbisch Hall jetzt gut gerüstet, um auch in Zukunft als Ausbildungsbetrieb attraktiv zu sein und qualifizierte Mitarbeiter auszubilden.

Schon ab Herbst 09 werden O. Niemeyer und Team das neue Ausbildungskonzept Schritt für Schritt umsetzen. Wir wünschen gutes Gelingen!

Ein ausführliches Interview mit Oliver Niemeyer finden Sie auf unserer homepage:

WWW.GAB-MUENCHEN.DE → AKTUELLES



... mit einigen in der letzten Ausgabe noch nicht erwähnten Publikationen.

BRATER, MICHAEL / WAGNER, JOST (2008):

Was müssen Ausbilder heute können?
Ergebnisse einer explorativen Studie im Auftrag des BIBB. In: Der Deutsche Berufsausbilder, 4 (34), 4-7

BRATER, MICHAEL / WAGNER, JOST (2008):

Qualifikationsbedarf des betrieblichen Bildungspersonals – Eine explorative Studie.
In: BWP Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 6 (37), 5-9

BAUER, HANS G. (2008):

Auf dem Weg zum Profil eines europäischen Lernbegleiters (On the Way Towards a Profile of a European Facilitator).
In: BWPplus (H. 6)

BRATER, MICHAEL / HEMMER-SCHANZE, C. (2009):

Interkulturelle Waldorfschule. Zur schulischen Integration von Migrantenkindern.
Wiesbaden

IMPRESSUM

Herausgeber:

Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung GbR – 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:

Hans G. Bauer, Claudia Munz

Gestaltung:

Sabine Gasser •

Gestalten für die Kommunikation, Hamburg
www.sabinegasser.de

Auflage: 2.200

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

www.gab-muenchen.de

*Frohe Weihnachten und
ein gutes neues Jahr wünscht
Ihre GAB München*