

Digitalisierung Lernen – zwischen Revolution und Evolution

WIE BESCHÄFTIGTE DEN DIGITALEN WANDEL IN UNTERNEHMEN MITGESTALTEN KÖNNEN

Ein Begriff dominiert im Moment die Debatte um die Zukunft der Arbeit und der Bildung wie kein zweiter: die Digitalisierung – auch gerne als Industrie 4.0, Arbeiten 4.0 oder gleich im großen Stil als digitale Transformation bezeichnet. Auch wir bei der GAB München arbeiten in immer mehr Forschungs- und Entwicklungszusammenhängen an der Frage, welche Potenziale und Herausforderungen die Digitalisierung für Lern- und Arbeitsprozesse mit sich bringt. Dabei geht es uns vor allem darum, zu realistischen, konkreten, aber auch zukunfts-offenen Lösungen zu kommen.

Denn blickt man auf die Debatte, so fällt zunächst auf, dass diese an vielen Stellen (noch?) eher anekdotisch und in der Form von „Erzählungen“ und Visionen stattfindet. Für das Lernen werden intelligente Wolken und künstliche Intelligenzen heraufbeschworen, die die Lernenden beim Lernen am Arbeitsplatz individuell und passgenau begleiten. Gamification soll die Motivation der Lernenden in ungeahnte Höhen treiben, während komplexe Simulationen neue virtuelle Erfahrungsmöglichkeiten eröffnen und übendes Handeln in quasirealen, aber geschützten Räumen

ermöglichen könnten. Auch in der Arbeitswelt soll der Computer den Menschen an die Hand nehmen und ihn per Datenbrille durch komplexe Arbeitsprozesse steuern. Oder es wird an neue Geschäftsmodelle gedacht, in denen etwa Gesundheitsdienstleister ihre Kund*innen dank der Selbstvermessung per Smartwatch individuell und situativ in Fragen der individuellen Lebensführung beraten und begleiten. Die einen machen solche Visionen neugierig und optimistisch, die anderen begegnen ihnen eher mit Skepsis und Misstrauen.



WEITERE THEMEN:

Digitale Medienkompetenzen arbeitsintegriert erwerben [SEITE 6 /](#)

Weiterbildung zur Auditor*in für das Gütesiegel stationäres Hospiz [SEITE 8 /](#)

Reparieren macht Schule [SEITE 10 /](#) Passgenaue Einarbeitung –

Der Vielfalt eine Brücke bauen [SEITE 12 /](#) Abschlußtagung des Projekts DiMAP [SEITE 13 /](#)

30 Jahre GAB-Lernprozessbegleitung [SEITE 14 /](#)

Angebote [SEITE 18 /](#) Veranstaltungen [SEITE 22 /](#) Veröffentlichungen [SEITE 23](#)

Editorial

Auch in dieser Ausgabe der GAB News informieren wir Sie wieder über unsere aktuellen Themen. Auf den ersten Blick scheinen unsere Projekte zur Digitalisierung, die Entwicklung eines Qualitätssiegels für Hospize, neue Entwicklungen der Weiterbildungsangebote zum Geprüften Aus- und Weiterbildungs- bzw. Berufspädagogen, kultursensible Einarbeitung und Nachhaltigkeitslernen in der Schüler-Reparaturwerkstatt kaum etwas mit einander zu tun haben.

*Ein genauerer Blick jedoch macht deutlich, dass es Gemeinsamkeiten gibt: In allen Fällen geht es nicht nur um das sachliche Projektthema, sondern darüber hinaus um weiterreichende Fragen, die ethische Dimensionen haben. Soll etwa Digitalisierung der Rationalisierung oder dem Mitmachen mit einer aktuellen Strömung dienen, oder werden dabei insbesondere die davon betroffenen Mitarbeiter*innen in den Mittelpunkt gestellt? Soll lediglich gesetzlichen Anforderungen Genüge getan werden, oder geht es darum, wertebasierte Grundimpulse dauerhaft zu verankern? Sollen Auszubildende vor allem für die fachlichen Anforderungen ihres Berufs fit gemacht werden, oder ist das Ziel, sie zu selbstverantwortlichem Handeln zu befähigen? Sollen Mitarbeitende aus anderen Kulturen sich fraglos anpassen, oder wird der Begegnung der Kulturen ein eigener Wert beigemessen und Einarbeitungsprozesse entsprechend gestaltet? Soll Klimaschutz bloßer Appell bleiben oder nicht besser erlebbar werden, was der Einzelne durch praktisches Handeln beitragen kann?*

Wir freuen uns, dass die GAB München immer dann als Partnerin für Unternehmen und soziale und pädagogische Einrichtungen gefragt ist, wenn diese sich auch solchen ethischen Fragen stellen und eine entsprechende Gestaltung von praktischen Modellen suchen. Und freuen uns auf die weitere gute, wertorientierte Zusammenarbeit mit Ihnen!

Ihre GAB München

Schaut man in die betriebliche und bildungspraktische Realität, ergibt sich jedoch (noch?) ein ganz anderes Bild: Die Hoffnung, durch digitale Medien das Lernen zu revolutionieren, ist ja nicht neu, schon in den 1990er Jahren war die GAB an entsprechenden Projekten etwa im Handwerk beteiligt. Auch in den Bildungsabteilungen vieler Betriebe ist die Etablierung sog. Lern-Management-Systeme bereits eher ein alter Hut. Gerade in vielen Großunternehmen wurden digitale Lernwelten geschaffen, die jedoch bisher nur als Ergänzung am Rande der weiterhin analogen Bildungsarbeit zum Einsatz kommen und oft weder für Lernende noch für Lehrende einen echten Mehrwert schaffen. Schließlich schauen viele Betriebe mit Hoffnungen und Sorgen auf die Digitalisierung, kommen aber nicht dazu, sich in Ruhe damit auseinanderzusetzen. Die Auftragsbücher sind voll und das – analoge – Geschäftsmodell muss im Regelfall bedient werden, sodass schlichtweg nicht die Zeit, die Ressourcen und oft auch die richtigen Ideen fehlen, um die „digitale Revolution“ im eigenen Unternehmen zu gestalten. Und auch die Beschäftigten hören immer wieder, dass sich alles ändern wird, erleben aber in ihrer Arbeitspraxis davon bisher nur wenig Substantielles.

Wohin wir in unserer Begegnung mit Praktiker*innen auch blicken, herrscht die Überzeugung vor: „Es wird sich alles ändern – wie, wissen nur noch nicht wie!“. Dies ist ein willkommener Ansatzpunkt für Lernen und damit natürlich auch für unsere Arbeit in diesem Themenfeld. Dabei beschäftigen uns digitale Medien in dreifacher Hinsicht: Zum einen in der Frage, welche Möglichkeiten digitale Medien wirklich bieten, um Lernprozesse individueller, passgenauer und wirksamer zu gestalten. Zum anderen in der Herausforderung, Beschäftigte dabei zu unterstützen, die notwendigen digitalen Medienkompetenzen zu entwickeln, die sie für die aktive (Mit-)Gestaltung einer zunehmend digitalisierten Arbeitswelt brauchen. Und schließlich in unserer eigenen internen Zusammenarbeit, die für uns ja immer auch ein Experimentierfeld ist, um trag- und zukunftsfähige Lösungen zu entwickeln.



Digitales Lernen schafft Möglichkeiten, macht aber Mühe!

Tatsächlich bringt der Einsatz von digitalen Medien in der Gestaltung von Lernprozessen auch für uns eine ganze Reihe von Möglichkeiten. Sie lassen es zu, Lernprozesse raum- und ortsübergreifend zu organisieren. Pflegeschüler*innen weit auseinanderliegender Altenheime können sich online in Lerngruppen treffen, sich kollegial beraten und zu ihren Praxiserfahrungen austauschen. Studierende können sich Vorlesungen von Koryphäen ihres Fachs unabhängig von ihrem Standort anhören oder an weltweit stattfindenden Kursen mit transnationalem Publikum teilnehmen. Beschäftigte können standortübergreifend in der Umsetzung ihrer Lernprojekte kooperieren und im Sinne einer Community of Practice von- und miteinander lernen.

Andererseits führen digitale Medien überall dort, wo asynchrone Kommunikationsformen zum Einsatz kommen, zu einer hohen zeitlichen Flexibilität der Lernenden, was natürlich die Verknüpfung von Arbeits- und Lernprozessen unterstützt. Lernende können sich benötigte Informationen dann suchen, wenn sie sie brauchen. Sie können sich Schulungsinhalte dann erarbeiten, wenn sie Zeit dafür haben, und sie dann in Lernprojekte in der Echtarbeit umsetzen, wenn dies durch die Rahmenbedingungen vor Ort gerade möglich ist.

Damit diese Möglichkeiten aber auch wirklich ihren Mehrwert in Lernprozessen entfalten können, bedarf es weit mehr als der Einrichtung von digitalen Lernwelten. Auch oder gerade weil in der Bildungsarbeit der Einsatz von digitalen Medien mit einer ganzen Reihe von technischen und organisatorischen Herausforderungen verbunden ist (Haben die Lernenden entsprechende Endgeräte? Dürfen sie ihre privaten Handys nutzen, die sie bisher im Personalschrank liegen lassen mussten? Gibt es überhaupt ausreichend WLAN? Funktioniert die Software? Wie halten wir es mit dem Datenschutz?) wird oft übersehen, dass der pure Einsatz von digitalen Medien – wenn er denn irgendwann einmal reibungslos funktioniert – genauso wenig zu digitalem Lernen führt wie die Existenz eines Moderationskoffers von alleine dialogischere Seminarformen erzeugt.

Vielmehr bedarf es didaktischer und methodischer Konzepte, wie digitale Medien sinnvoll in Bildungsprozesse eingebettet werden können. Wie können Lernende eingeladen, ermutigt und unterstützt werden, sich in digitalen Lernwelten aktiv einzubringen und am Thema dran zu bleiben? Oder wie kann auch in zunächst eher anonymen Zusammenhängen das für umfassende Lernprozesse notwendige Vertrauen in der Lerngruppe und zwischen Lernenden und Lernbegleiter*innen aktiv aufgebaut werden? In der Auseinandersetzung mit solchen Fragen stellen wir fest, dass vieles, was in einer Face-to-Face Lernsituation quasi selbstverständlich mitemsteht, in der digitalen Zusammenarbeit aktiv hergestellt werden muss. Dies macht Aufwand und Mühe und bedarf einer umfassenden Aufmerksamkeit der Lernbegleitung. Gleichzeitig entstehen neue Fragen und Herausforderungen: Was bedeutet es für eher erfahrungsorientierte Lernformen, wenn etwa ein Teil der Teilnehmerschaft per Video zugeschaltet ist? Können Simulationen tatsächlich den echten Arbeitskontext als Lernumgebung ersetzen, und wenn ja, zu welchem Preis?

Eines zeigt sich dabei jetzt schon in der Praxis: Die in der Debatte manchmal mitschwingende Hoffnung bzw. Befürchtung, digitale Medien könnten den Einsatz von menschlichem Lehrpersonal mittelfristig mehr und mehr ersetzen bzw. dieses überflüssig machen, scheint sich so nicht zu erfüllen – auch wenn natürlich die pure Wissensweitergabe (Fahrschulunterricht) und der angeleitete Erwerb von Fähigkeiten (Sprachenlernen) mittlerweile recht gut von Algorithmen übernommen werden kann. Nimmt man den sehr viel umfassenderen Kompetenzerwerb in den Blick, bekommt das Bildungspersonal allerdings eine andere Rolle: weg von Dozent*innen und Lehrenden, hin zum Gestalter*innen und Begleiter*innen von analogen und digitalen (Selbst-)Lernarchitekturen und -prozessen.

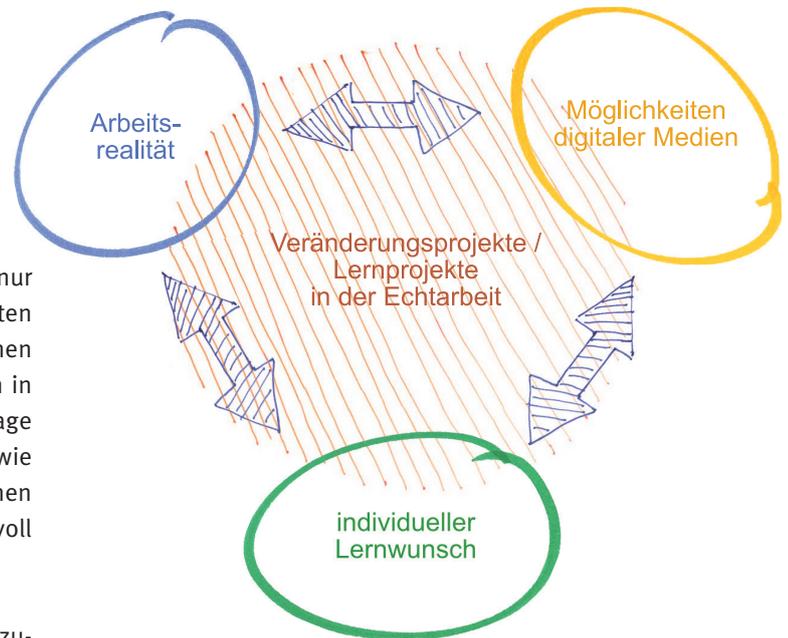


Digitale Veränderungsprozesse als Lernmöglichkeit nutzen

Viele Unternehmen und Organisationen stehen daher nicht nur bei ihrem Bildungspersonal, sondern bei ihren Beschäftigten insgesamt vor der Frage, wie sie deren Kompetenzen für einen reflektierten und kompetenten Umgang mit digitalen Medien in der Arbeit stärken können. Interessanterweise wird diese Frage aber oft nicht mit der Herausforderung zusammengedacht, wie die Organisation selbst lernen kann, digitale Medien im Rahmen von bestehenden und zukünftigen Geschäftsprozessen sinnvoll zu nutzen.

Für die Digitalisierung im Unternehmen sind Fachabteilungen zuständig, die – ähnlich wie andere Planungs- und Entwicklungsabteilungen – aber oft einer ganz eigenen Logik folgen, ihre Konzepte und Lösungen eher abstrakt und von den (digitalen) Möglichkeiten her denken und entwickeln. Beschäftigte treten dann am Ende des Prozesses als Anwender*innen in den Fokus, die lediglich die notwendigen Fähigkeiten entwickeln müssten, um die Konzepte gemäß ihren Erfindern ‚richtig‘ umzusetzen. Die Anwender*innen hingegen begegnen den Entwicklungen – die ja meistens nicht sofort zur vollen Zufriedenheit funktionieren – eher mit Skepsis und Widerstand. Zur Aufrechterhaltung ihrer Arbeitsfähigkeit entwickeln sie ggf. auch ganz eigene Praktiken, um die „Zumutungen“ der digitalen Techniken situativ zu umgehen und damit die Digitalisierung ins Leere laufen zu lassen.

Mit unseren Ansätzen erproben wir hier ganz bewusst einen anderen Weg. Wir versuchen die Beschäftigten zu (Mit-)Gestaltern der Digitalisierung ihres Unternehmens zu machen und die dabei auftretenden Veränderungsprozesse als ganzheitliche Lernprozesse für digitale Medienkompetenzen zu nutzen. Die Grundidee ist einfach: Im Rahmen von begleiteten Lernprojekten entwickeln Beschäftigte Ansätze, wie sie bereitgestellte digitale Medien in ihrem Arbeitskontext sinnvoll einsetzen können, realisieren diese Ansätze unter Einbezug ihrer Kolleg*innen und auch der entsprechenden Entwicklungsabteilung und reflektieren die dabei gemachten Erfahrungen.



Dabei versuchen wir in den Lernprojekten drei Perspektiven zusammenzuführen:

- Ausgangspunkt sind zunächst immer die realen Arbeitsprozesse der Lernenden, denn in deren Kontext müssen sich digitale Medien bewähren. Digitalisierung für sich genommen ist ja kein Selbstzweck.
- Gleichzeitig ist es aber auch wichtig, nicht nur bisher analoge Prozesse einfach zu digitalisieren, sondern auch immer wieder von den Möglichkeiten her, die digitale Medien zusätzlich ins Spiel bringen, auf die Arbeitsprozesse zu schauen. Es geht also darum, diese beiden Perspektiven in einem konkreten Anwendungsfeld in den Dialog zu bringen, durch didaktische Gestaltung ein Spannungsfeld zu eröffnen, in dessen Rahmen konkrete Lösungen entwickelt und umgesetzt werden können.
- Damit dabei Lernen entsteht, braucht es noch eine dritte Perspektive: Den individuellen Lernwunsch der/des Mitarbeiter*in. Wenn Beschäftigte in der Auseinandersetzung mit digitalen Medien eine Möglichkeit erkennen, sich persönlich weiterzuentwickeln, entsteht Lust und Freude, sich an dem Veränderungsprozess zu beteiligen und die Digitalisierung im Unternehmen nicht als Bedrohung wahrzunehmen.



Unsere Erfahrungen mit diesem Ansatz zeigen: Für Unternehmen hat diese Vorgehensweise einen doppelten Nutzen. Sie fördert nicht nur die Kompetenz und auch die Motivation ihrer Beschäftigten, mit digitalen Medien im Arbeitsalltag kompetent zu arbeiten, sie erzeugt auch praxistaugliche und konkrete Ansätze, wie Digitalisierung das Unternehmen tatsächlich weiterbringen kann – und dies durch die arbeitsintegrierte Vorgehensweise durchaus parallel zum laufenden Tagesgeschäft.

...und bei uns selbst in der GAB?

Die Frage nach solchen praxistauglichen Ansätzen beschäftigt uns in der GAB auch in unserer eigenen Organisation. Sei es der Einsatz von Videokonferenzen in Geschäftsfeld- oder Projektsitzung, sei es die bessere digitale Verfügbarmachung von Methoden, Tools, Projektergebnissen, sei es die effektivere Dokumentation und Nachverfolgung von Beschlüssen oder die digitale Unterstützung unserer internen Qualitätsentwicklungsarbeit.

Dabei machen wir wohl die gleichen Erfahrungen wie viele Betriebe: Wenn auch nicht alle Blüenträume reifen, die mit Digitalisierung verbunden sind, so bringt deren Einsatz doch wirklich neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit, schafft an vielen Stellen mehr Flexibilität und Transparenz. Gleichzeitig ist ihr Einsatz aber auch an vielen Stellen mit Nicklichkeiten und Herausforderungen verbunden, die gemäß des alten Witzes „Mit Computern geht alles schneller, es dauert nur ein bisschen länger“ nicht nur mit Spaß und Freude, sondern auch mit Mühe und Aufwand verbunden ist. Schließlich, auch das wird uns deutlich, bleiben digitale Medien bisher eine sinnvolle, aber begrenzte Ergänzung zu bestehenden analogen Formaten der Zusammenarbeit, die nach wie vor eine sehr viel umfassendere Begegnung und Interaktion ermöglichen.

Auf diesem Suchweg nach realistischen, konkreten, aber auch zukunfts-offenen Einsatzformen und Entwicklungswegen beobachten wir an uns selbst aber auch einen weiteren interessanten Effekt: Selbst die Kolleg*innen in der GAB, die dem Einsatz digitaler Medien eher skeptisch gegenüber stehen, arbeiten mittlerweile sehr viel mehr damit, als sie das vor wenigen Jahren getan haben – ohne ihre Skepsis deswegen aufgegeben zu haben. Es braucht also auch bei der Digitalisierung vielleicht weniger die eine Revolution als vielmehr die Geduld und Spucke für einen evolutionären Prozess, der durchaus neugierig und erfahrungsoffen, aber auch kritisch und pragmatisch vonstatten gehen kann. Revolutionäre Ergebnisse sind dabei dann auch gar nicht ausgeschlossen.

GAB-Ansprechpartner:

JOST BUSCHMEYER, FLORIAN GASCH



Digitale Medienkompetenzen arbeitsintegriert erwerben

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

Wie können Beschäftigte digitale Medienkompetenzen arbeitsintegriert und erfahrungsgeleitet erwerben? Diese Frage steht im Zentrum unseres Forschungs- und Entwicklungsprojektes MEDEA.

„Mitarbeitende entwickeln und erproben im Rahmen von Lernprojekten Wege, digitale Medien in ihrem Arbeitskontext sinnvoll einzusetzen. Sie entwickeln dabei arbeitsintegriert die dafür notwendigen digitalen Medienkompetenzen.“ Mit diesem Ansatz ist das Projekt „MEDEA - Erfahrungsgeleiteter arbeitsintegrierter Erwerb von digitalen Medienkompetenzen in der berufsbegleitenden Qualifizierung“ vor gut anderthalb Jahren gestartet. Gemeinsam mit zwei Unternehmenspartnern, der Versicherungskammer Bayern in München und der ELABO GmbH aus Crailsheim, entwickelt und erprobt die GAB München entsprechende Qualifizierungskonzepte und bettet diese in den Unternehmen ein. Unterstützt wird sie dabei zum einen in Fragen des digitalen Lernens durch den Virtuellen Campus Rheinland-Pfalz (VCRP), zum anderen vom Munich Center for Technology in Society (MCTS) der TU München, das die Evaluation und wissenschaftliche Begleitung des Projektes übernommen hat.

Das erste Dreivierteljahr des Projektes stand zunächst im Lichte einer gründlichen Ist-Stand-Analyse in den zwei Unternehmen – und dies in zweifacher Hinsicht: Zum einen ging es um die Frage, welche Kompetenzanforderungen an Mitarbeitende genau gestellt werden, wenn sich die Arbeit zunehmend digitalisiert. Entstanden ist daraus ein Modell digitaler Medienkompetenzen, das wir als Grundlage für unsere Qualifizierung und insbesondere die Bilanzierung der Kompetenzentwicklung der Lernenden heranziehen. Das Modell entwickelt sich dabei ständig weiter, verfeinert sich und wird um wesentliche Aspekte ergänzt.

Zum anderen wurden in der Ist-Analyse der Stand der Digitalisierung wie auch die Zukunftsbilder, die bei unterschiedlichen Akteursgruppen in Unternehmen mit dieser verbunden sind, in den Blick genommen. Ein wesentliches Ergebnis dieser Blickrich-

tung haben wir bereits im diesjährigen Leitartikel der GAB-News dargestellt: Die Visionen und Gedankenspiele im Kontext der Digitalisierung weichen zum Teil (noch?) weit von der gelebten und erlebten Realität in den Unternehmen ab. Die ungefähre Richtung ist klar, aber die mittelfristige Perspektive der nächsten Jahre bleibt sonderbar blass.

Wie dieses Spannungsfeld für die Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden im Bereich digitaler Medienkompetenzen gezielt genutzt werden kann, stand im zweiten Dreivierteljahr der Projektlaufzeit im Zentrum. In beiden Unternehmen wurde dazu je eine Qualifizierungsreihe entwickelt und erprobt, in deren Zentrum arbeitsintegrierte Lernprojekte der Mitarbeitenden standen. Deren Entwicklung und Umsetzung wurde zum einen durch eine Reihe von Kurz-Workshops gegliedert und begleitet, zum anderen durch gezielte Lernimpulse zum Selbstlernen unterstützt.

Der erste Durchgang hat gezeigt, welches hohe Potential mit dieser Qualifizierungsweise verbunden ist, und dies in dreifacher Hinsicht: Zum einen konnten die Lernenden ihre persönlichen digitalen Kompetenzen deutlich weiterentwickeln und einen ganz eigenen und persönlichen Zugang zu dem Thema gewinnen. Dies wurde auch in der abschließenden individuellen Kompetenzbilanzierung sichtbar. Zum anderen entstanden so für die Unternehmen wichtige Hinweise, wie die Digitalisierung der betreffenden Geschäftsbereiche sinnvoll gestaltet werden kann. Dabei wurden die Lernenden zu Mitgestaltenden der Digitalisierung in ihrem Unternehmen. Das damit verbundene unternehmerische Denken und Handeln der Mitarbeitenden ist schließlich ein entscheidendes Pfund für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens weit über die Digitalisierung hinaus.

Und noch ein weiterer wichtiger Aspekt wurde sichtbar: Viel mehr als klassische Lernformen ist der Erfolg des MEDEA-Qualifizierungsansatzes abhängig von der Lernfreundlichkeit der Arbeitsorganisation und den Arbeitsstrukturen in den Unternehmen. Er





Abb. Elemente des MEDEA-Qualifizierungskonzepts

entwickelt die oben beschriebenen Potentiale überall dort, wo eine lernfreundliche Unternehmenskultur vorherrscht, wo Mitarbeitende Handlungsspielräume eingeräumt bekommen, um den Einsatz von digitalen Medien in ihrer Arbeit zu erproben und dabei auch Einfluss auf ihre eigene Arbeitsgestaltung zu nehmen.

Insbesondere bei kleinen und mittleren Unternehmen besteht daher die Herausforderung, die Digitalisierung der eigenen Geschäftsprozesse selbst als Lernprozess zu gestalten und ihre Mitarbeitenden dabei aktiv einzubeziehen. Der Frage, wie dies konkret aussehen kann, wollen wir in der zweiten Hälfte des MEDEA-Projektes aktiv nachgehen. Außerdem werden wir einen Fokus auf die Verstärkung der Qualifizierung in den Unternehmen und den stärkeren Einsatz von digitalen Lernmedien in den Praxisphasen zwischen den Workshops setzen.

Das Projekt ‚Erfahrungsgeleiteter arbeitsintegrierter Erwerb von digitalen Medienkompetenzen in der berufsbegleitenden Qualifizierung (MEDEA)‘ (FKZ:10PZ16012A-E) wird im Rahmen des Programms ‚Digitale Medien in der beruflichen Bildung‘ vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und dem Europäischen Sozialfonds gefördert.

GAB-Ansprechpartner*innen:

JOST BUSCHMEYER, FLORIAN GASCH, ELISA HARTMANN,
STEPHANIE JURASCHEK



Damit drin ist, was draufsteht

WEITERBILDUNG ZUR AUDITOR*IN FÜR DAS GÜTESIEGEL STATIONÄRES HOSPIZ®

Impulse aus England für die Entstehung der Hospizbewegung in Deutschland

Die Hospizbewegung nahm ihren Anfang in England. 1967 gründete Dame Cicely Saunders das St. Christopher's Hospice. Schwerkranke und sterbende Menschen sollten hier in Würde Abschied nehmen können. In den 1980-er Jahren breitete sich die Hospizbewegung auch in Deutschland aus: Engagierte Bürgerinnen und Bürger gründeten ehrenamtliche Hospizdienste, palliative Einrichtungen und Hospize, in denen haupt- und nebenamtliche Mitarbeiter*innen zusammenarbeiten, um schwerstkranke Sterbende auf ihrem letzten Weg zu begleiten. Ein Anliegen war auch, der Tabuisierung von Sterben und Tod, vor allem in Krankenhäusern und in Pflegeeinrichtungen, etwas entgegenzusetzen. Die palliativen, psychosozialen und spirituellen Bedürfnisse von sterbenden Menschen sollten berücksichtigt und die Zugehörigen in ihrer Trauer ebenfalls begleitet werden. Die Hospizbewegung ist inzwischen enorm gewachsen, und in vielen Hospizen steht ein Generationenwechsel an. Zudem sind viele weitere Angebote an palliativer Versorgung und hospizlicher Begleitung entstanden.

Den Generationenwechsel gestalten und Profil entwickeln

Lange bevor wir ein Gütesiegel entwickelten, stand also eine Entwicklungsfrage:

Was tun, wenn im Laufe der Jahre das Wesen und die Grundidee für die eigene Arbeit verloren geht oder verwässert? Wenn andere Anbieter in den Markt drängen, die dasselbe tun, ohne den Ursprungsimpuls verwirklichen zu wollen, der einmal maßgeblich war und zur Ausbreitung der Hospizbewegung geführt hatte? Die Pionier*innen der Hospizbewegung standen mit anderen Worten vor der Frage: Wie können wir das Spezifische der von uns ge-

schaffenen Hospizkultur in seiner Qualität sichtbar machen und erhalten? Wie können wir sicherstellen, dass auch Hospiz 'drin ist, wenn es drauf steht'?

Zudem hatte sich bei den Kosten- und Leistungsträgern (Heimaufsicht und Medizinischer Dienst der Krankenkassen) ein Prüfsystem entwickelt, das so gar nicht zu den hospizlichen und palliativen Angeboten passte. Dem wollte die Hospizbewegung etwas entgegensetzen: Wie können wir selbst Kriterien für Hospize entwickeln, die für die Begleitung sterbender und schwerkranker Menschen maßgeblich sind?

Auf diese Fragen wollten die Hospize in Niedersachsen, vertreten durch die Landesarbeitsgemeinschaft, heute Hospiz- und Palliativverband Niedersachsen e.V., Antworten finden.

Wir überprüfen uns selbst! Von der ersten Idee zur Entwicklung und Umsetzung des Gütesiegels

Die Initiative dafür ging von einer Mitarbeiterin eines Hospizes aus: Sie erfuhr während der Weiterbildung zur Qualitätskoordinatorin nach dem GAB-Verfahren von dem von uns entwickelten Prüfansatz für die Heimaufsicht in Bayern. Begeistert von dem mit der Praxis entwickelten Prüflaufplan, konnte sie zuerst die LAG und dann gemeinsam mit dieser das Sozialministerium in Niedersachsen und die Klosterkammer Niedersachsen überzeugen. Die Finanzierung eines Projekts, das die Prüfkultur der bayerischen Einrichtungsprüfungen durch die Heimaufsicht (FQA) auf die stationären Hospize in Niedersachsen übertragen sollte, konnte sichergestellt werden.





Von 2012 bis 2014 entwickelten wir in Workshops mit Hospizleiter*innen und Mitarbeiter*innen das Gütesiegel stationäres Hospiz. Die Teilnehmenden erstellten in viel Eigenarbeit einen Prüfleitfaden für die Einrichtungsprüfung. Hier wird alles geregelt, was es für die Einrichtungsprüfung braucht. Überprüft wird durch teilnehmende Beobachtungen in Erschließungssituationen und durch Gruppen- und Einzelgespräche. Daher finden sich im Prüfleitfaden zum einen blicklenkende Fragen zur Struktur-, Prozess-, Ergebnis- und Beziehungsqualität, und zum anderen Gesprächsleitfäden für die Interviews. Ein Prüfhandbuch regelt das Prüfverfahren, d.h. dessen Organisation und Ablauf und beinhaltet auch die Siegelsatzung.

Die Vergabe des Gütesiegels dokumentiert, dass die Leitgedanken der stationären Hospizarbeit, die vom Deutschen Hospiz- und Palliativverband und anderen Trägern aus der Praxis entwickelten Grundlagen für ein Qualitätsmanagement (SORGSAM), die gesetzlichen Verordnungen, wie die Rahmenvereinbarung nach §39a sowie ein Qualitätsmanagement umgesetzt werden.

Die Neutralität, Norm- sowie auch Gesetzeskonformität gewährleistet die akkreditierte Zertifizierungsstelle SocialCert GmbH. Diese ist für die vertraglichen Vereinbarungen, Sicherstellungen der Anforderungen aus den Prüfhandbuch verantwortlich und bürgt in der Funktion des leitenden Auditors oder der leitenden Auditorin für eine professionelle Umsetzung des gesamten Prüfleitfadens.

Inzwischen haben sechs Hospize das Gütesiegel erhalten. Das Gütesiegel stationäres Hospiz wird bundesweit vergeben.

Die nächste Generation übernimmt

In diesem Jahr qualifizieren wir zwanzig Leitungskräfte, Qualitätskoordinator*innen nach dem GAB-Verfahren und Hospizmitarbeiter*innen zu Auditor*innen. Finanziert wird die Weiterbildung von „Hand in Hand für Norddeutschland“, einer Spendenaktion des NDR. Nach der Weiterbildung sind die Absolvent*innen sowohl in der Lage, in ihrem eigenen Hospiz ein Internes Audit, als auch externe Prüfungen in anderen Hospizen zum Gütesiegel stationäres Hospiz durchzuführen.

Wir hoffen, dass wir gemeinsam mit den Pionier*innen und deren Nachfolger*innen in der Hospizbewegung einen Weg gefunden haben, der den Gründungsimpuls mit den Motti „Leben bis zuletzt“ und „Nicht dem Leben mehr Tage, sondern den Tagen mehr Leben geben“ bewahrt und gleichzeitig die individuelle Weiterentwicklung eines jeden Hospizes ermöglicht. Damit auch weiterhin „drin ist, was drauf steht“.

GAB-Ansprechpartner*innen:

STEFAN ACKERMANN, SIGRID HEPTING, STEPHANIE JURASCHEK



- ¹ Prüfleitfaden der Fachstellen für Pflege- und Behinderteneinrichtungen. - Qualitätsentwicklung und Aufsicht - (FQA)
- ² <https://www.hospiz-nds.de/themen/guetesiegel-stationaeres-hospiz/downloads/?hpvn-dl-bereich=pruefhandbuecher>
- ³ <https://socialcert-gmbh.de/angebote/guetesiegel-fuer-stationaere-hospize/>

Reparieren macht Schule

NEU ERSCIENEN: DER PRAXISLEITFADEN DER SCHÜLER-REPARATURWERKSTATT

Bücher haben mitunter ungeahnte Wirkungen: Weil der Physik- und Mathematiklehrer Walter Kraus das Buch „Die Kultur der Reparatur“ von Wolfgang M. Heckl, dem Direktor des Deutschen Museums in München, las, gibt es seit mehr als zwei Jahren die Schüler-Reparaturwerkstatt an der Rudolf-Steiner-Schule München-Schwabing. Und seit November 2018 ein weiteres Buch: „Reparieren macht Schule“, einen Praxisleitfaden für Schulen, an dem die GAB maßgeblich beteiligt war.

Schon lange war Walter Kraus ein leidenschaftlicher Reparierer, der auch für Schüler*innen dieses Erfahrungsfeld eröffnen und damit das Bewusstsein für nachhaltiges Handeln wecken wollte. Durch die Lektüre wurde er mit der Idee der Repair-Cafés bekannt und begann ein für den schulischen Rahmen geeignetes Konzept zu entwickeln. Es gelang ihm, ein Startkapital von 1.000 Euro aufzutreiben und damit Arbeitsplätze für zwölf Schüler*innen einzurichten. Unter dem Motto Reparieren statt wegwerfen! reparieren seit April 2016 Kinder und Jugendliche der Klassen 5 bis 11 kostenlos defekte Gegenstände von Kund*innen. Sie werden dabei von ehrenamtlichen Reparaturanleiter*innen unterstützt. Seit dem Start wurden mehr als 300 Reparaturen, vor allem an Elektro- und Elektronikgeräten, erfolgreich durchgeführt. Seit Oktober 2018 hat zudem auch eine Holz-Reparaturwerkstatt die Arbeit aufgenommen. Von Anfang an begleitet die GAB München das Projekt, das bundesweit eine Pionierrolle einnimmt. In der GAB News 32/2017 haben wir bereits über den besonderen methodischen Ansatz des entdeckenden und erfahrungsgeliteten Arbeitens und Lernens und die Erträge unserer wissenschaftlichen Begleitung berichtet.

Und auch von Anfang an bestand die Idee, die Erfahrungen mit der Schüler-Reparaturwerkstatt anderen Schulen zur Nachahmung zugänglich zu machen. Dies leistet der bereits angesprochene Praxisleitfaden. Er besteht aus drei Teilen: Im ersten Teil werden Idee und Methodik vorgestellt, der zweite Teil stellt die pädagogischen Wirkungen und die Resonanz bei Schüler*innen, Eltern und Kund*innen dar, und der dritte Teil beschreibt detailliert, wie sich eine solche Schüler-Reparaturwerkstatt organisieren lässt, beleuchtet das Thema Sicherheit und Haftung und enthält Werkzeug- und Reparaturlisten.

Im Rahmen einer Veranstaltung hatten die Besucher*innen Gelegenheit, das Projekt ganz praktisch kennenzulernen. Als besonderes Highlight wurde der Praxisleitfaden vorgestellt. Er soll es auch anderen Schulen ermöglichen, Reparieren als sinnvolles pädagogisches Angebot einzuführen. Dafür soll sich ein Netzwerk aus Schulverantwortlichen bilden. Ihnen steht das Team der Schüler-Reparaturwerkstatt mit Rat und Tat zur Seite. Besonders wichtig ist dem Team die Botschaft: Um anzufangen, genügt ein überschaubarer Aufwand.

Offenbar hat die Schwabinger Schule einen wichtigen Impuls gesetzt. Nicht nur die Jugendlichen und ihre Eltern sind begeistert. Auch die Resonanz von Kund*innen und die zahlreichen Anfragen von Interessierten belegen, dass das Thema Reparieren ökologisch und ökonomisch, darüber hinaus aber auch für viele Menschen emotional bedeutsam ist. Denn sie sind froh, Dinge wieder funktionstüchtig gemacht zu bekommen, die ihnen ans Herz gewachsen sind und mit denen sie ein Stück „gemeinsame



Geschichte“ verbindet. Viele Menschen erinnern sich außerdem freudig und wehmütig zugleich an Kindheitserlebnisse, als sie den Großeltern beim Reparieren, Basteln, Flickern zusehen oder zur Hand gehen durften. Die Schüler-Reparaturwerkstatt bietet also auch in Bezug auf diese emotionale Komponente eine Alternative zur Wegwerfmentalität.

Das Projekt wird auch öffentlich anerkannt, es wurde mit zahlreichen Auszeichnungen bedacht, u.a. steuerte die Veolia Stiftung einen maßgeblichen finanziellen Beitrag bei, die Software Stiftung übernahm die Druckkosten für den Praxisleitfaden. Von der Sparda Bank wurde die Schüler-Reparaturwerkstatt gleich zweimal (2016 und 2018) mit dem Werte-Botschafter-Preis für Umweltschutz/Ökologische Nachhaltigkeit ausgezeichnet. Neben etlichen weiteren Preisen und Urkunden ist zu erwähnen, dass sich das Projekt seit Mai 2018 „Energiesparmeister 2018“ nennen darf – für das Bundesland Bayern wurde es vom Bundesumweltministerium und cozonline für „das beste Klimaschutzprojekt an Schulen“ ausgezeichnet.

Und auch Wolfgang M. Heckl ist begeistert. In seinem Geleitwort zum Praxisleitfaden „Reparieren macht Schule“ schreibt er: „Diese Schüler-Reparaturwerkstatt und die Initiative der Rudolf-Steiner-Schule verdient allergrößten Respekt. Und mehr noch: Ich wünsche mir, dass dieses Handbuch Schule macht und noch an viel mehr Schulen solche Werkstätten entstehen. Zu wünschen wär's uns allen.“



Schülerinnen reparieren ein Elektrogerät

Nähere Informationen:

WWW.SCHUELER-REPARATURWERKSTATT.DE

GAB-Ansprechpartnerin:

CLAUDIA MUNZ



Passgenaue Einarbeitung – Der Vielfalt eine Brücke bauen

DAS GAB-KONZEPT DER KULTURSENSIBLEN EINARBEITUNG ZEIGT BREITE WIRKUNG



Blick in den Werkzeugkoffer



Das kultursensible Einarbeitungskonzept der GAB (vgl. GAB News 32/2017) zeigt Wirkung. Der Entwicklungspartner MÜNCHENSTIFT GmbH hat sich dazu entschieden, die kultursensible Einarbeitung in allen seinen neun Häusern der Altenpflege einzuführen und sie auch auf andere Arbeitsbereiche zu übertragen.

Grund hierfür war eine interne Evaluation, die zeigte, dass die Einarbeitung mit dem kultursensiblen Einarbeitungskonzept viel schneller und effektiver stattfinden kann und es auch viel schneller klar wird, wenn es keine Passung zwischen dem neuen Mitarbeitenden und den Arbeitsanforderungen gibt: „Nach 2 Monaten war für beide Seiten klar, hier können wir die Einarbeitung beenden, es passt nicht zusammen. Sonst ziehen sich solche Prozesse viel länger hin.“ Gleichzeitig wurde in der Evaluation deutlich, dass der Erfolg des Einarbeitungskonzepts wesentlich vom Vorhandensein der Einarbeitungskordinator*innen abhängt. Insbesondere bei neuen Mitarbeitenden, die direkt aus dem Ausland kommen, ist die Koordination der einzelnen Prozessschritte für eine gelingende Einarbeitung ausschlaggebend, da die Einarbeitung sonst schnell zu Überforderung und Orientierungslosigkeit führen kann. Daher wurden in allen Häusern Stellen für Einarbeitungs-Koordinator*innen geschaffen. Damit wird eingelöst, was

Siegfried Benker, Leiter von MÜNCHENSTIFT GmbH, als Anliegen formulierte: „Was können wir machen, damit unsere Mitarbeiter unsere Wertschätzung spüren und gut bei uns ankommen?“ (zit. nach: SZ vom 19.11.2018)

Aber auch über den Projektpartner hinaus hat die „Kultursensible Einarbeitung“, die insbesondere die Einarbeitung von Menschen mit heterogenem Hintergrund unterstützt, viel Aufmerksamkeit erhalten. Wir freuen uns, dass wir in vielfältigen Beratungsgesprächen unterschiedliche Einrichtungen dabei unterstützen konnten, ihr Einarbeitungskonzept zu überarbeiten und es passgenauer auszurichten.

Im Projekt EiKu – Kultursensible Einarbeitung in der Altenpflege – wurden zwei Transferpublikationen erarbeitet. Der Werkzeugkoffer: Passgenaue Einarbeitung. Der Vielfalt eine Brücke bauen. Und der Comic: Sich verstehen und wirksam lernen in der Einarbeitung. Beide Publikationen können hier eingesehen werden: WWW.GAB-MUENCHEN.DE/EIKU

GAB-Ansprechpartnerin:
ELISA HARTMANN



Save the Date!

28. März 2019 in München



ABSCHLUSSTAGUNG DES PROJEKTS

DiMAP – Digitale Medien in der generalistischen Pflegeausbildung – Schwerpunkt Altenpflege

AM DONNERSTAG, DEN 28. MÄRZ 2019 STELLEN WIR IHNEN
IN MÜNCHEN DIE ERGEBNISSE DES PROJEKTS DIMAP VOR.

WIR FREUEN UNS AUF SIE!



SeniorenWohnen  BRK
Ihr Plus im Alter



FH | JOANNEUM
University of Applied Sciences

Der Ort der Veranstaltung wird noch frühzeitig bekanntgegeben.
Weitere Informationen finden Sie auf der GAB Homepage.
Das Projekt ‚Digitale Medien in der generalistischen Pflegeausbildung – Schwerpunkt Altenpflege‘ (FKZ: 01PD15016A) wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und dem Europäischen Sozialfonds gefördert.

GAB-Ansprechpartner*innen:
ANNA MAURUS, FLORIAN GASCH



30 Jahre GAB-Lernprozessbegleitung

ARBEITSINTERGRIERTES LERNEN WIRKSAM GESTALTEN

Vor 30 Jahren wurde in der GAB München im Rahmen von Modellversuchen in der betrieblichen Ausbildung ein Instrument entwickelt, das Lernende bei dem Erwerb von (beruflichen) Handlungskompetenzen unterstützen soll. Dies war die Geburtsstunde der Lernprozessbegleitung und der Beginn einer kontinuierlichen Beschäftigung mit diesem Thema in der GAB. Die Lernprozessbegleitung wurde seither ständig konkretisiert, weiterentwickelt und an unterschiedliche Rahmenbedingungen angepasst.

Sie wurde Thema einer Reihe von Veröffentlichungen, wobei besonders unser wbv-Band 3, „Lernprozessbegleitung in der Ausbildung“ hervorzuheben ist. Gleichzeitig wurde die Lernprozessbegleitung bei einer Vielzahl von Unternehmen und Organisationen in der Ausbildung eingeführt, sie wurde Teil der Fortbildung zur/ zum Geprüften Aus- und Weiterbildungspädagog*in sowie zur/ zum Geprüften Berufspädagog*in. Und seit 2012 existiert auch ein Ansatz zur Weiterbildung, bei dem Mitarbeiter*innen ihre eigenen Kolleg*innen mithilfe der Individuellen Lernbegleitung bei der Bewältigung von beruflichen Herausforderungen unterstützen.

Als eines unserer Herzstücke hat die Lernprozessbegleitung einen festen Platz in unseren Weiterbildungsangeboten, sie fließt aber auch in unser eigenes berufspädagogisches Handeln tagtäglich ein – gleichgültig ob wir Unternehmen und Organisationen bei der Gestaltung ihrer Personalentwicklung beraten oder ob wir an Forschungsprojekten beteiligt sind.

Wir hinterfragen die Lernprozessbegleitung in jedem Umsetzungskontext erneut, passen sie an, sammeln Erfahrungen, diskutieren diese innerhalb der GAB und entwickeln die Lernprozessbegleitung mit diesem Ansatz der Praxisforschung weiter. Nach 30 Jahren wird es Zeit, unsere gewonnenen Erkenntnisse zu sammeln und zu teilen und einen Ausblick auf eine ausdifferenzierte und an manchen Stellen auch konkretisierte Lernprozessbegleitung vorzunehmen. Für 2019 ist eine Veröffentlichung geplant, in der wir uns diesem Thema ausführlich widmen werden. Wir wollen Ihnen jedoch heute schon einige der Aspekte kurz vorstellen:

Die echte Arbeit – ein pädagogischer Schatz

Die Lernprozessbegleitung zielt auf die Entwicklung von Handlungskompetenzen, dafür braucht es einen geeigneten Lernweg.

„Kompetenz entsteht durch Erfahrung“⁵. Mit Erfahrung ist hier folgendes gemeint: „Wissen, das durch Menschen in ihrem eigenen [...] Handeln selbst gewonnen wurde und unmittelbar auf einzelne emotional-motivationale bewertete Erlebnisse dieser Menschen zurückgeht.“⁵ Das heißt also, dass Erfahrungslernen nur durch das selbstständige Handeln der Lernenden möglich wird. Indem Lernende in Situationen begleitet werden, in denen sie in ihrem Arbeitskontext/ an ihrem Arbeitsplatz/ mit echten Kunden/ Maschinen/ Aufträgen handeln, werden sie mit echten Entscheidungssituationen konfrontiert und entwickeln durch ihr Handeln in eben diesen Situationen eigene Werthaltungen.⁶ Kurz gesagt: Man lernt zu tun, indem man tut.

Hier wird deutlich, warum Lernprozessbegleitung die reale, komplexe Handlungssituation braucht: Als Lernweg zur Kompetenzentwicklung, weil Kompetenzentwicklung nur durch das selbstständige Bewältigen komplexer Handlungssituationen gelingt! Solche Lernprozesse zu begleiten und Lernende dabei zu ermutigen, dass sie sich auf eben diese für das Lernen wichtige herausfordernde, komplexe Handlungssituation einlassen, ist keineswegs trivial.

Der Königsweg hierfür ist das Lernen in der Echtarbeit. Nicht immer stehen diese realen Arbeitssituationen „in der Echtarbeit“ zur Verfügung. Wesentlich bleibt aber dennoch das Gestalten

von komplexen Handlungssituationen (z.B. anhand von Projekten), die der Arbeitspraxis möglichst nahekommen.

Unsere Umsetzungserfahrung zeigt, dass hierfür „der pädagogische Blick auf (Arbeits-)Aufgaben“ das Bewusstsein der Lernprozessbegleiter*innen stärkt, wo und wie das beschriebene Kompetenzerlernen stattfinden kann. Wesentliches Instrument ist dabei die Geschäftsprozess- oder auch Tätigkeitsanalyse, mit der Arbeitsabläufe in sehr konkrete, kleinteilige Schritte zerlegt und (erfolgs-)kritische Punkte dieser Prozesse herausgearbeitet werden. Daraus lassen sich Lerngehalt bzw. Anforderungen einer Arbeitsaufgabe ableiten sowie wesentliche Hinweise für die methodische Unterstützung (z.B. durch Erkundungsaufgaben) gewinnen.

So viel Struktur wie nötig, so viel Freiraum wie möglich – die Gestaltung arbeitsintegrierter Lernprozesse

Die Ergebnisse der neueren Motivationsforschung (z.B. Deci & Ryan, Csikszentmihalyi) haben deutlich gezeigt, dass sowohl Autonomie als auch das Gefühl vom Kompetenz (das Gefühl, etwas erreichen zu können) wichtige Faktoren zur Motivation darstellen. Jede*r Lernende braucht diese beiden Faktoren jedoch in einer individuellen Dosierung. Eine optimale Lernumgebung muss daher so viel Freiraum wie möglich gewähren (Autonomie) und gleichzeitig so viel Struktur wie nötig anbieten (damit die Aufgabe am Ende auch gelingt). Es hat sich gezeigt, dass die Lernprozessbegleitung als Instrument zur Dosierung von Freiraum und Struktur diesen Spagat tatsächlich leisten kann.

Eine Frage, die im Kontext der Lernprozessbegleitung immanent ist: Wie funktioniert es, dass Lernende genau das selbständig tun, was sie noch nicht können, ohne dass man es ihnen vorher zeigt oder erklärt?

Als das dafür wirksamste Instrument haben sich Erkundungsaufgaben herauskristallisiert. Erkundungsaufgaben unterstützen die Lernenden bei der Planung und Vorbereitung sowie gedanklichen Durchdringung einer bestimmten Arbeitsaufgabe. Mit ihrer

Hilfe lässt sich die Komplexität der Aufgabe variieren und dosieren sowie eine Überforderung der Lernenden vermeiden. Erkundungsaufgaben orientieren sich am individuellen Lernbedarf und lenken die Aufmerksamkeit der Lernenden auf die Bereiche, in denen etwas gelernt werden soll. Sie dienen der Vorbereitung und Strukturierung des Lernens und können helfen, sich mit der Herausforderung auseinanderzusetzen, Lösungsideen zu entwickeln und notwendige Informationen zu beschaffen.

Im Sinne des dialogischen Prozesses können Lernprozessbegleiter*innen die Erkundungsaufgaben gemeinsam mit den Lernenden entwickeln.

Bei der Entwicklung von Erkundungsaufgaben sind der Phantasie keine Grenzen gesetzt! Gute Erkundungsaufgaben lassen den Lernenden Gestaltungsspielräume und wecken ihr Interesse und ihre Neugier. Sie geben einen Impuls, das eigene Verhalten zu erforschen: Die/der Lernende wird zum/zur Forscher*in im eigenen Lernprozess!

Ein weiteres Instrument zur Dosierung der Komplexität einer Arbeitsaufgabe sind gemeinsam vereinbarte Zwischengespräche zwischen Lernbegleiter*innen und Lernenden. Diese dienen der Abstimmung und der Klärung des Arbeitsstandes und bieten sich immer dann an, wenn wichtige Arbeitsschritte anstehen, von denen der Erfolg der weiteren Aufgabenbewältigung abhängt. In einem Zwischengespräch kann die Planung und Vorbereitung besprochen werden, bevor sie in die Tat umgesetzt wird. Oder es können die Ergebnisse von Erkundungsaufgaben ausgewertet und auf die Konsequenzen für das weitere Vorgehen hin besprochen werden.

Wesentlich ist, dass in Lernprozessen aktive und reflexive Phasen abwechseln, denn: Kein Lernen ohne Auswertung, wobei es bei der Auswertung auf das konkretisierende Nachfragen der Lernprozessbegleiter*innen ankommt: Folgt auf die Frage „Wie ging es Dir mit der Aufgabe?“ die Antwort „gut“, ist dies der Beginn konkretisierender Nachfragen.

FORTSETZUNG: 30 Jahre GAB-Lernprozessbegleitung

Das Gras wächst nicht schneller, wenn man daran zieht – ein konstruktivistisches Lernverständnis ist die Basis

Wir gehen in der Lernprozessbegleitung von einem konstruktivistischen Lernverständnis⁷ aus

- das die Selbstbefähigung des Lernenden, proaktiv und kreativ mit komplexen Herausforderungen und offenen Prozessen umzugehen, in den Mittelpunkt stellt, und
- dass durch eben diesen Umgang mit Herausforderungen und Komplexität Kompetenzen entwickelt werden.
- In diesem Lernverständnis ist essentiell, dass Lernen hoch subjektiv ist und nur dann gut gelingen kann, wenn Lernende die Möglichkeit haben, selbstbestimmt eigene Erfahrungen zu machen, diese für sich auszuwerten und eigene Erkenntnisse daraus zu ziehen.
- Lernen stellt sich gewissenmaßen als paradoxes Phänomen dar: Kompetenzentwicklung findet dann statt, wenn Lernende das, was sie noch nicht können, lernen, indem sie genau das tun, was sie noch nicht können. „Schwimmen lernt man nur im Wasser!“ (GAB, Thesen zum Lernen).

Lernprozessbegleiter*innen können den Lernprozess nicht direkt steuern, sie können lediglich Impulse für Lernprozesse geben, unterstützen und reflektieren – aber sie müssen offenlassen, was die Lernenden selbst aus diesen Lernanregungen machen.⁸

Lernprozessbegleiter*innen müssen sich ihrer nur indirekten Möglichkeiten ihres professionellen Wirkens gewahr werden. Von ihnen wird verlangt, ohne genauen Plan einer Fülle von Möglichkeiten und Unbestimmtheiten gegenüber zu treten. Lernprozessbegleiter*innen sind sehr persönlich gefordert, können sich nicht hinter einer Expertenrolle verstecken und müssen sich auf jede*n einzelne*n Lernende und die individuellen Lernprozesse einlassen.

Lernbegleiter*innen brauchen eine Reihe von Kompetenzen. Dazu gehört Empathie, Umgang mit offenen Handlungssituationen und Selbstreflexionsfähigkeit. Selbstverständlich brauchen sie auch pädagogisches Fachwissen und Methoden. Aber am wichtigsten ist ihre Haltung den Lernenden gegenüber: Kann ich meine Lernenden wirklich „loslassen“? Traue ich ihnen zu, die Aufgabe zu schaffen, auch wenn sie an Hindernisse stoßen? Bin ich in der Lage abzuwägen, wie viel Struktur und wie viel Freiraum jede*r Einzelne benötigt? Kann ich mich zurücknehmen und beobachten ohne einzugreifen? Kann ich eine gute Beziehung aufrechterhalten, auch wenn ich das Verhalten meiner*meines Lernenden nicht billige?

Lernprozessbegleiter*innen begegnen den Lernenden auf derselben Augenhöhe, partnerschaftlich und respektieren die Individualität der Lernenden und der jeweiligen Lernprozesse. Fehler werden als Lernchance wahrgenommen. Lernprozessbegleiter*innen halten sich zurück, belehren nicht, sondern beobachten, fragen mehr als dass sie sagen. Lernprozessbegleiter*innen haben Vertrauen in die Lernenden und in die jeweilige Situation.

Der Unterschied, der einen Unterschied macht – vom Kennen zum Können

In der Praxis zeigt sich, dass es relativ einfach ist, das geschilderte Lernverständnis und die damit verbundene Haltung zu bejahen. Umso schwieriger ist deren Umsetzung und Übung im Alltag.

Bei der Einführung der Lernprozessbegleitung in Unternehmen und Organisationen stellen wir fest, dass es nicht ausreicht, ein solches Lernverständnis zu formulieren. Vielmehr muss ein tiefes, verinnerlichtes Verständnis dieser Form des Lernens erst erreicht werden. Hier treffen wir in Workshops zur Einführung von Lernprozessbegleitung auf die ersten Widerstände und nehmen uns bewusst viel Zeit für das Erfahrungslernen der angehenden Lernprozessbegleiter*innen.



Im Laufe der Jahre wurde für uns immer deutlicher, dass der Schlüssel zum erfolgreichen pädagogischen Handeln im eigenen Erleben liegt. Oft kennt man als Lehrer*in oder Ausbilder*in viele Methoden und Ansätze, das eigene Handeln ist jedoch nach wie vor geprägt durch die persönlichen Erfahrungen und Erlebnisse während der Schulzeit. Diese „Lernerfahrungen“ müssen neu besetzt werden, die eigene „Lerngeschichte“ muss neu geschrieben werden.

Daher haben wir seit 2017 ein neues Modul „Lernen geht auch anders“ entwickelt, bei dem die Teilnehmer*innen die Lernbegleitung am eigenen Leib erleben: Sie werden vor eine komplexe Aufgabe gestellt, die sie als Gruppe bewältigen müssen und werden dabei mit den Mitteln der Lernprozessbegleitung unterstützt.

Des Weiteren haben wir eine Reihe von neuen Instrumenten entwickelt, die die Anwendung der Lernprozessbegleitung in der Praxis erleichtern sollen. Eines davon ist der „Kompass der Lernprozessbegleitung“, der die einzelnen Schritte, durch die sich der Lernprozess strukturieren lässt, zusammenfasst, kurze Handlungsvorschläge gibt und eine Reihe von Beispielfragen für die Gesprächsführung anbietet.

Diese Neuerungen haben dazu geführt, dass den Teilnehmer*innen die Anwendung der Lernprozessbegleitung in der Praxis leichter fällt.

Fazit

In den 30 Jahren, in denen die GAB München mit der Lernprozessbegleitung arbeitet, wurde immer deutlicher, dass diese ihr volles Potenzial bei der Begleitung von Kompetenzzulernen in arbeitsintegrierten Lernprozessen entfalten kann. Dafür bietet sie auch ein geeignetes Methodenset zur Gestaltung von Lernarrangements, welches insbesondere Erkundungsaufgaben zur Steuerung von Komplexität einsetzt. In den zahlreichen Anwendungsfällen der Lernprozessbegleitung in unterschiedlichsten Organisationen und Kontexten hat sich gezeigt, wie motivierend es für die Lernenden ist, an ihren eigenen Fragestellungen anzusetzen, auf ihren Vorerfahrungen aufzubauen, an echten Herausforderungen zu wachsen und an realen Aufgaben zu lernen. Wesentlich ist dabei, dass die Begleitung durch die Lernprozessbegleiter*innen in einem dialogischen Prozess auf Augenhöhe erfolgt. Auf der Auswertung und dem konkretisierenden Nachfragen liegt großes Augenmerk in der Ausbildung der Lernprozessbegleiter*innen ebenso wie auf der Haltungsarbeit und dem Verinnerlichen des Lernverständnisses über eigene Erfahrungen.

Es hat sich gezeigt, dass die GAB Lernprozessbegleitung kein fertiges „Produkt“ ist und das auch nie sein wird. Sie entwickelt sich kontinuierlich weiter, passt sich an, wächst mit den Erfahrungen in den unterschiedlichen Kontexten. Manche Aspekte der Lernprozessbegleitung kommen dabei stärker in den Fokus, andere treten mehr in den Hintergrund, manches kommt dazu, manches fällt weg oder wandelt sich, aber eines ist klar: die Haltung als Kern bleibt dieselbe – seit 30 Jahren.

GAB-Ansprechpartner*innen:

ANGELIKA DUFTER-WEIS, KRISTINA HORN,

NATHALIE KLEESTORFER-KIESSLING

⁴ These 10, Thesen der GAB München zum Lernen:
www.gab-muenchen.de/de/detail-61_17_141-thesen-zum-lernen.htm

⁵ Heyse/ Erpenbeck (2009), S. 25

⁶ Vgl. Heyse/ Erpenbeck (2009), S. 25

⁷ Diese Beschreibung entstand im Forschungsprojekt ELSa (Erwachsene(n)lernen in Selbstlernarchitekturen):
http://www.gab-muenchen.de/de/detail-74_13_-elsa.htm

⁸ vgl. Siebert (1996; 1998)



Das GAB-Verfahren - Angebote 2019/2020

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: 05. - 07. März 2019

ORT: München

MODERATION: Sigrid Hepting, Stefan Ackermann

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: 04. - 06. Juni 2019 / 17. - 19. September 2019 /
19. - 21. November 2019 / 03. - 05. März 2020

ORT: Loheland/Künzell

MODERATION: Stephanie Juraschek, Sigrid Hepting

Erfahrungskreis Nord

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

TERMIN: 08. Februar 2019 / 08. Mai 2019

ORT: Hamburg

MODERATION: Sigrid Hepting, Martin Lehnert

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.

BASISSEMINAR

TERMIN: 28. - 30. Oktober 2019

AUFBAUSEMINAR

TERMIN: 13. - 15. Mai 2020

ORT: Loheland/Künzell

MODERATION: Stephanie Juraschek



Professur für Stefan Ackermann



Und wir feiern!

20 Jahre Koordinator*in nach dem GAB-Verfahren – das feiern wir mit einem großen Erfahrungskreis und einem Fest für alle, die mit dem GAB-Verfahren arbeiten.

TERMIN: 13. September 2019 (Beginn: 15 Uhr)

bis 14. September 2019, 16 Uhr

ORT: Loheland/Künzell



Unser langjähriger Kollege Stefan Ackermann wurde im Oktober 2018 an die Hochschule für Künste im Sozialen (HKS-Ottersberg) berufen. Er wird ab September 2019 den Masterstudiengang Artful Leadership als ordentlicher Professor leiten.

Dieser Studiengang ist als zweieinhalbjähriger berufsbegleitender Masterstudiengang konzipiert. Die Studierenden entwickeln ihre Führungskompetenz in ihrer Organisation. Sie kreieren ihre wissenschaftliche Fragestellung für die Masterarbeit aus ihrem berufspraktischen Raum. In jeweils vier Blockwochen pro Semester können sie ihre individuellen Fähigkeiten bezüglich Führung, Organisationsgestaltung und Qualitätsmanagement in insgesamt 16 Blockwochen über zwei Jahre entwickeln. Dies geschieht zugleich in künstlerischen wie auch wissenschaftlichen Handlungsräumen rund um das Thema Führung an der HKS-Ottersberg.

Dieser einmalige Studiengang verfolgt mehrere Absichten: Die Absolvent*innen erlangen einen „Master of Arts“ für Führung, entwickeln sich dabei selbst und ihre Führungskompetenz. Sie gestalten dabei zugleich ihre Organisation und deren Führungskultur. Zudem vernetzen sie sich kooperativ mit Studierenden aus anderen Einrichtungen und tragen somit zu einer Verantwortung generierender Führungskultur als gesellschaftliche Aufgabe bei.

Uns freut besonders, dass auf der einen Seite die wissenschaftliche Arbeit der GAB München insbesondere im Künstlerischen Handeln, Arbeiten und Lernen sowie Qualitätsmanagement gewürdigt wird. Zugleich besteht die Möglichkeit, gemeinsam mit der HKS-Ottersberg als Kooperationspartnerin zukünftig eine weitere Zielgruppe für die Kernthemen der GAB München zu inspirieren und im Umgang mit offenen Situationen wie beim Aufbau künstlerischer Handlungskompetenz zu begleiten.

Weitere Informationen:

[HTTPS://WWW.HKS-OTTERSBERG.DE/STUDIUM/ARTFUL-LEADERSHIP/INDEX.PHP](https://www.hks-ottersberg.de/studium/artful-leadership/index.php)



Berufspädagogische Fort- und Weiterbildungsangebote der GAB München

Wir bieten eine Qualifizierung zum*r Geprüften Aus- und Weiterbildungspädagogen*in und eine Begleitung im selbstorganisierten Lernen zum*r Geprüften Berufspädagog*in an. Streben Sie keinen IHK-Abschluss an, können Sie auch an einzelnen Seminaren teilnehmen. Voraussetzung dafür ist der Besuch des Basisseminars: Lernen geht auch anders!

ÜBERBLICK ÜBER DIE QUALIFIZIERUNGSANGEBOTE:

GEPR. AUS- UND WEITERBILDUNGSPÄDAGOGE*IN

ALLE SEMINARE FINDEN IN MÜNCHEN STATT.



Basisseminar: Lernen geht auch anders!

Kompetenzorientiertes Lernen selbst erleben und verstehen

Dieses Seminar handelt vom Lernen und seinen Hintergründen. Es setzt damit nicht nur den Rahmen, wie wir Lernen, sondern lässt Sie Ihr eigenes Lernen erleben, Ihre Lernzone erkunden und reflektieren. Abschließend werfen wir einen Blick auf die theoretischen Hintergründe von kompetenzorientiertem Lernen, auf den beruflichen (Bildungs-)Alltag sowie auf Trends und Ansätze einer modernen beruflichen Bildung.

TERMINE:

05. - 07. März 2019



Seminar: Lernprozessbegleitung

Kompetenzorientiertes Lernen in der Echtarbeit

Arbeitsprozesse als Lernprozesse nutzen, das hört sich nach einem vielversprechenden Ansatz in der beruflichen Bildung an. Die Frage ist: Wie können die Lern-Potenziale darin optimal genutzt werden? In diesem Seminar lernen Sie das Konzept der Lernprozessbegleitung 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:

02. - 04. April 2019 / 14. - 16. Mai 2019 / 09.- 10. Juli 2019



Seminar:
Von der Lehr- zur Lernveranstaltung
 Kompetenzorientiertes Lernen für Seminare,
 Workshops und Unterricht

In diesem Seminar erfahren Sie durch eigenes Tun, wie Seminar- und Unterrichtssituationen gestaltet werden können, um Handlungskompetenzen gezielt und nachhaltig zu fördern und wie dabei das Interesse und die Lust am Lernen geweckt werden können.

TERMINE:

17. - 19. Sept. 2019 / 19. Okt. 2019 / 13. - 14. Nov. 2019



Seminar:
Planungsprozesse in der beruflichen Bildung
 Kompetenzorientiertes Lernen in Organisationen verankern

Für eine erfolgreiche Aus- und Weiterbildung kommt es nicht nur darauf an, den eigentlichen Lernprozess optimal zu gestalten und zu begleiten. Es braucht auch eine Steuerung der Wirtschaftlichkeit, Effektivität und Effizienz der Bildungsprozesse. Dieses Modul bietet einen Einblick in die Planungsaufgaben des betrieblichen Bildungswesens und befähigt Sie, innovative Ansätze des Lernens in Ihrer Organisation zu verankern.

TERMINE:

24. - 26. März 2020 / 13. - 14. Mai 2020 / 23. - 24. Juli 2020



Seminar:
Prüfungsvorbereitung zum*r
Aus- und Weiterbildungspädagoge*in
 Für Teilnehmer*innen aus den Seminaren

Nur für Teilnehmende der Fortbildung zum/zur Gepr. Aus- und Weiterbildungspädagoge*in

TERMINE:

25. Nov. 2020 / 24. Feb. 2021

GEPR. BERUFSPÄDAGOGE*IN

Aufbauend auf der Qualifizierung zum AWP:

Begleitung des selbstorganisierten Lernens auf Grundlage einer individuellen Kompetenzfeststellung und Lernwegplanung inklusive Prüfungsvorbereitung.

Vertiefungs-Seminare

Wir bieten verschiedene weiterführende Seminare an, z.B.: „Von der Prüfung zur Kompetenzfeststellung“, „Moderation in kompetenzorientierten Lernprozessen“, „Kunst ist ein Entwicklungsbeschleuniger“ und vieles mehr. Einen aktuellen Überblick über unsere Qualifizierungsangebote finden Sie unter: <http://www.ausbilder-weiterbildung.de>

Inhouse-Seminare:
Prozessbegleitung und Beratung

Wir setzen an den spezifischen Bedarfen an, sowohl bei den Aus- und Weiterbilder*innen wie auch bei den Organisationen. Neben unseren offenen Seminaren bieten wir auch Inhouse-Seminare, Prozessbegleitungen und Beratungen an.

NÄHERE AUSKUNFT ÜBER DAS GAB-BÜRO.





Hans Georg Bauer

konnte im November 2018 seinen 70. Geburtstag feiern – was ihn nicht davon abhält, die Arbeit der GAB weiterhin in altersangepasstem Umfang zu unterstützen, uns aber auch durch Berichte von seinen Reisen zu inspirieren.

GAB-lerinnen trauen sich!

In der GAB wurde in den letzten anderthalb Jahren gleich mehrfach geheiratet: Barbara Burger traute sich mit Christoph De-gand, Sigrid Hepting mit Johann Rother und Nathalie Kleestorfer-Kießling mit Jan Kießling. Wir wünschen den Paaren alles Gute!



FLORIAN GASCH hielt den Vortrag „Wie die Nutzermotivation im Betrieb umgesetzt werden kann: Das sind die Erfolgsfaktoren“ auf der Dialogplattform „Energieeffizienz konkret“ der Energieagentur NRW am 10.7.2018 in Lüdenscheid.

Unter dem Titel „Querfeldeinlauf statt Innovations-Sprint“ hielt **FLORIAN GASCH** einen Vortrag im DiskSpace auf dem 17. E-Learning Tag der FH JOANNEUM in Graz am 13.09.2018. Er stellte dar, welche strukturellen und organisationalen Herausforderungen mit der Einführung von digitalen Lernmedien in der Altenpflege verbunden sind.

Im Auftrag des Steuerungsverbands Psychische Gesundheit, Versorgungsregion Bad Tölz – Wolfratshausen hielt **DR. STEFAN ACKERMANN** am 06.07.2018 in Bad Tölz einen Vortrag über „Die Evaluierbarkeit von Beziehungsqualität und Beziehungsarbeit“. Gemeinsam mit Prof. Dr. Endres inspirierten sie die über 100 Anwesenden dafür, die Beziehungsarbeit als Grundlage für die Lebensqualität in den Mittelpunkt beim Begleiten von Menschen mit Unterstützungsbedarf nach den SGB's V, VI und IX zu stellen.

PETER ELSÄSSER ist aktiv bei der Vorbereitung und Durchführung der „Thementage zur Einrichtung arbeitspädagogischer Entwicklungswerkstätten“, organisiert vom Bund der Freien Waldorfschulen, der Forschungsstelle Waldorf/Arbeitspädagogik/ Alanus Hochschule und dem Berufsbildenden Gemeinschaftswerk Kassel. Bisher fanden zwei Thementage statt; im Juni 2018 wurden die Themen der Entwicklungswerkstätten besprochen. Ein weiterer Thementag mit dem Titel „Berufliche Bildung als Allgemeinbildung – der Bildungswert der praktischen Arbeit“ fand im November 2018 in Kassel statt.





Bauer, Hans G. / Schrode, Nicolas (2017):

Sprache und Kommunikation in der beruflichen Aus- und Weiterbildung. Ein Blick aus der Ausbildungsforschung.

In: Efung, Christian/ Kiefer, Karl-Hubert (Hg.):

Sprache und Kommunikation in der beruflichen Aus- und Weiterbildung. Ein interdisziplinäres Handbuch. Tübingen.

Gasch, Florian / Hemmer-Schanze, Christiane / Maurus, Anna (2018):

Querfeldeinlauf statt Innovations-Sprint. Digitale Medien in der betrieblichen Altenpflegeausbildung – Herausforderungen, Stolpersteine und die Erfahrung des „immer weiter Laufens“.

In: Pauschenwein, J./ Ritschl, H./ Michelitsch, L. (Hg.):

Tagungsband 17. E-Learning Tag der FH JOANNEUM 2018. ISBN 978-3-902103-77-2

Horn, Kristina / Juraschek, Stephanie / Schrode, Nicolas (2018):

Selbstorganisiertes Lernen und Lernmotivation aus Sicht von Weiterbildenden. Ergebnisse einer qualitativen Untersuchung im Rahmen des Projekts ELSa – Erwachsene(n)lernen in Selbstlernarchitekturen. Aus der ELSa-Reihe „Arbeitspapiere »Selbstorganisiertes Lernen in der Weiterbildung«. München.

Kraus, Walter / Munz, Claudia / Escales, Eberhard / Ueblacker, Mathias (2018):

Reparieren macht Schule. Die Schüler-Reparaturwerkstatt der Rudolf-Steiner-Schule München-Schwabing. Ein Praxisleitfaden. München.

Sauer, Stefan / Neumer, Judith / Buschmeyer, Jost (2018):

Lernförderlichkeit bei wissensintensiver Arbeit. Neue Herausforderungen und Perspektiven.

In: BWP – Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis.

Jg. 47. Heft 1. S. 20-24.

Schrode, Nicolas (2018):

The “three branch model” of Further Education of in-company Vocational Educators: Linking in-company Learning Projects,

external training in Further Education and University Learning.

In: Haseloff, Gesine/ Eicker, Friedhelm/ Lennartz, Bernd/ W. Bertelsmann Verlag (Hg.):

Vocational Education and Training in Sub-Saharan Africa Current Situation and Development. Bielefeld. S.183–193.

Schrode, Nicolas (2018):

Die Sprache der Lernbegleitung. Anders miteinander reden - kompetenzorientiert Ausbilden.

In: Cramer, Günter/ Dietl, Stefan F./ Schmidt, Hermann (Hg.):

Ausbilder-Handbuch. 206. Aktualisierungslieferung. Köln. S.6.1.2.1.

Schrode, Nicolas (2018):

Wissenschaftliche Weiterbildung als reflektierte Praxis des Bildungspersonals. Kompetenzerweiterung durch wissenschaftliches Wissen und Können.

In: berufsbildung Heft 174.

Schrode, Nicolas / Zink, Julia / Scharf, Olivia (2018):

Weiterbildungsmotivation und selbstorganisiertes Lernen bei Weiterbildenden. Eine Befragung von in der Weiterbildung

Tätigen. Aus der Reihe “Auf einen Blick” aus dem Projekt ELSa – Erwachsene(n)lernen in Selbstlernarchitekturen. München.



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