

GAB Linien

Neu gedacht,
weiter entwickelt
und praktisch umgesetzt

40

Workflow Profiling

Kompetenzsprint

Qualität in Bewegung

Hybrid

Vernetzt lernen

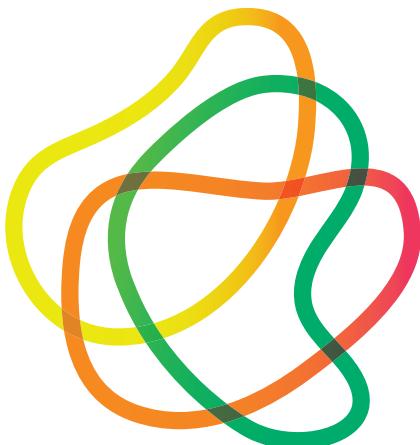
- 4 Workflow Profiling – Wie auch Inhalte von Qualifizierung agil und selbstorganisiert werden
- 10 Zwei Welten? – GAB-Verfahren und AZAV-Zertifizierung
- 15 Der Kompetenzsprint – Agiles Lernen in der Bundesagentur für Arbeit
- 20 Hybrid – Top oder Flop?
- 24 Selbst lernen – eine Schlüsselkompetenz der Zukunft
- 26 Vernetzt lernen – BamBBi: Netzwerkarbeit für die berufliche Bildung
- 29 FitCheck – Qualitätsmanagement in Schwung halten
- 32 Sprachlernen – Qualität für Ausbildung und Arbeit
- 36 Kompetenz sichtbar – Entwicklung eines Kompetenzpasses für Alltagsbegleiter:innen
- 38 Qualität in Bewegung – Wie das GAB-Verfahren auch in der GAB lebt
- 40 Veröffentlichungen
- 42 GAB München intern
- 43 Innovationswerkstatt Spiritualität & Praxis

Wenn Hybrid, dann richtig

Die Gestaltung von hybriden Workshops und Seminaren, also Veranstaltungen, an denen Lernende sowohl in Präsenz wie auch online teilnehmen, ist alles andere als trivial. Unsere Erfahrungen damit können Sie in diesen GAB-Linien nachlesen. Damit Ihnen die Gestaltung hybrider Lernveranstaltungen leichter von der Hand geht, haben wir ein Hybrid Design Canvas entwickelt, eine Gestaltungs- und Planungshilfe für hybride Seminare und Workshops. Dieses können Sie kostenlos von unserer Homepage herunterladen.

Näheres finden Sie unter www.gab-muenchen.de/hybrid



Liebe Leser:innen,

wir leben in bewegten Zeiten, in denen Umwälzungen in einem Tempo stattfinden, das vor einigen Jahren noch kaum möglich erschien. Und die Ironie dieses Satzes liegt nicht zuletzt darin, dass wir ihn auch schon vor zehn Jahren mit Überzeugung so oder so ähnlich geschrieben haben, nicht ahnend, wie viel Dynamik zusätzlich noch möglich ist. Der Künstler Johannes Stüttgren sprach in den späten 1980er Jahren in seinen Vorträgen zum Tode von Joseph Beuys von der Figur des Zeitstaus. Er meinte damit die Gefahr des Verharrens beim Erreichten, beim Status quo, was notwendige gesellschaftliche Entwicklung „stauen“ würde. Haben wir diese Gefahr längst hinter uns gelassen? Oder sind gerade die hohe Dynamik und die atemlose Wiederkehr von überwunden geglaubten destruktiven Glaubenssätzen Ausdruck dieses anhaltenden Staus echter gesellschaftlicher Veränderung?

In diesen GAB-Linien, immerhin die vierzigste Ausgabe unseres regelmäßig erscheinenden Jahresmagazins, ist viel von Sprints, Bewegung, Veränderung, aber auch von Vernetzung und Selbstorganisation die Rede. Auch wir versuchen in unserer Arbeit mit dem Tempo Schritt zu halten und gleichzeitig dazu beizutragen, dass aus der Dynamik wirkliche Veränderung im Sinne einer stärkeren Selbstbestimmung und Selbststeuerung entsteht. Mit Ansätzen wie dem Workflow Profiling, dem Kompetenzsprint, aber auch den Instrumenten des GAB-Verfahrens versuchen wir unsere Kund:innen dabei zu unterstützen, den Blick auf das zu richten, um das es wirklich geht, zum Beispiel: die echten Herausforderungen der realen Arbeit zu identifizieren, die individuelle Lernfrage selbstbestimmt herauszufinden oder Organisationsprozesse entlang von Sinnbezügen und Werten zu gestalten. Bei all diesen Bewegungen geht es im Kern darum, die Gestaltungsfähigkeit, die Selbstführung und das Kompetenzerleben von Menschen zu fördern. Und wir hoffen damit einen kleinen Beitrag dazu zu leisten, dass die Voraussetzungen für echten gesellschaftlichen Wandel geschaffen werden.

Wir danken Ihnen für die schöne und fruchtbare Zusammenarbeit in diesem Jahr und freuen uns darauf, mit Ihnen gemeinsam an weiteren selbstbestimmen Entwicklungen und Veränderungen zu stricken.

Ihre GAB München

Workflow Profiling

Wie auch Inhalte von Qualifizierung agil und selbstorganisiert werden

In der aktuellen Bildungslandschaft scheint die Frage nach dem Wie des Lernens allgegenwärtig. Agile Methoden, neue didaktische Ansätze, Lernplattformen, Künstliche Intelligenz (KI) – sie alle versprechen, das Lernen schneller, individueller und effizienter zu machen. Doch bei aller berechtigten Begeisterung für das Methodische und für neue digitale Möglichkeiten droht eine zentrale Dimension aus dem Blick zu geraten: das Was des Lernens. Genau hier setzen wir als GAB München an – mit einem Ansatz, der Lernen auf die tatsächlichen und konkreten Herausforderungen des Arbeitsalltages ausrichtet und damit substanzialer gestaltet.

In diesem Beitrag möchten wir zeigen, warum es an der Zeit ist, das Was des Lernens wieder stärker in den Mittelpunkt zu rücken – und wie sich genau das in einer zunehmend agilen und selbstorganisierten Lernlandschaft gestalten lässt. Wir beschreiben, wie mit dem Ansatz des **Workflow Profiling** Tätigkeiten und Kompetenzen sichtbar gemacht werden können, um Lernen unmittelbar an reale Arbeitsanforderungen zu koppeln.

Dabei geht es uns um drei Aspekte: erstens um die inhaltliche Tiefenschärfung agiler Lernprozesse, zweitens um ein neues Rollenverständnis von Learning Professionals als *Gastgeber:innen* von Lernprozessen und drittens um die Chancen, die sich daraus für Kompetenzentwicklung und Wissensmanagement in Organisationen ergeben.

Lernende definieren ihre Lernanliegen selbst

In den letzten Jahren hat sich der Fokus vieler Learning-&-Development (L&D) – Aktivitäten deutlich vom Inhaltlichen hin zu methodischen und didaktischen Fragen verschoben. Das war notwendig – denn ohne Ermöglichungsdidaktik, Lernbegleitung, agile Formate und selbstorganisierte Lernprozesse bliebe Bildung häufig reine Wissensvermittlung. Auch der gezielte und (pädagogisch) durchdachte Einsatz von KI kann Lernprozesse unterstützen. Doch der Blick auf das Methodische reicht allein nicht aus. Denn das Was des Lernens – also die inhaltliche und kompetenzbezogene Ausrichtung – entscheidet letztlich darüber, ob Lernen handlungsrelevant, anschlussfähig und zukunftsorientiert ist.



Lernen bedeutet mehr als Wissenserwerb. Es geht um Kompetenzentwicklung – also um die Fähigkeit, in ungewissen, komplexen Situationen handlungsfähig zu bleiben. Das rückt das *Was* des Lernens in ein neues Licht: Nicht mehr starre Inhalte, sondern sich wandelnde Kompetenzanforderungen bestimmen, was gelernt werden muss. Und dabei verändert sich das *Was* in immer kürzeren Zyklen – durch technologische Entwicklungen, organisatorischen Wandel und gesellschaftliche Dynamiken.

Gleichzeitig bleiben aber viele der in Unternehmen und Organisationen verwendeten Kompetenzmodelle auf einer sehr allgemeinen Ebene stehen. Da ist dann etwa von Resilienz die Rede oder von kommunikativen Kompetenzen oder von Teamfähigkeit. Diese Überschriften bleiben die Antwort

bezüglich gerade der wesentlichen Aspekte von Kompetenzen schuldig. Zum einen die Handlungskomponente: Was genau muss man TUN, um erfolgreich zu kommunizieren? Und zum anderen die Kontextbezogenheit von Kompetenzen: die konkreten Anforderungen an wirksame Kommunikation unterscheiden sich eben je nach Arbeitskontext sehr deutlich voneinander. In einem Beratungsgespräch gestaltet sich diese sehr anders als etwa bei der Störungsbehebung in einer Produktionshalle.

Und weil Kompetenzen immer im konkreten Tun entstehen, sind sie schließlich untrennbar an die handelnde Person gebunden. Kompetenzen sind subjektbezogen, was bedeutet, dass die Frage, was gelernt werden will, um erfolgreich zu arbeiten, letztendlich immer auch eine individuelle Frage ist.

Daher verstehen wir die Entwicklung und das Finden dieses *Was* als essenziellen Teil des Lernprozesses selbst. Das bedeutet: Lernende gestalten nicht nur, wie sie lernen, sondern auch, *was* sie lernen. Gerade im selbstorganisierten Lernen ist diese Fähigkeit zentral – denn *wer sein eigenes Lernanliegen nicht formulieren kann, bleibt auf der Methodenebene stecken*.

>>>>

Selbstorganisiertes Lernen bedeutet keineswegs Beliebigkeit. Es braucht Struktur, Orientierung und Richtung¹. – Als GAB München arbeiten wir seit jeher mit dem Prinzip des arbeitsintegrierten Lernens. Grundsatz: Lernen findet dort statt, wo Arbeit passiert. Und dort wird auch das Was des Lernens sichtbar – in den Tätigkeiten, Anforderungen und Herausforderungen des Alltags.

GAB-Kompetenzsprints

Wie sich das in der Praxis zeigt, lässt sich an unserem Format der GAB-Kompetenzsprints beobachten (siehe auch den Beitrag in diesem Heft). Hier arbeiten Lernende an realen, komplexen Aufgaben – etwa der Entwicklung und Planung eines Ausbildungsprojekts, der Beratung von herausfordernden Kund:innen oder der Führung eines Teams. In Gruppen erarbeiten sie mögliche lösungsorientierte Vorgehensweisen, lassen sich durch theoretische Modelle und Methoden – teilweise als kleine Hacks formuliert – inspirieren, reflektieren ihre bereits vorhandenen (und noch erweiterungsfähigen) Kompetenzen, geben sich gegenseitig weiterbringendes Feedback, ...

Das Besondere dabei: Die Lerninhalte entstehen im Tun. Die Teilnehmenden müssen ihr „Was“ selbst finden – ausgehend von ihren konkreten Arbeitsaufgaben bzw. denjenigen davon, die sie gerade besonders fordern. Die Rolle der Lernbegleitung besteht dabei darin, den Prozess zu strukturieren und beim Finden von Lernfrage(n) (*Was?*) und Lernwegen (*Wie?*) ebenso wie bei der immens wichtigen Lernertragssicherung (*Was habe ich gelernt?*) zu unterstützen. Lernbegleiter:innen sind ein Resonanzkörper, spiegeln Kompetenzfortschritte, helfen beim Sortieren und Strukturieren eigener (Lern-)Fragen und unterstützen dabei, immer wieder möglichst konkret zu werden: „Was heißt das genau? Worin zeigt sich das? Was ist dein nächster Schritt?“. So wird Lernen – unmittelbar – praxisbezogen und inhaltlich relevant.

¹ Das konnten wir in wichtigen Projekten in den letzten Jahren nicht nur immer wieder feststellen, sondern es wurde in diesen Vorhaben auch immer ein zentral behandelter Bestandteil (z.B. in den Forschungs-/Entwicklungs- und Qualifizierungsprojekten ELSa – Erwachense(n)lernen in Selbstlernarchitekturen (2016-2018), Individuelle Lernbegleitung in der Weiterbildung der Bundesagentur für Arbeit (Start 2012, laufend), BamBBi – Barrierearme Zugänge zu beruflicher Bildung (Start 2024, laufend) oder Workflow-Learning (2023-2024) und Kompetenzsprint (Start 2025, laufend).

Hilfreich auf Organisationsebene: Workflow Profiling

Praxisbezogenheit entsteht jedoch nicht zufällig. Sie braucht ein Umfeld, das Lernen aus der Arbeit heraus ermöglicht – und etwas Vorbereitung, die sich lohnt. Zentral ist dabei ein präzises Verständnis der Tätigkeiten, in denen gelernt wird.

Dafür haben wir mit dem GAB Workflow Profiling ein Instrument entwickelt, mit dem Tätigkeiten systematisch analysiert und die dafür erforderlichen Kompetenzen sichtbar gemacht werden können. Die Methode verbindet qualitative empirische Sozialforschung mit betrieblicher Praxis – über Interviews, Beobachtungen und Gruppendiskussionen werden Arbeitsprozesse so aufbereitet, dass sie zur Basis für Lernen werden.

Im Zentrum steht dabei die Analyse der in einem bestimmten Arbeitsfeld anfallenden Tätigkeiten hinsichtlich der damit verbundenen Anforderungen, Qualitätskriterien und Kompetenzen.

Das Ergebnis sind klare Kompetenzprofile, die Orientierung schaffen. Sie ermöglichen es, Lernangebote gezielt an realen Bedarfen auszurichten, Lerntransfer zu sichern und Selbstlernprozesse strukturiert zu gestalten. Damit schließt das Workflow Profiling die oft beklagte Lücke zwischen Lernen und Arbeiten.

Die so entwickelten Kompetenzprofile bieten gleichzeitig Leitplanken für die Klärung der individuellen Lernanliegen, indem sie die konkreten Anforderungen benennen, die im jeweiligen Arbeitsprozess auftreten und somit Lernende in der Frage unterstützen, in welchen Aspekten ihrer konkreten Arbeit sie sich verbessern wollen.

Ein Beispiel:

Für einen Kunden aus dem Dienstleistungsbereich haben wir eine Qualifizierung für dessen Beratungsteam entwickelt und umgesetzt. Ziel war es, die Mitarbeitenden in ihrer Kompetenz für offene und komplexe Beratungssituationen zu stärken.

In Gruppendiskussionen analysierten wir gemeinsam mit erfahrenen Mitarbeitenden deren Beratungspraxis Schritt für Schritt:

- Wie kommen sie mit Kund:innen in Kontakt?
- Wie bereiten sie Gespräche vor und klären den individuellen Bedarf?
- Wie stellen sie den Bezug zu eigenen Angeboten her, und wie gestalten sie den Abschluss der Beratung?

Im nächsten Schritt betrachteten wir die damit verbundenen Anforderungen und Qualitätsmerkmale: Wo müssen Entscheidungen getroffen werden? Welche Situationen sind besonders herausfordernd – und warum? Was machen besonders erfolgreiche Berater:innen anders?

Aus diesen Analysen entwickelten wir zusammen mit der Fachabteilung und dem L&D-Bereich ein Kompetenzprofil für die Beratungsarbeit. Die Vielfalt der Anforderungen an Berater:innen macht der Blick auf die unterschiedlichen Kompetenzbereiche deutlich:

Die Komplexität der mit der Beratungsarbeit verbundenen Anforderungen zeigt sich erst dann, wenn man in die jeweiligen Kompetenzbereiche eintaucht: Jeder Bereich besteht aus unterschiedlichen Kompetenzen, die in dem Profil detailliert beschrieben und mit praxisnahen Beispielen unterlegt sind.

Das Kompetenzprofil diente anschließend als Grundlage für die inhaltliche Gestaltung der Qualifizierung. Im Mittelpunkt standen Selbstlernprozesse, unterstützt durch digitale und analoge Gruppenlernformate.

Mithilfe des Kompetenzprofils konnten die Teilnehmenden ihre individuellen Lernthemen identifizieren und in sogenannten Praxischallenges – praktischen Selbstlernaufgaben – direkt in ihrer Arbeit umsetzen.

Übersicht über die identifizierten Kompetenzbereiche



>>>

Neue Rolle und Kompetenzen für Learning Professionals

Ein solcher Lernprozess – am individuellen Lernthema ansetzend und durch Selbstlernaufgaben strukturiert – verändert auch das Rollenverständnis derjenigen, die Qualifizierung konzipieren und begleiten. Weg vom klassischen Bild der Trainer:innen hin zu *Learning Professionals* und Lernbegleiter:innen.

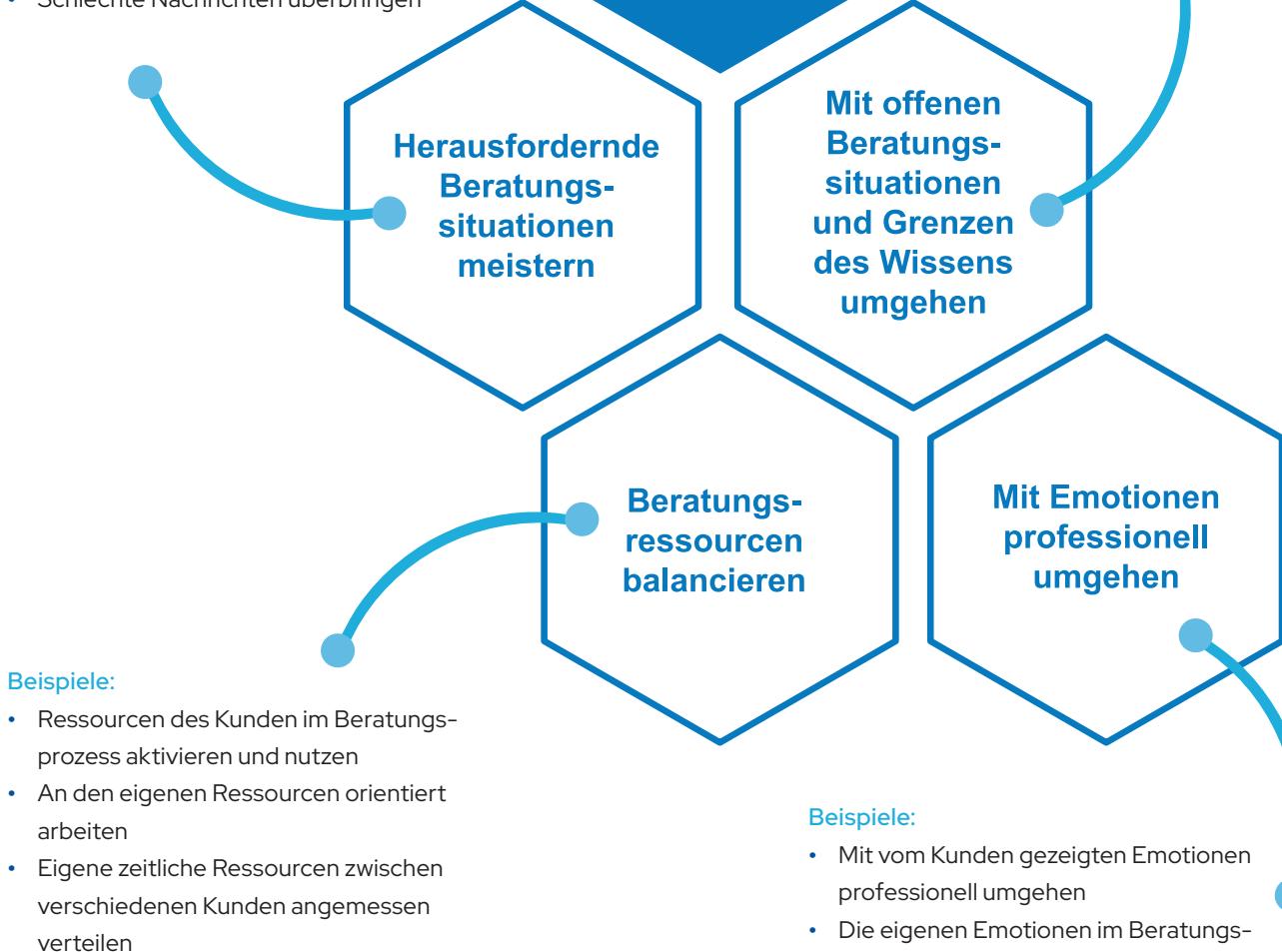
Beispiele:

- Kritische Themen ansprechen, ohne die eigene neutrale Rolle aufzugeben
- Konflikte im Beratungsprozess lösen und mit Widerständen umgehen
- Schlechte Nachrichten überbringen

Kompetenzbereich „Souverän in der Beratung agieren“

Beispiele:

- Mit Ambivalenzen, Unsicherheiten und Unklarheiten professionell umgehen
- Grenzen des Wissens kommunizieren ohne sich in der Rolle als Berater zu schwächen
- Auf Wunsch nach „einfachen Lösungen“ angemessen reagieren



Die Konzeption entlang der Schritte des Workflow Profilings bedeutet, Lernen aus ganz unterschiedlichen individuellen Lernthemen heraus zu ermöglichen, ohne selbst alle Inhalte vorgeben zu müssen. Das wirkt auf den ersten Blick paradox: mehr Fokus auf das *Was*, ohne selbst das *Was* lehren zu müssen.

In unseren Designwerkstätten unterstützen wir *Learning Professionals* dabei, genau diesen Perspektivwechsel zu gestalten: Verantwortung zu teilen, Lernprozesse offen zu halten und sich auf Unvorhersehbares einzulassen.

Die Begleitung individueller Lernwege innerhalb gruppenbezogener Formate verwandelt die Rolle vom Trainierenden hin zum/zur Gastgeber:in: Die vorbereitete Dramaturgie, die gestalteten Lernräume und die abgestimmten Selbstlernaufgaben schaffen einen Rahmen, in dem Lernende selbstbestimmt ihren Weg gehen können – methodisch wie inhaltlich.

Konkret arbeiten wir in den Designwerkstätten mit *Learning Professionals* daran, diesen Rahmen im Hinblick auf ganz konkrete Qualifizierungsprojekte zu entwickeln. Die *Learning Professionals* erhalten einen Konzeptionsauftrag ihrer Organisation für eine Qualifizierungsmaßnahme, die sie selbstständig entwickeln, erproben und ggf. optimieren. Der erste Schritt besteht dann in der Analyse der konkreten Tätigkeiten, auf die diese Qualifizierung vorbereiten soll. *Was genau ist zu tun, worin liegen die Herausforderungen und was zeichnet ein erfolgreiches Vorgehen aus?* Auf Grundlage dieser Analyse werden dann konkrete Kompetenzanforderungen formuliert, die nicht nur fachliche, sondern auch methodische, soziale und personale Aspekte der Tätigkeit in den Blick nehmen. Damit verbunden ist der Blickwechsel weg von einer Fachsystematik, die Inhalte nach Disziplinen und Fachgebieten ordnet, hin zu einer Handlungssystematik, die den Arbeitsprozess als Strukturierungsgrundlage für die unterschiedlichen Inhalte nutzt. Im Hinblick auf diese Kompetenzanforderungen erarbeiten die *Learning Professionals* dann Lernimpulse und -inhalte sowie eine methodische Gestaltung der Qualifizierung, die ein kompetenzorientiertes und selbstgesteuertes Lernen ihrer Teilnehmenden unterstützt. Dabei werden sie von Kolleg:innen der GAB München beraten und begleitet. Die Erprobung der Qualifizierung wird anschließend gemeinsam evaluiert und schließlich die Lernerträge der *Learning Professionals* im Hinblick auf ihre weitere Tätigkeit systematisch ausgewertet, um den eigenen Lernfortschritt sichtbar zu machen.

Chancen für das Wissensmanagement in Organisationen

Das beschriebene Vorgehen des *Workflow Profilings* eignet sich nicht nur für Qualifizierungen, sondern auch für das Wissensmanagement in Organisationen. Die große Welle ausscheidender Babyboomer hat längst viele Unternehmen erreicht. So berichtete uns beispielsweise eine Führungskraft aus ihrer Organisation, dass dort so viele Mitarbeitende in Rente gehen, dass seit 2023 bereits 50% Personalerneuerung stattgefunden hat. Mit den Menschen gehen nicht nur dokumentierbare Informationen verloren, sondern vor allem Erfahrungen, Routinen, Vernetzungen – also implizites Wissen, Erfahrungswissen und Handlungskompetenzen. Viele Unternehmen und Organisationen stehen noch am Anfang, dafür Prozesse und Methoden eines Wissenstransfers zu etablieren, der auch diese Aspekte mit aufgreifen kann.

Hier bietet das *Workflow Profiling* ein strukturiertes Vorgehen, um diese Komplexität von Wissen und Können sichtbar zu machen. Durch die Tätigkeitsanalyse lassen sich Anforderungen herausarbeiten und in Kompetenzbereiche überführen, die wiederum Grundlage für systematischen Wissenstransfer bilden.

Zusammenfassend...

Kompetenzorientiertes Lernen braucht den Blick auf die konkrete Tätigkeit und die Arbeitsprozesse, soll es Lernende dabei unterstützen, wirksam zu arbeiten. Und auch agile Formate, Design-Thinking-Sprints oder KI-gestützte Lernpfade entfalten nur dann Wirkung, wenn sie an das anknüpfen, was Menschen tatsächlich tun, entscheiden und verantworten müssen. Mit *Workflow Profiling* machen wir sichtbar, was in der Arbeit tatsächlich geschieht – jenseits von Stellenbeschreibungen oder Prozessdiagrammen. Gemeinsam mit Praktiker:innen rekonstruieren wir, welche Entscheidungen sie treffen, wo Unsicherheit beginnt und welche Kompetenzen sie handlungsfähig machen. Dadurch erhalten Lernende Klarheit über die realen Kompetenzanforderungen und können individuell ihre potenziellen Entwicklungsfelder und Lernwege gestalten. Sowohl im *Wie* des Lernens als auch im *Was* ihrer individuellen Lernfrage.

GAB-Anprechpartner:innen:

Jost Buschmeyer, Nicolas Schröde, Ruth Slomski



Zwei Welten?

GAB-Verfahren und AZAV-Zertifizierung

A m 07. April 2025 fand ein Erfahrungsaustausch zum Thema „GAB-Verfahren und AZAV-Zertifizierung“ statt. Teilnehmende des online-Treffens waren neben den Kolleg:innen der GAB elf Menschen aus sieben verschiedenen Einrichtungen, die einerseits mit dem GAB-Verfahren arbeiten und andererseits AZAV zertifiziert sind. AZAV steht für „Akkreditierungs- und Zulassungsverordnung Arbeitsförderung“. Einrichtungen, die Menschen mit Assistenzbedarf unterstützen am Arbeitsleben teilzuhaben, müssen seit über 10 Jahren regelmäßig ein Zertifizierungsverfahren durchlaufen. Um die Anforderungen der AZAV dabei zu erfüllen, können Einrichtungen die Instrumente des GAB-Verfahrens nutzen. Gleichzeitig ist der Anspruch des GAB-Verfahrens, dass die Qualitätsarbeit nicht nur „fürs Papier“ passiert, sondern tatsächlich auch der Arbeit zugutekommt.

Wir wollten wissen, wie gut das gelingt und haben gefragt: Wie erlebt ihr das Zusammenspiel zwischen AZAV-Zertifizierung und GAB-Verfahren. Als zwei Welten, die sich kaum berühren? Oder erlebt ihr das als eine gegenseitige Verschränkung, Bereicherung, und Überlappung? Unsere Hypothese aus den Erfahrungen der bisherigen Zusammenarbeit mit den unterschiedlichen Einrichtungen war: sowohl als auch. Dies hat sich in dem Austausch bestätigt. Dabei gibt es einige Gelingensbedingungen, die sich in großen Teil

auch auf andere Zertifizierungen und die Qualitätsarbeit im Allgemeinen übertragen lassen.

Im Gespräch mit **Juliane Höning** und **Hannes Harms** der Camphill Werkstätten Lehenhof gGmbH tauchen wir noch einmal in die Thematik ein und lassen Sie daran teilhaben.

GAB: Hallo liebe Juliane Höning, Guten Tag Hannes Harms! Schön, dass ihr da seid! Juliane, wir kennen uns aus der Weiterbildung zur Qualitätskoordinator:in. Du hast im Jahr 2017 daran teilgenommen und die Weiterbildung entsprechend im Folgejahr erfolgreich abgeschlossen. Damals wie heute arbeitest du beim Lehenhof. Kannst du eure Einrichtung und deine Aufgabe und Rolle dort kurz beschreiben?

Juliane Höning: Ganz sachlich: eine Einrichtung der Eingliederungshilfe, aber im Rahmen einer Camphill Lebens- und Arbeitsgemeinschaft. Ich bin dort seit 2017 und derzeit als Sozialdienst und Bildungsbegleitung für den Berufsbildungsbereich tätig und zusätzlich fürs QM zuständig. Mein Start am Lehenhof war also begleitet durch die Weiterbildung zur Qualitätskoordinatorin nach dem GAB-Verfahren.

GAB: Hannes Harms, erzähle uns etwas über eine besondere Qualität des Lehenhofs das fragen wir auch gerne Teilnehmende unserer Qualifizierungen.

Hannes Harms: Wir machen in der Arbeit mit den Menschen keine Unterschiede zwischen Mitarbeitenden mit und ohne Assistenzbedarf. Das ist die Grundlage der Lehenhof-Gemeinschaft. Es hat für uns große Bedeutung, dass das,

Juliane Höning
Qualitätskoordinatorin
Camphill Werkstätten Lehenhof



Hannes Harms
Geschäftsführer
Camphill Werkstätten Lehenhof

was der Einzelne tut, für ihn im Arbeitsprozess unmittelbar Sinn ergeben muss. Diese beiden Gesichtspunkte zusammen führen auch dazu, dass wir zum Beispiel in der Zusammenarbeit mit unseren Teams wirklich sehr flache Hierarchien haben. Daraus ergibt sich, dass wir denjenigen, die bereit sind Verantwortung zu übernehmen, sehr große Gestaltungsspielräume ermöglichen, die weit über das übliche Maß hinausgehen. Also man kann auch bis in die Organisationsformen und in die Entscheidungshierarchien hinein mitwirken.

GAB: Hannes, in welcher Rolle bist du am Lehenhof und was hat diese mit QM zu tun?

Hannes Harms: Ich bin der Geschäftsführer unserer gGmbH und habe diese Aufgabe 2015 übernommen. Ich musste dann relativ schnell lernen, dass wir uns, als Anbieter einer Maßnahme mit Finanzierung über die Bundesagentur für Arbeit, AZAV re-zertifizieren mussten. Es gab damals ein QM, das nach der DIN-ISO 9001 aufgebaut war. Recht bald, nachdem ich an Bord war, gab es ein Überwachungsaudit, bei dem uns drei Hauptabweichungen bescheinigt wurden. Das hing vor allem damit zusammen, dass das QM in der Organisation gar nicht bekannt war. Das lag in der Schublade, es gab einen Mitarbeiter, der das entwickelt hatte und es war sehr umfangreich. Aber es wurde eben überhaupt nicht gelebt. Als im Raum stand, dass wir die Maßnahmenzulassung verlieren könnten, mussten wir relativ schnell reagieren. Mir war sehr schnell klar, dass wir auf gar keinen Fall mit der DIN-

ISO weiterarbeiten würden, weil das nicht zur Kultur unserer Organisation passt.

GAB: GAB-Verfahren und AZAV – sind das denn jetzt zwei Welten, die sich nicht berühren oder gibt es da Synergieeffekte, Gemeinsamkeiten?

Juliane Höning: Ja, das sind wirklich zwei Welten. Die AZAV ist für mich wie ein Rahmen und wir füllen das mit unserer Qualitätsarbeit nach dem GAB-Verfahren. Es hat etwas gebraucht, sich über die Audit-Vorlage und die darin enthaltenen Paragraphen in die AZAV einzuarbeiten. Einige Dinge werden ganz anders benannt und beschrieben als im GAB-Verfahren. Da heißt es Prozessbeschreibung (AZAV) und dort Handlungsleitlinie (GAB-Verfahren), das muss man verstehen. Wenn das geschafft ist, dann kann man gut damit arbeiten und alles zusammenbringen. Am Ende zählen der Inhalt und die Zuordnung und nicht wie es heißt. Die Zuordnung muss man dann ggf. auch dem Auditor für die AZAV plausibel erklären. Hier hat Übung geholfen, mit der Zeit Sicherheit für den Auditprozess zu bekommen.

Hannes Harms: Diese Übersetzungsarbeit war das Wesentliche und ist auch etwas, was wir im weiteren Prozess immer wieder gebraucht haben. Aus dieser Erfahrung können wir sagen, dass es sehr wichtig ist, dass es zumindest eine Per-

>>>>

son in der Organisation gibt, die die Grundzüge der AZAV verstehen und nachvollziehen kann.

Beim Zusammenführen von AZAV und GAB-Verfahren haben wir sehr von unseren externen Auditor:innen profitiert. Gemeinsam haben wir angesehen, was wir konkret tun und wie wir das im QM-Handbuch abgebildet haben. Anschließend wurde das mit dem Prüfauftrag zur AZAV in Einklang gebracht. Hier haben wir auch gewisse Parallelen zu anderen Aufsichtssituationen, zum Beispiel beim Arbeitsschutz. Dort wollen wir unsere Mitarbeitenden dem geringstmöglichen Risiko aussetzen und sind verantwortlich für die Arbeitssicherheit. Wir müssen dabei in erster Linie nachweisen, dass wir uns angemessen mit den Risiken auseinandergesetzt und Gesundheitsgefährdungen so weit wie möglich minimieren haben. Das machen wir aber nicht, weil wir nur eine bestimmte Form erfüllen wollen, sondern weil uns das Wohlergehen der Mitarbeitenden ein echtes Anliegen ist und wir einen wesentlichen Sinn darin erkennen. Das Schlechteste wäre, wenn wir alles nur beschreiben, weil ein vorgegebenes Format von uns verlangt. Dann wird die Sache ein abstraktes Konstrukt, das aber nicht gelebt wird.

GAB: Und was hat das alles mit eurer Kernarbeit zu tun? QM und jede Zertifizierung sind ja letztlich Mittel zum Zweck. Sie sollen eurer Arbeit mit den Menschen, die ihr begleitet, und eurer Zusammenarbeit zugutekommen.

Juliane Höning: Ja also, es gibt alles. Es gibt natürlich Dinge, die machen wir für die AZAV. Die AZAV ist aber auch eine gute Gedankenstütze, dass wieder bestimmte Themen, wie das Management-Review oder eine Teilnehmer:innen-Befragung anstehen. Das gibt ein bisschen den Jahresrhythmus vor, das ist auch ganz schön. Es gibt auch tolle Impulse aus den Audits heraus. Daraus ist zum Beispiel, wie im GAB-Verfahren auch angeregt, ein Maßnahmenplan entstanden, der mittlerweile ein wesentliches Führungsinstrument ge-



 LEHENHOF

Eindrücke vom Lehenhof

worden ist. Für unsere Geschäftsführungsgruppe stehen alle Themen, Maßnahmen und Vorhaben mit aktuellem Stand drin, die wir haben. Das können wir uns dann immer wieder rausziehen und überprüfen. Diese Vorgehensweise übertragen wir gerade auch auf andere Arbeitsbereiche. Wie zum Beispiel auf unsere Bauprojekte. Das sind natürlich ganz viele Dinge, die wir mit den Instrumenten des GAB Verfahrens entwickeln.

Hannes Harms: Das ist jetzt keine direkte Antwort, hängt aber doch irgendwie damit zusammen: Was durch die Zertifizierung erstmals erfolgt ist und wobei uns das GAB-Verfahren sehr geholfen hat, war, die verschiedenen Prüfsituationen und die strategische Planung zusammen zu führen. Dabei hat uns zum Beispiel die Übersicht aus dem Manage-

ment Review besonders unterstützt. Anhand dessen konnten wir unser Vorgehen weiterentwickeln, mit dem wir von der Qualifikation der Mitarbeitenden bis hin zur Wirtschaftlichkeit schnell einen Überblick bekommen, ob eine Maßnahme für uns Sinn ergibt. Eine weitere Folge der Qualitätsarbeit, die in der täglichen Arbeit zentral ist, hat Juliane gerade schon erwähnt: das ist unsere Geschäftsführungsgruppe. Sie ist ein zentrales Gremium mit gewählten und kooptierten Mitgliedern und wurde aus der Qualitätsarbeit heraus weiterentwickelt. Sie dient als Plattform für die strategische Abstimmung relevanter Vorgänge im Tagesgeschäft – insbesondere in Bereichen wie Personalplanung und Investitionen. Besonders hilfreich war die externe Anforderung, alle Prüfmerkmale – etwa aus dem Arbeitsschutz oder Ordnungsrecht – gemeinsam mit Qualitätsstandards, Bildungsauftrag und wirtschaftlicher Entwicklung zu betrachten. Diese integrative Sichtweise wurde durch das GAB-Verfahren strukturell unterstützt, das als verbindendes Gerüst dient und die Arbeit systematisch begleitet.

GAB: In unserem Erfahrungsaustausch rund um GAB-Verfahren und AZAV waren Menschen aus Einrichtungen dabei, die schon sehr lange mit dem GAB-Verfahren arbeiten und auch solche, die eher erst damit beginnen. Aus deiner Erfahrung der letzten Jahre, was sind eure (drei) wichtigsten Empfehlungen, wenn man sich auf den Weg macht, das GAB-Verfahren so zu nutzen, dass es der Einrichtung dient und der Zertifizierung nach AZAV zuarbeitet?

Hannes Harms: Was mir da sofort einfällt ist, dass die Qualitätsarbeit gewollt sein muss. Wir haben das insbesondere in der Pandemie gemerkt, als es total schwierig war zusammenzukommen. Da sind viele Gesichtspunkte aus der Qualitätsarbeit auch erst mal ein Stück weit eingeschlafen. Das war kein permanenter Höhenflug, eindeutig nicht. Und trotzdem war eine Grundlage da, auf die wir immer wieder aufbauen konnten und an der wir vor allem dann auch wieder ansetzen konn-

ten, um weiterzuarbeiten, als die ganzen Beschränkungen schließlich gefallen sind. Und das, was da getragen hat, war, dass Qualitätsarbeit gewollt wird von der Leitung und von dem Leitungsgremium. Dass man das den Mitarbeiter:innen immer wieder ins Gedächtnis ruft und deutlich macht: wir kennen das GAB-Verfahren und wir wollen diese Art der Beschäftigung mit uns und unseren Prozessen nicht nur, weil es von außen gefordert wird, sondern wir stehen auch für diese Qualitätsentwicklung und wollen sie unbedingt.

Juliane Höning: Ich kann es von der anderen Seite absolut bestätigen und ergänzen: als Qualitätskoordinator:in hat man es schwer, wenn die Führung zwar sagt, ja, wir wollen das und „mach mal“. Aber das war es dann. Ich muss manchmal selber über mich schmunzeln, wenn ich den QM-Hut auf habe in irgendeiner Besprechung und dann sag: „Halt, stopp, dafür haben wir doch ein Instrument aus dem GAB-Verfahren!“ Oder: „Lasst uns das doch gleich aufschreiben“. Wenn das ein größeres Vorhaben ist und ich



>>>>

sage: "Lasst uns dafür ein Vorgehenskonzept machen!", hilft es, wenn die Führung dann sagt, ja, das wollen wir genauso. Es ist jetzt vielleicht im ersten Moment ein bisschen mehr Arbeit, aber am Ende hilft es dann allen bei der Orientierung im Prozess.

Für eine Einrichtung, die ganz neu mit dem GAB-Verfahren arbeitet und gleichzeitig die AZAV braucht, ist es ganz wichtig, zusammen den Mut zu haben, zu zeigen was alles schon da ist, was gemacht wird. Einfach aufschreiben was getan wird und die Dinge zu ordnen. Also da habe ich zumindest mit unseren Auditor:innen sehr gute Erfahrungen gemacht.

Und auch den Mut zu haben, in den Vorgaben wirklich den Sinn zu suchen, zu schauen, wie kann uns das nützen, statt viel Energie in den Widerstand dagegen zu investieren. Die meisten dieser Vorgaben können uns auch darin weiterbringen, zu schauen, wo wir vielleicht noch Schwachpunkte haben, wo wir noch besser werden können.

Hannes Harms: Wenn man neu einsteigt, ist auch der Mut zu wünschen, überall hinzuschauen, wirklich ganzheitlich auf die Organisation zu blicken. Dann wird man Spannendes entdecken und sicherlich auch viele, viele Ressourcen. Für mich gibt es eine große Parallele im GAB-Verfahren zur systemischen Arbeit.

Allerdings gilt auch: wenn die Erwartung ist, dass man Qualitätsarbeit mit dem GAB-Verfahren macht, um ein Zertifikat zu erwerben, mit der man irgendeine Maßnahme durchführen kann, wird man dem eigentlichen Anliegen nicht gerecht.

Juliane Höning: Vielleicht darf ich das aus der Praxis noch ganz kurz unterfüttern? Unsere erste Handlungsleitlinie entstand nicht daraus, was wir besonders gut können, sondern es war ein Thema, was seit Jahren einfach nicht funktioniert hat, und dann haben wir gesagt, jetzt gehen wir genau das Thema mit dem GAB-Verfahren an und machen daraus unsere erste Handlungsleitlinie in der Hoffnung, dass es in Zukunft besser funktioniert. Diese Handlungsleitlinie besteht übrigens bis heute. Das kann dann auch motivieren, weil die Kolleg:innen merken, jetzt gehen wir das Thema endlich nachhaltig an, besprechen es, schreiben es auf und können es immer wieder rausholen und zeigen, darauf haben wir uns gemeinsam verständigt.

GAB: Aus eurer Erfahrung heraus: Welchen Einrichtungen würdet ihr das GAB-Verfahren empfehlen?

Hannes Harms: Den sozialen Einrichtungen würde ich es auf jeden Fall empfehlen, ebenso jeder Organisation, die intrinsisch motiviert ist. Es gibt ja auch viele Organisationen, zum Beispiel Genossenschaften oder andere, in denen sich wirtschaftlich orientierte Akteur:innen zusammenschließen und über eine neue Form von Eigentum oder den Umgang mit Gewinnen nachdenken. Für solche Akteur:innen könnte das GAB-Verfahren sicherlich auch sehr spannend und interessant sein. Für die gesellschaftliche Bewegung idealistisch oder intrinsisch motivierter Menschen wäre das GAB-Verfahren sicherlich ein Gewinn.

Juliane Höning: Ich würde auch noch den Sektor Ausbildung ergänzen. Ich finde überall da, wo Menschen zusammenkommen und irgendwie ein Lehrauftrag oder das Lernen im Mittelpunkt stehen. Nicht nur die Schulen, sondern auch in Wirtschaftsunternehmen, die Menschen ausbilden, das finde ich auch sehr spannend, da dann nach dem GAB-Verfahren zu arbeiten oder da die Instrumente zu nutzen.

Hannes Harms: Für alle, die sich mit der Frage beschäftigen, ob sie das GAB-Verfahren nutzen sollten und wie sie ihre danach QM-Arbeit ausrichten könnten, ist die Erfahrung, dass viele Prozesse klarer und leichter werden, bestimmt interessant. Wir machen regelmäßig die Erfahrung, dass es irgend ein Problem gibt und die Betroffenen stehen davor, sind ratlos und fragen sich, was sie jetzt machen sollen. Wenn man dann die Instrumente aus dem GAB-Verfahren hervorziehen und die Beteiligten befähigen kann, mit ihrem Problem konstruktiv umzugehen, dann ist das eine außerordentlich hilfreiche und immer wieder tolle Erfahrung. Wir haben oft festgestellt, dass so unmittelbar erlebte Selbstwirksamkeit entsteht.

GAB: Vielen Dank für das Gespräch!

Das Gespräch führten

Stephanie Juraschek und Florian Martens

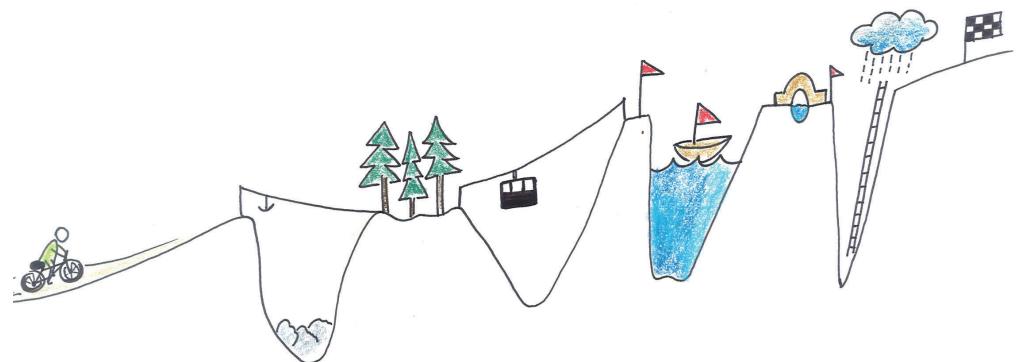
Fotos: Camphill Dorfgemeinschaft Lehenhof e.V.



Der Kompetenzsprint

Agiles Lernen in der Bundesagentur für Arbeit

Bereits 2023 berichteten wir über die Initiative WorkflowLearning, mit der wir in der Bundesagentur für Arbeit (BA) ein Modell für selbstorganisiertes, agiles Lernen in der Arbeit entwickelt und erprobt haben.



Zugleich ist die Einführung selbstorganisierten Lernens in einer Organisation weit mehr als die Bereitstellung neuer Lernformate – sie fordert einen Transformationsprozess und einen kulturellen Wandel hin zu mehr Eigenverantwortung, Reflexion und kollaborativem Lernen und Wissensaustausch.

Aus unseren bisherigen Erfahrungen und Evaluationsergebnissen in der Erprobung lassen sich zentrale Gestaltungskriterien ableiten, die diesen Transformationsprozess erfolgreich unterstützen.

Gestaltungskriterien für selbstorganisiertes Lernen in der Arbeit

Rahmen, Struktur und Begleitung – um selbst aktiv zu lernen

Selbstorganisiertes Lernen in der Arbeit braucht zunächst Sicherheit im offenen Lernraum und Leitplanken für die Selbststeuerung. Um von „lernen auf Anweisung“ (Push) zu „selbst aktiv lernen“ (Pull) zu kommen, braucht es kleine Schritte: Die Lernenden werden dort abgeholt, wo sie gerade stehen, und auf einem Weg begleitet, auf dem nach und nach weniger Vorgaben gemacht werden und stattdessen die eigene Initiative gefördert wird. Zu viele Wahlmöglichkeiten und eine zu große Anzahl an Angeboten überfordern

>>>

schnell und führen dazu, dass die Lernmotivation sinkt. Ein vorher fest definierter Zeitraum, feste Termine, eine überschaubare Anzahl an Angeboten und die Begleitung „auf dem Weg“ unterstützen die Lernenden dabei, dranzubleiben und die Motivation hochzuhalten.

„Der Auftakt hat den Übergang ins selbstorganisierte Lernen erleichtert und Motivation geschaffen.“, äußert bspw. ein/e Teilnehmer:in.

Die Evaluation folgte dem Prinzip der Methodentriangulation, um Prozess- und Wirkungsperspektive miteinander zu verknüpfen:

- Die GAB übernahm den qualitativen Teil mit formativen und summativen Anteilen. Die formativen Ergebnisse flossen als Feedbackschleifen direkt in die Weiterentwicklung von WorkflowLearning ein. Ergänzend führte die GAB eine kleine quantitative Erhebung zu Beginn und am Ende durch und erhob abschließende O-Töne zu wahrgenommenen Nutzenaspekten und Wirkungen (summative Evaluation).
- Die Hochschule der BA (HdBA) verantwortete den quantitativen Hauptteil ($n = 35$) und erfasste breiter Veränderungen in den beruflichen Kompetenzen (z.B. bzgl. Selbstständigkeit, Belastbarkeit, Gesprächs- oder Fachkompetenz).

Zeit und Legitimation – um Lernen als Teil der Arbeit zu verankern

Die zeitlichen Ressourcen werden von den Lernenden einhellig als größtes Hindernis für das selbstorganisierte Lernen in der Arbeit genannt. Bei genauerem Hinterfragen zeigt sich, dass auch das „Dürfen“ eine wesentliche Rolle spielt: Einerseits geht es dabei um die soziale Legitimation durch die Führungskraft und im Kolleg:innenkreis, aber auch die eigene Legitimation, das eigene Lernen zu priorisieren und sich die Zeit dafür verbindlich zu nehmen.

Gleichzeitig spielen Führungskräfte für den Erfolg selbstorganisierten Lernens eine zentrale Rolle. Sie sind Ermöglicher:innen, Sparringspartner:innen und Vorbilder. Ihre Aufgabe ist es, Lernprozesse sichtbar zu unterstützen, Reflexion bei den Mitarbeitenden anzuregen und Lernfreiräume aktiv vor anderen Arbeitsanforderungen zu schützen. Die Haltung der Führungskräfte in dieser Frage entscheidet darüber, ob Lernen als selbstverständlicher Teil der Arbeit gelebt wird – oder im Tagesgeschäft untergeht. Ein veranschaulichender O-Ton:

„Erst durch die feste Lernzeit und die Unterstützung der Führungskraft hatte ich wirklich Raum zum Lernen.“ (Teilnehmer:in)

Gemeinschaft und Verbundenheit – um voneinander zu lernen, Verbindlichkeit und Motivation zu erzeugen

Selbstorganisiertes Lernen bedeutet keinesfalls alleine zu lernen. Sich in einem Präsenzformat persönlich zu begegnen und gemeinsam auf den Weg zu machen, Erfahrungen zu teilen, gemeinsam an Fragen zu arbeiten fördert das Lernen und die Motivation der Lernenden. Gemeinschaft erzeugt Verbindlichkeit sowie Legitimation und unterstützt dabei, das Lernen zu priorisieren und ihm im Alltag Raum zu geben:

„Der größte Mehrwert ist der Austausch – voneinander und miteinander lernen.“ (Teilnehmer:in)

„Besonders hilfreich fand ich die Instrumente des Kompetenzsprints, um gezielt weiterzukommen.“ (Teilnehmer:in)

Der Kompetenzsprint – Vom Modell zum praxistauglichen Prototypen

Auf Basis der Evaluationsergebnisse der ersten Phase (siehe GAB-News 2023) und der daraus abgeleiteten Gestaltungskriterien ist mit dem „Kompetenzsprint“ ein Prototyp eines neuen Bildungsproduktes bzw. -formats zur Initiierung von agilem Lernen in der Arbeit entstanden. Das Format gibt dem selbstorganisierten Lernen einen klaren Rahmen, eine stringente Struktur, fördert die Gemeinschaft unter den Lernenden und bindet die Führungskräfte gezielt ein.

Der Kompetenzsprint findet in einem vorab fest definierten Zeitrahmen von einigen Wochen statt, gerahmt von je einem Präsenzworkshop zum Auftakt und zum Abschluss des Sprints. Der erste Workshop dient dabei vor allem der Identifizierung der individuellen Lernfrage, der zweite der Auswertung der Lernergebnisse.



In der dazwischen liegenden Selbstlernphase, der „Lerntour“, beschäftigen sich die Teilnehmenden individuell oder gemeinsam mit ihren Lernfragen. Dafür stehen ihnen wöchentlich 1–2 Stunden Lernzeit zur Verfügung – mit den Führungskräften abgestimmt und fest im Kalender verankert, um im Arbeitsalltag, gerade in der Arbeitsvermittlung, tatsächlich „Luft zum Lernen“ zu haben. Worauf sie sich während der Lerntour konzentrieren – welche Angebote sie nutzen oder ob sie lieber im Austausch oder allein lernen – liegt in ihrer Eigenverantwortung. Die Lerninhalte ergeben sich sowohl aus individuellen Interessen und Themen als auch aus den Kompetenzanforderungen des Workflow-Profilings (siehe Artikel in diesem Heft). Oft zeigte sich dabei eine hohe Überschneidung, da die Teilnehmenden meist genau das lernen wollten, was sie für ihre Arbeit brauchen – besonders dort, wo sie noch Potenzial sehen. Flankierend finden Dialogstunden statt – zweistündige, thematisch offene Onlinetreffen für kollegialen Austausch. Ergänzend stehen auf der Online-Lernplattform Selbstlernaufgaben („Lernimpulse“) bereit, die an die Lernthemen und Interessen der Teilnehmenden anknüpfen.

Gerade weil insbesondere die direkten Führungskräfte der Lernenden eine Schlüsselrolle für das Gelingen des

selbstorganisierten Lernens in der Arbeit spielen, werden diese als Teil des Kompetenzsprints im Rahmen eines Begleit-Prozesses aktiv eingebunden: In regelmäßigen Online-Treffen findet ein Austausch zu den Umsetzungserfahrungen der Lerntour, zu den begleitenden Aktivitäten im Team sowie zu Unklarheiten und offenen Fragen statt. Gleichzeitig werden gemeinsam systemische und organisatorische Hürden und Hindernisse beim Lernen adressiert, die in der Begleitung der Lernenden sichtbar werden und die als Information für die Führungskräfte relevant sein könnten.

Der Kompetenzsprint wirkt – Ergebnisse der Evaluation

Im Rahmen der voneinander unabhängigen Evaluationen seitens der Hochschule der BA wie auch des GAB Instituts wurden die Teilnehmenden und deren Führungskräfte nach dem Nutzen und den Wirkungen des Kompetenzsprints für das Lernen in der Arbeit befragt.

„Ohne diesen Rahmen hätte ich das nicht machen können – und die Bearbeitung meiner Themen trägt wiederum zu mehr Effizienz meiner Arbeit bei.“ (Teilnehmer:in)

Dabei konnten durchweg positive Entwicklungseinschätzungen in allen untersuchten Fähigkeitsbereichen aufgezeigt werden. Besonders deutliche Zuwächse wurden bei den Fähigkeiten selbstorganisiert zu lernen und sowie eigeninitiativ zu arbeiten beschrieben – zentrale Fähigkeiten für eine zukunftsorientierte, agile Arbeitskultur. Des Weiteren konnten die Teilnehmenden während des Kompetenzsprints ihre individuelle Lernfrage identifizieren und daraus

Kick-Off Workshop



Die Lernfrage

Selbstorganisiertes Lernen ca 8. Wochen / 2 Stunden pro Woche



Die Lerntour
unterstützt durch vielfältige Lernangebote

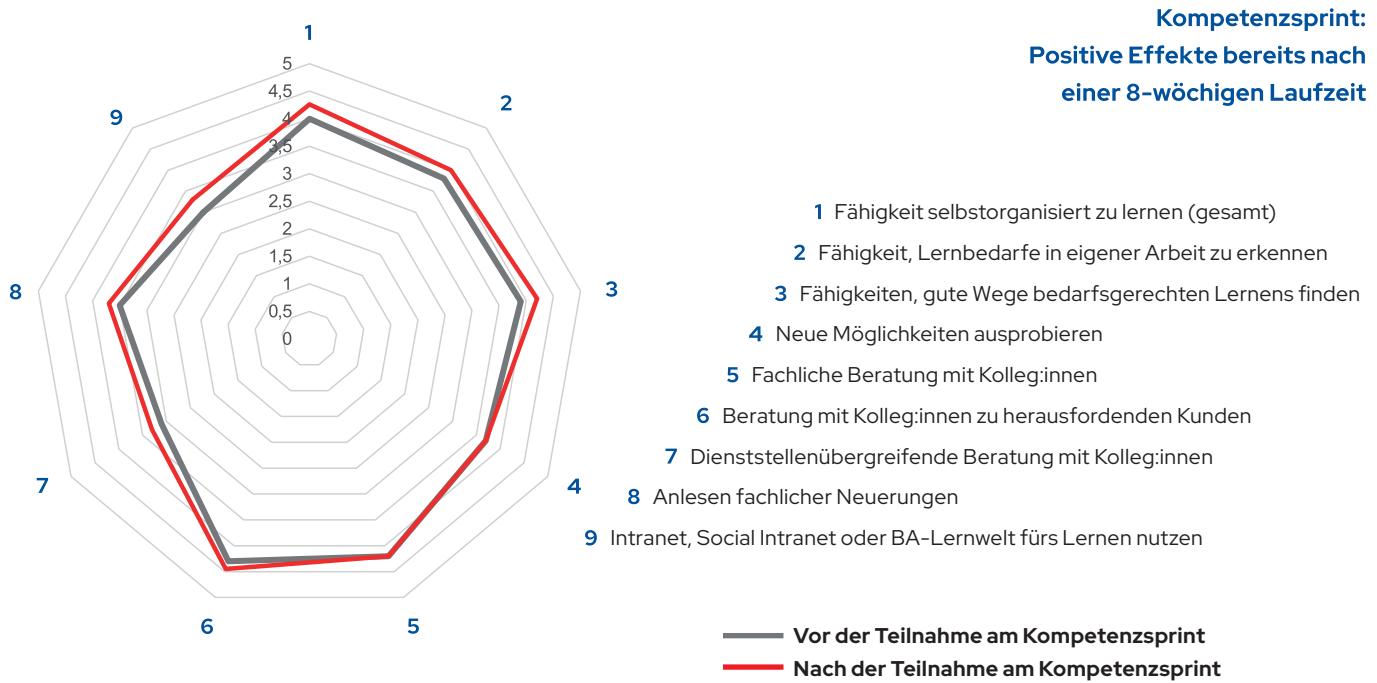
Auswertungs-Workshop



Die Lernerträge

Grundstruktur des Kompetenzsprints

>>>



gezielt Maßnahmen ableiten, was zusätzlich auf eine wachsende Lernverantwortung und Selbstreflexion schließen lässt. Parallel dazu nahm die Nutzung digitaler Lernumgebungen spürbar zu, was darauf hinweist, dass digitale Lernformate zunehmend als selbstverständlicher Bestandteil des Arbeitsalltags etabliert wurden.

Insgesamt haben die Teilnehmenden die Umsetzbarkeit und Praxistauglichkeit der Lerninhalte sehr positiv bewertet, insbesondere in Hinblick auf den direkten Anwendungsbezug für die tägliche Arbeit.

Die Ergebnisse belegen damit eine nachhaltige Stärkung der Lern- und Handlungskompetenz, was einen wesentlichen Schritt in Richtung einer veränderten Lernkultur darstellt.

„... das ein oder andere Thema identifizieren – ohne dass man sich dabei schlecht fühlt – in dem man noch nicht, oder nicht mehr, ganz so fit ist. Dass das selbstverständlich wird. Dass das gelebte Kultur wird und man sagt: das ist ganz normal, die Welt ist im Wandel. Wir alle kommen kaum hinterher. Ich kann nicht alles wissen und können. Und auf der Grundlage Möglichkeiten kennen, gezielt herauszufinden, was man nicht weiß oder kann und an was davon man wie arbeiten will. ...“ (Führungskraft)

„...und umgekehrt: erkennen, wo man viel Wissen und Können hat, und bemerken, wenn da viele Unsicherheiten haben, und bereit zu sein, das dann zu teilen und weiterzugeben.“ (Führungskraft)

Positive Entwicklungs-Einschätzungen bei allen abgefragten Kompetenzbereichen

- Größte Entwicklung bei selbstorganisierter Lernkompetenz und eigeninitiativer Arbeitsweise
- Eigener Lernbedarf wird erkannt und getroffen
- Nutzung digitaler Lernumgebungen wie Intranet, Social Intranet oder Lernplattform steigt
- Insgesamt gute Bewertung der Umsetzbarkeit hinsichtlich des Anwendungsbezugs für die tägliche Arbeit.

Der Kompetenzsprint 2.0 – vom Prototypen zum Serienmodell

Die positiven Ergebnisse der ersten Erprobung führten dazu, dass die Erprobung im nächsten Schritt auf drei weitere sehr unterschiedliche Zielgruppen bzw. auf elf Teams ausgeweitet wurde. Die (Weiter-)Entwicklung des Formats findet dabei in enger Rückkopplung mit der Praxis statt. Ergebnis ist eine weitere Professionalisierung des Bildungsprodukts „Kompetenzsprint“, die wesentlichen Weiterentwicklungen wollen wir im Folgenden beschreiben:

Intensivere Unterstützung an Schlüsselstellen

Eine passende, motivierende Lernfrage ist der entscheidende Ausgangspunkt für den Lernprozess. Sie schafft persönliche Relevanz, macht deutlich, warum sich das Lernen lohnt, gibt Richtung und verbindet Lernen mit der eigenen Praxis. Gerade die Erarbeitung dieser Lernfrage verdient zu Beginn des Kompetenzsprints mehr gezielte Unterstützung, weswegen wir im Rahmen des Auftaktworkshops darauf ein größeres methodisches Augenmerk gelegt haben.

Gleichzeitig zeigte sich, dass die Steuerung des Selbstlernprozesses während der Lerntour mehr formelle Unterstützung braucht. Daher haben wir etwa in der Mitte des Kompetenzsprints mit dem Zwischenstopp ein verbindliches Reflexionsformat eingeführt: eine begleitete Standortbestimmung im eigenen Lernprozess, auch zur Rückkopplung ins Team.

Niedrigere Schwellen und mehr Fokussierung

Um den Kompetenzsprint noch niederschwelliger und fokussierter zu gestalten und damit die Durchführung für alle Beteiligten noch handhabbarer zu machen, haben wir darüber hinaus Wert auf weniger Komplexität, klarere Abläufe und kürzere Formate gelegt.

Die Präsenzveranstaltungen wurden stärker auf die jeweiligen Zielgruppen und ihre Praxis zugeschnitten. Zugleich erhielten Austausch, Beziehungsaufbau und die Schaffung von sozialen Beziehungen mehr Raum. Das stärkt die Anschlussfähigkeit unter den Teilnehmenden und das Gemeinschaftsgefühl.

Ein weiterer Schwerpunkt lag auf dem bewussten Herausarbeiten des „Warum?“ – also der Identifizierung des individuellen Nutzens und Mehrwerts: Was bringt mir das Lernen persönlich und beruflich? Die Reflexion dieser Frage im Rahmen des Lernprozesses stärkt die intrinsische Motivation und schafft eine klarere Verknüpfung von Lernen und Arbeitsrealität.

Mehr Struktur in den Austauschformaten

Schließlich haben wir auch die digitalen Begleitformate weiterentwickelt: Die Dialogstunden komprimierten wir auf eine Stunde und haben sie dafür mit einem klareren Aufbau und einer thematischen Fokussierung versehen. Als digitale Austauschplattform wurde Microsoft Teams etabliert – ganz nach dem Prinzip: Das Tool, mit dem ich arbeite, ist auch das Tool, mit dem ich lerne.

Weitere Tools zur Unterstützung des Lernens sind z.B. ein Transfer Reminder Gadget – ein Tischaufsteller zur Erinnerung an den eigenen Lernprozess im Alltag oder der spielerische Zugang mit Impulskarten, der Kreativität bei der Auswahl möglicher Lernschritte und den Austausch fördern soll.

Check-out: Fazit & Ausblick

Die erweiterte Erprobung geht noch bis Ende des 1. Quartals 2026 und wird weiterhin von der Hochschule der BA sowie dem GAB Institut evaluiert.

Neben der Erprobung in der BA sind wir derzeit dabei, Kompetenzsprints auch bei anderen Kund:innen-Organisationen zu etablieren. Dabei kristallisierten sich drei zentrale Einsatzfelder des Kompetenzsprints heraus:

- Teams von Mitarbeitenden, die selbstmotiviert für sich nachhaltige Lernroutinen entwickeln wollen
- Als Rahmung für Lernreisen zu Anforderungen der Organisation oder des Berufsbildes
- Begleitung aktueller Veränderungen und Transformationsprozesse

Der Wandel der Lernkultur braucht einen langen Atem und Prozesse des Trial-and-Error im Sinne eines agilen, kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Im Fokus steht dabei weniger die Steuerung einzelner Lernaktivitäten, sondern die Gestaltung lernförderlicher Rahmenbedingungen. Der Kompetenzsprint kann in diesem Zusammenhang zur Keimzelle jener Agilität werden, die lernende Organisationen heute dringend benötigen.

GAB-Anprechpartner:innen:

Nathalie Kleestorfer-Kießling,

Nico Schröde, Ruth Slomski



² Kleestorfer-Kießling, Nathalie / Slomski, Ruth (2023): WorkflowLearning. Wie macht Lernen fit für agile Arbeit? GAB Whitepaper: München

³ Siehe auch den Artikel „Workflow Profiling“ in diesem Heft.

Hybrid

Top oder Flop?

Workshops und Seminare online? Das gehört mittlerweile in vielen Bereichen zum Standard in der Aus- und Weiterbildung. Wer hätte das vor nur fünf Jahren gedacht? Viele verdrehen hingegen weiterhin genervt die Augen, wenn sie an Hybridformate denken, also Veranstaltungen, in denen sowohl Teilnehmende in Präsenz wie auch online eingebunden sind. Die Erfahrungen, die viele mit hybriden Veranstaltungen machen, sind, dass mindestens eine Teilgruppe „verliert“. Die Teilgruppe der Teilnehmenden vor Ort, weil sie die Unannehmlichkeiten der zusätzlichen Technik in Kauf nehmen müssen – oder die Teilgruppe derer zu Hause am PC, weil sie gerne mal abgehängt werden.

In der GAB haben wir intern länger mit der hybriden Zusammenarbeit experimentiert. Grund dafür war die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, aber auch der Wunsch, anstehende Treffen nicht gleich komplett in den digitalen Raum zu verlegen. Heute können wir sagen: Wir sehen uns alle wahnsinnig gerne vor Ort. Manche Themen lassen sich einfach besser besprechen und bearbeiten, wenn man sich im gleichen Raum gegenübersetzt. Außerdem sind wir in unserem Arbeitsalltag viel unterwegs und freuen uns über die Zusammensetzung in unserem Büro in München. Gleichzeitig haben wir festgestellt, dass hybrid auch gut funktionieren kann.

Diese Erfahrungen machen wir ebenso in unterschiedlichen Kundenkontexten und in unseren offenen Seminar-

angeboten: Manchmal ist es hilfreich und sinnvoll, hybrid zu arbeiten. Damit die Qualität nicht leidet, braucht es eine gute Vorbereitung und ein wenig Erfahrung. Die Erfahrung kommt ja bekanntlich durchs Tun und Ausprobieren. Für die Vorbereitung – unsere und vielleicht auch Ihre – haben wir unsere Erfahrungen, unser Tun und Ausprobieren hier resümiert.

Freiwillig hybrid?

Ein Beispiel für hybride Veranstaltungen der GAB aus der letzten Zeit waren die Workshops, die wir im Rahmen unserer offenen Weiterbildung zum/zur „Aus- und Weiterbildungs-pädagog:in“ gestaltet haben. Anlass für die hybriden Workshops war in diesem Fall übrigens die Initiative der Teilnehmenden. Die Teilnehmenden konnten bei der Anmeldung wählen, ob sie einige Workshops online oder in Präsenz besuchen. Die Gesamtgruppe sollten dann entsprechend der persönlichen Präferenzen aufgeteilt werden. Im Verlauf der Weiterbildung ist bei den Teilnehmenden der Wunsch aufgekommen, als Gesamtgruppe zusammen zu bleiben. Die Herausforderung war jedoch, dass es einigen Teilnehmenden aus unterschiedlichen Gründen nicht möglich war, an den Veranstaltungen vor Ort teilzunehmen.

Wir haben mit den Teilnehmenden die Möglichkeit diskutiert, das Modul „Von der Lehr- zur Lernveranstaltung“ als hybrides Format weiterzuführen und uns gemeinsam dafür entschieden.

Dies taten wir aber nicht nur, um den sozialen Bedürfnissen dieser einen Teilnehmendengruppe zu entsprechen: Hybride Formate gehören mittlerweile zur Arbeitswelt –



deshalb sind Kompetenzen, auch hybride Veranstaltungen wirksam zu gestalten, für angehende Aus- und Weiterbildungspädag:innen wesentlich. Für die Teilnehmenden zur Aus- und Weiterbildungspädag:in bildete das hybride Format damit einen „pädagogischen Doppeldecker“. Im Workshop „Von der Lehr- zur Lernveranstaltung“ geht es nämlich genau um die Gestaltung von Gruppenlernen. Die Durchführung des Moduls als Hybridform stellte damit auch eine weitere Lernchance für die Teilnehmenden dar.

Den Kompass ausrichten: Gestaltungskriterien – Leitfragen – Aktionsplan

Die Teilnehmenden waren in die Vorüberlegungen und in die Umsetzung gerade des ersten hybriden Workshops miteinbezogen. Workshops hybrid gestalten lernt man, indem man hybride Workshops gestaltet.

Gleich nach der Entscheidung für die hybride Durchführung werteten wir gemeinsam mit den Teilnehmenden die Vorerfahrungen mit hybriden Formaten aus und leiteten erste Gelingensbedingungen ab. Anschließend wurde ein Aktionsplan erstellt: Wer bringt einen Rechner zum Präsenzworkshop mit? Wer der Teilnehmenden gestaltet die vier geplanten Aktivierungseinheiten, den Tageseinstieg und das Tagesende?

In den hybriden Workshops für die Weiterbildung zum/zur Aus- und Weiterbildungspädag:in haben wir uns an den folgenden Gestaltungskriterien und Leitfragen orientiert:

- It is not a bug – it is a feature: Wie können wir hybrid eine positive Lernerfahrung gestalten und Lernchancen optimal realisieren?
- Vorteile beider Lernumgebungen in ein hybrides Format integrieren: Wie können wir im hybriden Format die Bewegung, Lebendigkeit und Interaktion der Präsenz ins Digitale bringen und die Vorteile der Struktur, Visualisierung, Konzentration und Zielorientierung des Digitalen in die Präsenz bringen?
- Unterschiedliche Voraussetzungen der Formate berücksichtigen: Wie gelingt es, die Bedürfnisse der Präsenz- wie auch der digitalen Teilgruppe zu berücksichtigen und trotzdem ein gemeinsames Gruppenlernerlebnis zu gestalten?
- Last but not least – Das Hybridformat vom Lernen her denken und gestalten: Wie können Lernsequenzen so aufgebaut sein, dass die Teilnehmenden ins Tun kommen und sich Aktion und Reflexion abwechseln?

Ausgehend von diesen Gestaltungskriterien und Leitfragen fassen wir im Folgenden einige Gesichtspunkte zur Gestaltung hybrider Workshops und Seminare zusammen.

>>>

Dialogische Steuerung und gemeinsame Verantwortung im hybriden Workshopraum

Zu Beginn der Workshops gab es einen Check-In, der u.a. die Frage beinhaltete, was für die heutige gemeinsame Zusammenarbeit wichtig ist und worauf die Gruppe gemeinsam achten will. Eine Bitte der Teilnehmenden aus der digitalen Teilgruppe war, dass die Teilnehmenden vor Ort nicht gleichzeitig sprechen, da dies sehr anstrengend und zum Teil kaum verständlich für die digital Teilnehmenden war. Die Teilgruppe vor Ort wiederum bat darum, Feedback zu bekommen, wenn etwas nicht gut hörbar sein sollte. In einem Check-In Erwartungen und die gemeinsame Verantwortung im Hybridformat zu klären, macht Bedürfnisse, Sorgen sowie Grenzen und Möglichkeiten der hybriden Zusammenarbeit bewusst. Was im Check-In zusammengetragen wurde, kann dann im weiteren Verlauf als gemeinsame Referenz dienen, um nachzusteuern und ist Grundlage für die Auswertung am Ende der gemeinsamen Zeit. Qualitätsschleifen im Prozess werden somit gemeinsam vollzogen.

Lernen einladen – Interaktion hybrid

Uns als Lernbegleiter:innen der GAB ist es wichtig, Workshops und Seminare so zu gestalten, dass sie das Lernen einladen, indem z.B. vernetztes und interaktives Lernen möglich wird. So ist eine Gelingensbedingung, dass die methodische Gestaltung von Workshops durch das Hybridformat nicht zurück in eine "Frontalbeschallung" rutscht. Soll eine hybride Veranstaltung zur Interaktion zwischen den Teilnehmenden einladen, gelingt dies eher, wenn zum Beispiel mehrere Räume mit Laptops und Internet für Gruppenarbeiten zu Verfügung stehen. So können wir unterschiedliche Sozialformen wählen, wenn es um Gruppenarbeiten geht: Wir können bezogen auf die Form der Teilnahme homogene Gruppen bilden. Es gibt dann Kleingruppen, die analog und solche, die rein digital zusammenarbeiten. Gerade wenn sich beispielsweise eine Veranstaltung über mehrere Tage erstreckt, kann es erfrischend sein, zwischenzeitlich „nicht hybrid“ zu arbeiten. Gleichzeitig ist es gewinnbringend für die Gruppe und hat einen durchaus positiven Effekt auf die Gruppendynamik und die Lernerträge, wenn es auch hybride Kleingruppen gibt. Die bereits erwähnte Gruppe der Aus- und Weiterbildungspädagog:innen hatte ja beispielsweise für sich herausgefunden, dass sie als Gruppe voneinander profitieren und sich durch ihre unterschiedlichen Erfahrungen und Hintergründe im Lernen bereichern können. Dies wird durch die zusätzlichen Räume mit der entsprechenden

technischen Ausstattung vor Ort möglich, in denen sich die Teilnehmenden in Präsenz mit ihre Kolleg:innen online treffen. Für den Austausch von Arbeitsergebnissen müssen alle Arbeitsmaterialien analog und digital zugänglich sein und die Teilnehmenden brauchen die Möglichkeit, Arbeitsergebnisse auf einer gemeinsamen digitalen Ablage (Lernplattform, cloud etc.) zu teilen und darauf zu zugreifen.

Beziehungsqualität stützt das Hybridformat

Wenn wir unsere Zusammenarbeit in der GAB reflektieren und auch auf unsere Erfahrungen mit hybriden Workshops mit Kund:innen zurück schauen, gibt es eine Einflussgröße, die nicht ganz in unserer Hand liegt: Wenn die Teilnehmenden sowieso gerne als Gruppe zusammenarbeiten wollen, wirkt sich das positiv auf die Bereitschaft aus, sich auf das Hybridformat einzulassen. Dies wird dadurch befördert, dass die Teilnehmenden sich bereits vorher online oder vor Ort kennengelernt und gute Erfahrungen der Zusammenarbeit gemacht haben. So wie in unserem Beispiel der Aus- und Weiterbildungspädago:innen. Daher ist es in der Gestaltung des Weiterbildungsprozesses sinnvoll, den Teilnehmenden zu Beginn eine gemeinsame Erfahrung in einem homogenen Format (online oder vor Ort) zu ermöglichen, wenn sich dies umsetzen lässt. So oder so hilft es, gleich zu Beginn der Hybridveranstaltung Lernsequenzen zu gestalten, die den Teilnehmenden Interaktion und gemeinsame Aktivitäten ermöglichen, um für sie somit den Mehrwert der Zusammenarbeit erlebbar zu machen.

Zu Beginn dieses Beitrages haben wir geschrieben, dass viele die Erfahrung machen, dass im Hybriden meistens eine der beiden Teilgruppen (Online / Präsenz) „verliert“. Um alle Teilnehmenden und die Technik gut im Blick zu haben und einzubeziehen, arbeiten wir in hybriden Veranstaltungen mit zwei Lernbegleiter:innen bzw. Moderator:innen – eine in Präsenz, eine im Digitalen. So gibt es Ansprechpartner:innen vor Ort und digital. Dies sorgt dafür, dass keine Gruppe abgehängt wird, Teilnehmende nicht übersehen werden und bei technischen Herausforderungen schneller reagiert werden kann. Bedarfe und Bedürfnisse der beiden Gruppen können so gleichermaßen aufgenommen und berücksichtigt werden.

Um Augenhöhe zwischen den beiden Teilgruppen herzustellen, lohnt es sich, sich im Vorfeld Gedanken zur Visualisierung zu machen, so dass jeweils adäquate Materialien für beide Teilgruppen zur Verfügung stehen. Bei größeren Gesamtgruppen ist es hilfreich, wenn sich eine weitere Per-

son vor Ort um die Technik und Logistik kümmert. Deutlich wird auch in dieser Art der Zusammenarbeit: die Strukturqualität trägt und beeinflusst die Beziehungsqualität maßgeblich. Die Beziehung zwischen den Teilnehmenden, den Teilnehmenden und Lernbegleiter:innen und die Beziehung zum Inhalt der Veranstaltung wie zum Lernen selbst. Und da die Struktur im Hybridformat voraussetzungsvoll ist, lohnt es sich hier, in die Vorbereitung zu investieren.

Zeitfenster ohne Medienbrüche einplanen

Wir haben es weiter oben schon einmal erwähnt: Es kann sich gerade bei mehrtägigen Veranstaltungen lohnen, Zeitfenster ohne Medienbrüche einzuplanen, sprich Zeiten, in denen jede Teilgruppe (Online / Präsenz) unter sich bleibt. Hier geht es dann darum, die Vorteile der Arbeitsformen – insbesondere des analogen Arbeitens – zu nutzen. Gerade die Teilnehmenden vor Ort profitieren von einer Medienpause. Und es gibt manche digitalen Tools, die sich schlecht in den analogen Raum integrieren lassen. Hier können die Teilnehmenden im Digitalen etwas Neues ausprobieren und profitieren ebenfalls von der kleineren Teilgruppe und dem Fokus, der durch die Arbeit nur im Digitalen entsteht. Denn selbst bei bester Technik und passgenauer Vorbereitung müssen sich die Teilnehmenden meistens stärker konzentrieren (z.B. durch die unterschiedliche Akustik durch Beiträge aus der Präsenzgruppe und der analogen Gruppen), wenn hybrid gearbeitet wird. Das lässt sich nicht leugnen.

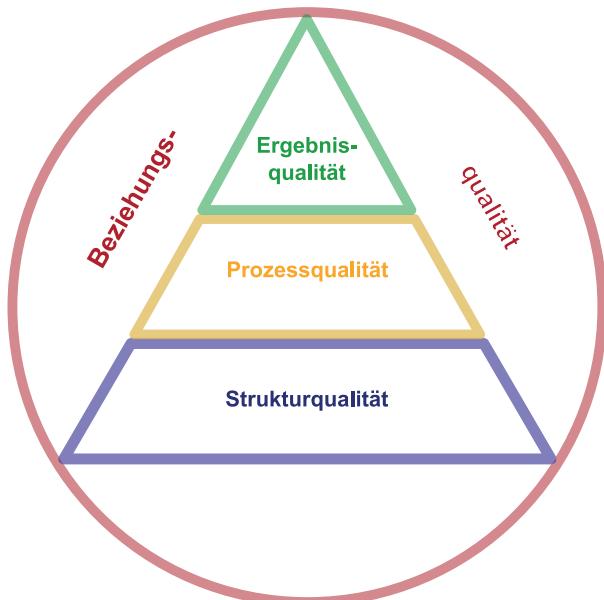
Diese dann rein digitalen und rein analogen Zeitfenster können wie oben beschrieben als Kleingruppenarbeit oder als Plenumsarbeit zusammen mit der Moderatorin bzw. Lernbegleiterin gestaltet sein.

Design-Tool für hybride Seminare und Workshops

Hybrid ist per se weder Top noch Flop. Ob Hybrid-Formate etwa in der Aus- und Weiterbildung gelingen, entscheidet deren inhaltliche, methodische und soziale Gestaltung. Und diese lässt sich lernen. Gleich auf Seite 2 dieser GAB-Linien stellen wir Ihnen als Orientierungshilfe für die Gestaltung von Hybridformaten ein Canvas – eine visuelle Planungs- und Steuerungshilfe – vor.

Diesem Canvas haben wir die vier Qualitätsdimensionen im Sinne blicklenkender Perspektiven zugrunde gelegt:

- Ergebnisqualität: Lernziele, Lernerträge, Ergebnissicherung...



Die vier Qualitätsdimensionen des GAB-Verfahrens

- Prozessqualität: Arbeit in den Methoden, Umsetzung / Steuerung im Prozess...
- Strukturqualität: Technik, Organisation, Zeit, Ausstattung, Materialien...
- Beziehungsqualität: Atmosphäre, Zusammenarbeit, soziale Komponenten...

Die unterschiedlichen Qualitätsdimensionen können Sie in der Gestaltung von Hybridformaten dabei unterstützen, den Blick zu weiten. Hier ist es hilfreich zu wissen: Wenn Sie mit diesen Perspektiven auf Ihre Workshopgestaltung blicken, werden Sie auch merken, wie sich die Dimensionen überlappen und gegenseitig beeinflussen. Wie oben beschrieben: Durch die Strukturqualität haben Sie zum Beispiel viel Einfluss auf die Beziehungsqualität. Und die Beziehungsqualität kann tragend sein für die Lernerträge. Und wenn Sie die Lernziele der Teilnehmenden (Ergebnisqualität) auch im hybriden Setting einbeziehen, wird sich das auf die Prozessqualität auswirken.

In diesem Sinne wünschen wir Ihnen viel Freude beim Gestalten – auch von hybriden – Lernveranstaltungen, Workshops und Zusammenkünften.

GAB-Anprechpartnerinnen:

**Justine Hartlage, Stephanie Juraschek,
Nathalie Kleestorfer-Kießling**



Selbst lernen

eine Schlüsselkompetenz der Zukunft

Selbstständig lernen zu können, ist heute eine der wichtigsten Anforderungen in Ausbildung und Beruf. Doch was genau braucht es eigentlich, um erfolgreich selbst zu lernen – und nicht nur Wissen zu „pauken“, sondern tatsächlich Können zu entwickeln?

Dieser Frage sind wir gemeinsam mit einer großen Organisation nachgegangen. In enger Zusammenarbeit mit deren Ausbildungsbereichen haben wir ein Modell der Selbstlernkompetenzen entwickelt, das nun schrittweise in der Ausbildungspraxis erprobt wird.

So entstand das Modell der Selbstlernkompetenzen

Ausgangspunkt des Projekts war der Wunsch der Organisation, Auszubildende besser dabei zu unterstützen, selbstständig und eigenverantwortlich zu lernen – also jene Fähigkeiten zu stärken, die in einer sich wandelnden Arbeitswelt immer wichtiger werden.

Dazu haben wir Ausbildungsverantwortliche befragt, welche Kompetenzen erfolgreiche, d.h. selbstlernende Auszubildende auszeichnen – und was ihnen aktuell noch fehlt. Diese Rückmeldungen aus der Praxis haben wir gesammelt, strukturiert und anschließend mit wissenschaftlicher Literatur zum Thema Selbstlernen abgeglichen. Durch die Befragung der Ausbildungsverantwortlichen konnten wir die speziellen Anforderungen der beruflichen Tätigkeit und die Rahmenbedingungen der Arbeits- und Lernorganisation in

unserem Modell berücksichtigen. Die berufliche Tätigkeit fordert z.B. ein sehr genaues Arbeiten auf Basis vieler ineinander greifender Regeln und Vorgaben. Zugleich wird die Arbeit zunehmend digitalisiert und soll in Teilen auch automatisiert ablaufen.

Das Ergebnis ist ein praxisnahes, fundiertes Modell der Selbstlernkompetenzen, in dem die wesentlichen Fähigkeiten strukturiert benannt sind, die es braucht, um sich neues Können im Arbeitsprozess anzueignen. Und genau das ist auch das Besondere an diesem Modell: Es ist nicht ausgerichtet auf ein „Wissen-Lernen“ in Unterrichtssituationen, sondern auf das „Können-Lernen“ im realen beruflichen Tun.

Es beschreibt etwa das selbstständige Erkennen und Formulieren individueller Lernbedarfe anhand der eigenen Arbeitsergebnisse statt der Übernahme oder Auswahl von Lernzielen aus einem Curriculum. Es geht um das aktive Einholen von Feedback von kompetenten Kolleg:innen, statt darum, das benotete Feedback des Lehrpersonals abzuwarten.

Es war notwendig, den Prozess der Modellentwicklung zusammen mit den Ausbildungsverantwortlichen zu gestalten und so anzulegen, dass aus diesem Entwicklungsprozess heraus ein gemeinsames Bild von den benötigten Selbstlernkompetenzen entstehen konnte. Wir treffen in Organisationen häufig auf ein diffuses Bild von Selbstlernen und demzufolge auf ein heterogenes Bild dessen, was es als Kompetenzen benötigt, um gut selbst lernen zu können. Allzu oft liegt der Fokus des Selbstlernens noch auf der Idee, dass Menschen sich alleine Wissen aus Büchern, Videos, Internetrecherchen und zunehmend auch unterstützt durch KI beschaffen und aneignen, also das schon erwähnte „Wis-



Übersicht über die identifizierten Selbstlernkompetenzen

sen-Lernen". Im Rahmen der hier skizzierten Zusammenarbeit ist es durch den gemeinsamen Entwicklungsprozess gelungen, in der Organisation ein einheitliches Bild und ein Commitment zu schaffen, welche Kompetenzen genau als Selbstlernkompetenzen entwickelt werden sollen.

So arbeiten wir damit

Ausbilderinnen und Ausbilder der Partnerorganisation nutzen das Modell, um Lernarrangements für ihre Auszubildenden zu gestalten, in denen diese Selbstlernkompetenzen gefordert sind. In denen Auszubildende also eigene Lernbedarfe oder Lernwünsche erkennen, ihr individuelles Vorgehen planen und sich beim Lernen und Arbeiten immer wieder selbst beobachten und reflektieren. Die Ausbilderinnen und Ausbilder agieren als Lernbegleiter:innen: sie können als fachliche Expert:innen angesprochen werden, verweisen die Lernenden aber immer wieder auf ihre eigenen Selbstlernmöglichkeiten. Der Lernprozess der Auszubildenden wird auf zwei Ebenen ausgewertet: Es geht natürlich um den fachlichen Lernertrag, aber es wird ebenso intensiv der eigentliche Selbstlernprozess in den Blick genommen. So lernen die Auszubildenden, ihre Strategien zu verbessern und Schritt für Schritt sicherer im selbstständigen Lernen zu werden.

In einem Werkstatt-Beratungsformat werden wir die Ausbilder:innen im kommenden Jahr dabei begleiten, die bereits gut funktionierenden Lernarrangements als Best-Practice Beispiele über die gesamte Ausbildung hinweg zu etablieren. Ebenso werden die Herausforderungen in der Umsetzung beleuchtet und die noch nicht funktionierenden Lernformate und -angebote überarbeitet. Diese werden dann wiederum von den Ausbilder:innen erprobt und die Wirksamkeit reflektiert. In diesem Format wird nicht nur die Vielfalt der bereits bestehenden Selbstlernangebote sichtbar und in der Anwendung verbreitert. Gleichzeitig geschieht Kompetenzentwicklung der Lernbegleitenden in selbstorganisierten Lernformaten sowie Lernen durch Vernetzung und Austausch.

Fazit

Mit dem gemeinsam entwickelten Modell der Selbstlernkompetenzen wurde eine Basis geschaffen, um das selbstständige Lernen an realen Arbeitsaufgaben – egal ob im Ausbildungskontext oder im Berufsalltag – gezielt zu fördern. Das Modell wird derzeit in ausgewählten Lernsettings erprobt und soll für die weitergehende Umgestaltung von Lernen in der Ausbildung genutzt werden. So kann eine Lernkultur entstehen, in der Auszubildende und spätere Beschäftigte ihr Lernen zunehmend selbst gestalten – und damit nichts weniger tun als lebenslang zu lernen.

GAB-Ansprechpartner:innen:

Barbara Burger, Kristina Horn



Vernetzt lernen

BamBBi: Netzwerkarbeit für die berufliche Bildung

Im Projekt BamBBi – Barrierearme Zugänge zu beruflicher Bildung – arbeiten wir mit fünf weiteren Partnern daran, Zugänge zu Klima- und IT-Berufen zu erleichtern und Zielgruppen zu erreichen, die bislang nur schwer den Weg in diese Berufe finden.

Im IT-Bereich geht es um die explizit für diesen Bereich entwickelten Fachinformatiker-Berufe und darauf aufbauende Fortbildungen. Das Spektrum der klimarelevanten Berufe ist jedoch deutlich weiter. Hierunter fallen unter anderem Handwerksberufe wie Dachdecker:in oder Schornsteinfeger:in, Tätigkeiten in der Bauwirtschaft oder Umwelttechnolog:innen. Ein zentraler Projekt-Bestandteil ist der Aufbau regionaler Netzwerke in München und Straubing-Bogen, in denen sich Akteurinnen und Akteure aus Bildung, Wirtschaft und Verwaltung für dieses Anliegen zusammenschließen.

Digital vernetzt – lebendiger Austausch im BamBBi Netzwerk

Das BamBBi-Netzwerk München hat sich seit Ende 2024 zu einer lebendigen Plattform mit über 60 Mitgliedern entwickelt. Vertreten sind unter anderem Innungen, Kammern, Gewerkschaften, Bildungsträger, die Agentur für Arbeit und das Jobcenter, Unternehmen und mehrere Referate der Stadt München.

Dreh- und Angelpunkt der Zusammenarbeit ist eine digitale Plattform, die von der Stadt München zur Verfügung gestellt wird. Zweimal jährlich kommen alle Beteiligten in

München zusammen, um sich intensiver auszutauschen und externe Impulse zu erhalten. Zuletzt war das der Fall im Rahmen eines Vortrags der Bertelsmann Stiftung zum Thema Green Jobs. Dazwischen finden virtuelle Treffen statt. Aus diesen Treffen sind erste Ergebnisse entstanden, etwa eine Übersicht über bestehende Orientierungs- und Bildungsmaßnahmen in München für die Zielgruppen und Berufe von BamBBi. Dabei wurde deutlich, dass es bereits viele Angebote gibt, der Überblick über alle Angebote jedoch oft fehlt, und zwar sowohl bei den Zielgruppen als auch bei den einzelnen Anbietern. Die Metapher eines Angebotsdschungels – eine umfangreiche Koexistenz vielfältigster Arten – hat sich hier als treffendes Bild herausgestellt.

Selbstorganisierte Themengruppen

Darüber hinaus haben sich innerhalb des Netzwerks selbstorganisierte Themengruppen zu verschiedenen Schwerpunkten gebildet. Eine Gruppe widmet sich der Suche nach weiblichen Testimonials in klimarelevanten Handwerksberufen, um Vorbilder sichtbar zu machen und Nachwuchs zu gewinnen. Eine zweite Gruppe entwickelt Konzepte für Projekttage zur Berufsorientierung in IT- und Klimaberufen, die Schülerinnen und Schülern praxisnahe Einblicke ermöglichen sollen. Eine dritte Gruppe schließlich setzt sich mit Fragen der Grundbildung auseinander – als zentrale Voraussetzung für berufliche Teilhabe und nachhaltige Kompetenzentwicklung. In den kommenden Monaten soll das Netzwerk weiter ausgebaut werden. Vor allem Unternehmen und Ausbildungsbetriebe sollen dazukommen, um diese Perspektive stärker einzubeziehen.



BamBBi-Netzwerktreffen
in München

Erste Erkenntnisse aus der Projektarbeit

Im Netzwerk Straubing liegt der Schwerpunkt derzeit auf der gezielten Stärkung der Berufsorientierung an Schulen. Ziel ist es, bestehende Aktivitäten besser zu vernetzen, Synergien zu schaffen und den Übergang von der Schule in Ausbildung und Beruf nachhaltiger zu gestalten. Parallel dazu steht BamBBi in engem Dialog mit regionalen Handwerksbetrieben, die sich gemeinsam der Aufgabe stellen, ihre Ausbildungs- und Beschäftigungsangebote für vielfältige Zielgruppen attraktiv und zugänglich zu machen – und damit neue Maßstäbe für eine gelingende Fachkräftesicherung in der Region zu setzen.

Unser Beitrag im Projekt

Die GAB München unterstützt die Netzwerkbildung und die konkreten Entwicklungsarbeiten der Arbeitsgruppen, indem sie die Treffen gemeinsam mit den lokalen Projektpartnern vorbereitet und moderiert sowie die geplanten Maßnahmen berufspädagogisch gestaltet und begleitet. Im weiteren Projektverlauf liegt der Fokus darauf, gemeinsam neue innovative Ansätze zu entwickeln und sie didaktisch sowie medial für den Transfer aufzubereiten.

Im Austausch innerhalb der Netzwerke und in ersten Interviews bestätigen sich die Erkenntnisse umfassender Studien zu Eintrittsbarrieren für die berufliche Bildung. Schülerinnen und Schüler finden eine duale Ausbildung nicht attraktiv – zumindest weniger attraktiv als ein akademisches Studium, weil dieses ein vermeintlich höheres Einkommen und bessere Arbeitsbedingungen verspricht. Dazu kommt, dass viele Schüler:innen über die Möglichkeiten der Berufsausbildung insgesamt zu wenig wissen. Das lässt sich vor allem durch ihren familiären und kulturellen Hintergrund erklären. Junge Menschen aus Akademikerfamilien ziehen eine Berufsausbildung oft nicht in Betracht und informieren sich nicht über die darin liegenden Qualifizierungs- und Karriermöglichkeiten. Menschen mit Migrationshintergrund ist das duale Ausbildungssystem häufig unbekannt, weil es in ihren Herkunftsländern meist nur (hoch)schulische Wege in den Beruf gibt.

Mit dem Interesse an einer dualen Ausbildung ist allerdings die Wahl des konkreten Berufs noch nicht getroffen. Eine gute Vorbereitung und Orientierung der jungen Menschen für diese Entscheidung bleiben herausfordernde Aufgaben, die noch immer unzureichend gelöst werden – eine hohe Quote von Ausbildungsabbrüchen oder -wechseln

>>>

belegen dies. Diese werden von Seiten der Auszubildenden u.a. mit einer mangelnden Ausbildungsqualität, falschen Vorstellungen vom Beruf und der Ausbildungs- und Arbeitsrealität, und von Seiten der Betriebe mit fehlender Ausbildungsreife erklärt.

In vielen IT- und Klima-Berufen ist ein deutlicher Überhang von männlichen Beschäftigten zu beobachten. Eine gezielte Gendersensibilität ist daher notwendig, um mehr Frauen für diese Bereiche zu gewinnen. Stereotype Rollenbilder, fehlende weibliche Vorbilder und eine oft männlich geprägte Berufskultur wirken noch immer abschreckend.

Herzlich willkommen im BamBBI-Netzwerk

Aktuell laufende Maßnahmen und Angebote im Projekt BamBBI konzentrieren sich deshalb auf genau diese Herausforderungen: Berufsorientierung, Ausbildungsreife und Rollenvorbilder für Frauen. Wenn Sie als Organisation, als öffentliches oder privates Unternehmen, als Bildungsanbieter, Verein oder anders organisierte Initiative in München oder im Landkreis Straubing-Bogen hierin ein eigenes Anliegen sehen, heißen wir Sie im BamBBI-Netzwerk willkommen! Melden Sie sich gerne bei uns, wenn Sie mitgestalten möchten.



Das BamBBI-Projektteam



In BamBBI arbeiten folgende Partner zusammen: ISF München, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Referat für Arbeit und Wirtschaft der Landeshauptstadt München, Berufsschulverband Straubing-Bogen, ReDi School of Digital Integration, GAB München. Finanziert wird das Projekt vom Bundesministerium für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend im Programm InnoVET PLUS, einer Maßnahme der Exzellenzinitiative Berufliche Bildung.

GAB-Ansprechpartner:innen: **Barbara Burger**,
Justine Hartlage, **Nicolas Schröde**



GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung, Familie, Senioren,
Frauen und Jugend

DURCHGEFÜHRT VOM



Gefördert als InnoVET PLUS-Projekt aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

FitCheck

Qualitätsmanagement in Schwung halten

In der Begleitung vieler sozialer und pädagogischer Organisationen in ihrer Qualitätsarbeit haben sich für uns bestimmte Merkmale eines lebendigen Qualitätsmanagements (QM) herauskristallisiert, die der Qualitätsarbeit Schwung geben und sie zu einem wirksamen Mittel für die Weiterentwicklung der Einrichtung machen.

Das QM-Segel in den Wind der Einrichtung stellen

Qualitätsmanagement ist wie ein Segeltörn: Wenn es – bildlich gesprochen – gelingt, die Aktivitäten der Qualitätsarbeit in den Wind der Dynamiken, Entwicklungen und Veränderungsfragen zu stellen, die die Einrichtung ohnehin beschäftigen, nimmt auch das QM an Fahrt auf. So kann QM die gewünschte unterstützende Kraft für die Arbeit der Mitarbeitenden und für die Qualität der Leistung für Kund:innen bzw. Klient:innen entwickeln. Bleibt aber die Beschäftigung mit Qualitätsthemen eher abseits stehen, als zusätzliche Aufgabe neben dem Tagesgeschäft, so „dümpelt“ auch das QM vor sich hin.

Wie aber kann man das QM-Segel in den Wind der Einrichtung stellen?



Merkmale eines lebendigen Qualitätsmanagements

Den Blick weiten. Zunächst ist wichtig, die alltägliche Steuerungsarbeit, die in Teams oder auch individuell stattfindet, bereits als Qualitätsarbeit zu verstehen. Wenn in der Teamsitzung gemeinsam überlegt wird, wie man mit bestimmten herausfordernden Handlungssituationen besser umgehen kann, wenn die Verwaltung den Prozess der Leistungsabrechnung digitalisiert oder wenn Mitarbeitende gegen Ende eines Arbeitstages für sich reflektieren, was heute gut geklappt hat, findet bereits Qualitätsentwicklung statt. Die >>>>

Instrumente des GAB-Verfahrens zur Qualitätssicherung und -entwicklung können dabei unterstützen, diese Aktivitäten in ein systematisches Qualitätsmanagement zu überführen.

Aktiv und beteiligungsorientiert. Des Weiteren bekommt QM dadurch Gestaltungskraft, dass es die Selbststeuerung der Mitarbeitenden unterstützt, also nicht als Regelungen oder Vorgaben „von außen“ an die Mitarbeitenden herangetragen wird, sondern als Vereinbarungen, die von diesen partizipativ mitentwickelt und immer wieder dialogisch überprüft werden. Wenn der Eindruck entsteht, Qualitätsdokumente seien praxisfern oder abstrakt, ist die Gefahr groß, dass sie eher in der Schublade bleiben und keine Rolle für die tägliche Arbeitsgestaltung spielen. Aus diesem Grund legen wir im GAB-Verfahren so einen großen Wert darauf, Mitarbeitenden aktiv und beteiligungsorientiert in die Entwicklung und Überprüfung von Handlungsleitlinien, Konzepten und anderen Qualitätsdokumenten einzubeziehen.

Kurs halten in der täglichen Arbeit. QM wird dann lebendig, wenn es sich damit beschäftigt, worum es wirklich geht. Und dies in doppelter Hinsicht: Zum einen auf der Ebene der Vereinbarung. Tatsächlich neigen Qualitätsdokumente in vielen Einrichtungen aus dem Wunsch nach Sicherheit und Verbindlichkeit heraus dazu, Prozesse und Abläufe auf der Handlungsebene zu regeln. In Ablaufbeschreibungen und Checklisten wird genau festgeschrieben, wie Mitarbeitende vorzugehen haben, manchmal recht kleinteilig, manchmal auch sehr abstrakt. Die Frage, warum dieses Vorgehen sinnvoll ist, welche Ziele damit verfolgt werden gerät, dabei leicht aus dem Blick. Und wenn Mitarbeitende sich aus ihrer Fachlichkeit entscheiden, anders zu handeln, weil es die Situation erfordert, können sie dies nur im Widerspruch zu den festgeschriebenen Regelungen tun.

Im GAB-Verfahren empfehlen wir Einrichtungen, Vereinbarungen eher auf der Sinn- und Prinzipienebene zu treffen und damit eben das in den Blick zu nehmen, worum es wirklich geht: also welchen Sinn die beschriebenen Prozesse haben, warum und mit welchen Zielen sie durchgeführt werden und worauf es den Mitarbeitenden bei der Durchfüh-

zung besonders ankommt. Besteht hier Klarheit, ist also der gemeinsame Kurs klar, um in der Segelsprache zu bleiben, entstehen Leitplanken für die tägliche Arbeit. Innerhalb dieser können sich Mitarbeitende situativ und bedarfsoorientiert frei bewegen. Sie bleiben Subjekt ihrer Arbeit und können auch verbindliche Regeln, die durchaus Teil der Vereinbarung sein können, in ihrer Sinnhaftigkeit nachvollziehen.

Strategische Ausrichtung

Gelingt es, Qualitätsarbeit auf diese Weise zu gestalten, steigen die Chancen, dass das Qualitätsmanagement an Fahrt aufnimmt. Nun wissen aber erfahrene Seglerinnen und Segler, dass sich Winde drehen können und auch immer wieder Flauten zu erwarten sind. Auch wir in der GAB München haben in unserer eigenen Qualitätsarbeit schon öfters festgestellt, dass die Tatsache, dass Qualitätsmanagement wirkungsvoll läuft, keine Garantie dafür ist, dass dies ab jetzt so bleibt. Daher ist es immer wieder notwendig, die Segel des QMs neu auszurichten und wieder in den Wind zu stellen. Wo aber diese Winde blasen und welche Segel die Qualitätsarbeit setzen muss, um Fahrt und Dynamik zu entwickeln, ist dabei nicht allgemein und abstrakt zu betrachten, sondern hängt immer an der Situation und dem Kontext der konkreten Einrichtung.

In unserer Qualifizierung zur Qualitätskordinator:in nach dem GAB-Verfahren lernen die Teilnehmenden die Instrumente des GAB-Verfahrens in den Kontext ihrer Einrichtung einzuführen und wirksam anzuwenden. Allerdings zeigt die Erfahrung auch, dass sie dafür – gerade angesichts oft knapper Ressourcen – eine strategische Ausrichtung ihrer Arbeit brauchen, die sie nicht alleine festlegen können, sondern die die Gesamtsicht der Einrichtung und der relevanten Akteur:innen braucht:

- Wie wollen wir die Qualitätsinstrumente nutzen?
- Welche Themen stehen bei uns an und wie können wir diese mit der Qualitätsarbeit verbinden?
- Welche realistischen Qualitätsziele wollen wir uns setzen?
- Und wie sorgen wir immer wieder für Beteiligung und Einbeziehung der relevanten Mitarbeitenden und Kolleg:innen?



FitCheck Qualitätsmanagement

Um diese strategische Ausrichtung des QMs zu unterstützen, bieten wir seit einiger Zeit unseren Kund:innen das Format des „FitCheck Qualitätsmanagement“ an und haben damit gute Erfahrungen gemacht. Der FitCheck ist eine halbtägige Entwicklungswerkstatt, in der die relevanten QM-Akteur:innen der Einrichtung (Koordinator:in, Einrichtungsleitung, Bereichsleitungen, Fachdienste etc.) online oder in Präsenz zusammenkommen. In einem von Kolleg:innen der GAB München moderierten und fachlich unterstützten Prozess analysieren sie die Stärken und Herausforderungen der aktuellen Qualitätsarbeit in der Einrichtung, tragen die unterschiedlichen Perspektiven zusammen und planen aus der Übersicht heraus die nächsten Schritte, die dazu beitragen können, das Qualitätsmanagement weiter auszubauen und möglichst wirksam für die Einrichtung zu gestalten.

Gerade angesichts eines oft sehr vollen Alltags und der Vielzahl von Themen und Herausforderungen, die auf Einrichtungen einprasseln, ist es wichtig, sich ab und zu die Zeit für diesen gemeinsamen Blick auf die Qualitätsarbeit zu nehmen. Und auch wenn die Weiterentwicklung des QMs durch interne Audits und Management Reviews im QM-System bereits veranlagt ist, zeigt unsere Erfahrung: Es lohnt sich, zu bestimmten Zeitpunkten zusätzlich im dialogischen Austausch aller relevanter Akteur:innen einen Schritt zurückzutreten und zu einem Gesamtbild des Qualitätsma-

nagements zu kommen, aus dem heraus Handlungsideen entstehen können – sowohl was die inhaltliche Ausrichtung wie auch die organisatorische Einbettung angeht. Zeitpunkte, zu denen sich dieser FitCheck besonders lohnt, können sein:

- Änderungen in der Zusammensetzung des Qualitätsteams
- die Ausbildung von neuen Qualitätskoordinator:innen
- die Veränderung von Anforderungen von außen
- das Auftreten von dringenden Qualitätsthemen in der Einrichtung.

Der Aufwand, der mit einem systematischen Qualitätsmanagement verbunden ist, ist nicht gering. Daher lohnt es sich, immer wieder dafür zu sorgen, dass dieses „hart am Wind“ der aktuellen Entwicklungen und Veränderungsdynamiken der Einrichtung segelt und somit dazu beiträgt, die Einrichtung in stürmischen Zeiten insgesamt auf Kurs zu halten.

Weitere Infos hier:



GAB-Ansprechpartner:innen: **Jost Buschmeyer, Stephanie Juraschek, Florian Martens**



Sprachlernen

Qualität für Ausbildung und Arbeit

eine (sprach-)lernförderliche Atmosphäre schaffen



In den letzten GAB-Linien haben wir über unser Projekt AiS – Ausbildungsintegriertes Sprachlernen in der Servicehelfer:innen-Ausbildung berichtet, in der wir mit der Fachstelle für berufsintegriertes Sprachlernen (FaberIS®) in der FRAP Agentur gGmbH, zusammengearbeitet haben. Kurz nach Redaktionsschluss stand fest: Wir machen uns gemeinsam mit einem weiteren Projekt zum arbeits- und ausbildungsintegrierten Sprachlernen auf den Weg.



Sprache – eine Chance für die generalistische Pflegeausbildung

FiVo steht für „Fit für Vorbehaltsaufgaben“. Mit diesem Projekt hat sich das Wohlfahrtswerk Baden-Württemberg auf eine Ausschreibung beim Ministerium für Soziales, Gesundheit und Integration Baden-Württemberg beworben und den Zuschlag erhalten.

Hintergrund des Projekts FiVo ist, dass in der Metropolregion Stuttgart 72,4% der Auszubildenden zum/r Pflegefachmann/-frau einen Migrationshintergrund haben (Abfr. Stat. Landesamt BaWü f. 2022) und viele davon über geringe Deutschkenntnissen verfügen. Zugleich ist die generalistische Pflegeausbildung sprachlich anspruchsvoll. Das gilt insbesondere für die Vorbehaltsaufgaben (PflBG §4), in welchen komplexe pflegefachliche Argumentationszusammenhänge verstanden und selbst generiert werden müssen: individuelle Pflegebedarfe zu erheben, zu organisieren und die Pflegequalität zu sichern ist fachlich – aber auch (fach-)sprachlich – anspruchsvoll. Deutschkenntnisse haben wesentlichen Einfluss auf die Qualität der Pflege und damit auch auf das Wohl und Leben alter/kranker Menschen.

die eigene Sprache und das eigene Sprachverhalten reflektieren und bei Bedarf anpassen



unterschiedliche Methoden und Strategien kennen und einsetzen, um das individuelle Lernen zu unterstützen



Beispiele für Kompetenzen aus dem Bereich Sprachsensibilität

sprachlernförderliche Methoden zur Erarbeitung von Gesprächssituationen am Arbeitsplatz/ im Unterricht individuell anpassen und einsetzen



Vorbehaltsaufgaben in der Pflege (nach PflBG § 4)

Vorbehaltsaufgaben sind **pflegerische Tätigkeiten**, die **ausschließlich von Pflegefachfrauen und -männern** ausgeführt werden dürfen. Sie erfordern **fachliches Wissen, klinische Urteilsfähigkeit** und **Verantwortungsübernahme**.

Dazu gehören insbesondere:

- **Erhebung und Feststellung des individuellen Pflegebedarfs**
- **Organisation, Gestaltung und Steuerung des Pflegeprozesses**
- **Evaluation der Pflegequalität**

Diese Aufgaben sind **nicht delegierbar** an Assistenz- oder Hilfskräfte. Sie sichern die **professionelle Verantwortung** und **Qualität** der Pflege.

Rechtsgrundlage: Pflegeberufegesetz (PflBG) § 4 Abs. 2

Im Projekt FiVo, das bis Ende des Jahres läuft, wurden zusammen mit Pflegepädagog:innen Ansätze für Sprachlernen entwickelt, die in die konkreten Lernsituationen des Ausbildungsalltags integriert sind. Ziel des Projekts war auch, sich Methoden und Strategien anzueignen, um den Ausbildungsalltag nachhaltig sprachlernfreundlich zu gestalten.

In unserem Abschlussworkshop haben wir mit den beteiligten Pflegepädagog:innen eine Kompetenzenbilanzierung durchgeführt. Spannend war für uns alle zu sehen, dass die Teilnehmenden vor allem Kompetenzen im Bereich Sprachsensibilität stark weiterentwickelt haben. Daneben wurden Kompetenzen im Bereich der methodisch-didaktischen Ausgestaltung des eigenen Unterrichts ausgebaut.

Eine damit verbundene Veränderung in der Haltung und im Rollenverständnis der Teilnehmenden hat sich u.a. darin ausgedrückt, dass sie den Auszubildenden mehr Raum für das Sprechen und für das eigenständige Lernen einräumten und auch individueller auf Lernbedarfe eingingen.

Vom Kopf auf die Füße

In unserer Zusammenarbeit mit FaberIS(R) haben wir erlebt: Wird Sprachlernen aus der Lebens- und Arbeitspraxis heraus organisiert, statt Sprache als abstraktes System von Grammatik und Vokabeln zu lehren, stellt man es vom Kopf auf die Füße. Lernen wird am realen Bedarf und den Bedürfnissen der Lernenden festgemacht, wird ihnen damit wirklich wichtig und bedeutsam. Sie lernen sich selbst Sprachlernstrategien zu erschließen, die sie voranbringen und sich ihre Lernwege selbst zu erschließen, anstatt gesagt zu bekommen, was sie wann lernen sollen.

>>>

Am Rande des FiVo-Abschlussworkshops sind wir mit unserer Kollegin aus AiS und FiVo und Leitung der Fachstelle für berufsintegriertes Sprachlernen FaberIS®, Dr. Meta Cehak-Behrman, über die Verbindung von Verbindung von „Lernen in der Arbeit“ und „Sprachlernen“ ins Gespräch gekommen:



GAB: Meta, wie fing das bei dir mit dem Thema „Sprache“ überhaupt an?

CB: Ich war Lernberaterin bei der Werkstatt Frankfurt – für ganz unterschiedliche Berufe, unter anderem Berufskraftfahrer:innen und Gebäudereiniger:innen. Über Fortbildungen bei Ute Büchele [ehemalige Kollegin der GAB München] kam ich in Kontakt mit dem Ansatz, Lernen direkt in der Arbeit zu verankern. Das Ziel war, Qualifizierungsbausteine so zu gestalten, dass Teilnehmende später an einer Externenprüfung teilnehmen konnten. Dafür wurden Lernberater:innen gesucht – und das fand ich spannend. Das war „Der Frankfurter Weg zum Berufsabschluss“.

In meiner Arbeit habe ich das selbstorganisierte Lernen sehr ernst genommen – auch, weil ich von den Berufen meiner Teilnehmenden anfangs keine Ahnung hatte. Ich musste also mit ihnen gemeinsam herausfinden, wie Lernen in ihrem Arbeitsalltag funktionieren kann. Dabei ist es gelungen, eine Atmosphäre zu schaffen, in der sich die Lernenden gegenseitig unterstützt und ergänzt haben. Sie haben miteinander reflektiert, sich gegenseitig etwas beigebracht – und ich habe sie dabei begleitet.

Um Sprache im Sinne von „Deutsch lernen“ ging es dabei zunächst gar nicht – aber Sprache war natürlich immer mit an Bord!

GAB: Wann hast du gemerkt, dass Sprache eine größere Rolle spielt als gedacht?

CB: Es wurden parallel auch klassische Deutschkurse für beide Berufsgruppen angeboten. Ich konnte beobachten, dass viele mit dem Lernen in diesen Formaten nicht zurecht-

kamen. Zugleich habe ich gesehen, dass sie bei allen Aktivitäten, die mit dem arbeitsintegrierten Lernen verbunden waren, sprachlich hoch aktiv waren und immer sicherer wurden. So wurde mir schnell klar: Sprachförderung funktioniert viel besser, wenn sie mit dem arbeitsintegrierten Ansatz verbunden wird. So begann ich, das Thema stärker zu systematisieren.

GAB: Welche Projekte sind daraus entstanden?

CB: Daraus entstanden unter anderem Projekte wie AiQuA – Arbeitsintegrierte Qualifizierung in der Altenpflege [2011–2014, Projektpartner: Werkstatt Frankfurt e.V., Frankfurter Verband, GAB München], und QuibuS – Qualifizierung in Beruf und Sprache – für den Einzelhandel und die Altenpflege [2013–2014, Modellprojekt im Rahmen des bundesweiten Förderprogramms „Integration durch Qualifizierung (IQ)“, Projektpartner: Werkstatt Frankfurt e.V., Frankfurter Verband.]

Die Erfahrungen aus diesen Projekten haben mir gezeigt, wie eng Sprachlernen und arbeitsintegriertes Lernen miteinander verbunden sind.

GAB: Wann war das alles?

CB: Das war zwischen 2006 und 2011 – eine unglaublich spannende Zeit. Ich habe das mit dem selbstständig organisierten Lernen wirklich ernst genommen – und dabei gemerkt, wie viel dabei auch sprachlich passiert!

GAB: Steckt Sprachlernen also schon im arbeitsintegrierten Lernen drin?

CB: Der Keim steckt auf jeden Fall drin. Lernende müssen aktiv sein, und genau das ist die Grundlage für integriertes Sprachlernen. Wenn man diesen Ansatz systematisch anreichert, kann daraus enorm viel entstehen. Die Systematik ergibt sich aus dem Arbeits- bzw. Lernprozess selbst. Sprachlernbegleiter:innen brauchen dann vor allem Ideen, wie sich Lernende das, was sie für ihre Arbeits- und Lernprozesse benötigen, auch sprachlich erschließen können.

GAB: Weil in der Arbeit ohnehin alles steckt, was man sprachlich braucht?

CB: Genau. Vom Auftrag über die Planung bis hin zur Reflexion – überall begegnen Lernende sprachlichen Anforderungen: recherchieren, sich absprechen, Ergebnisse präsentieren. Damit das funktioniert, braucht es zwei Dinge:

Erstens Lernende, die die Kompetenz und Bereitschaft mitbringen, sich sprachlich weiterzuentwickeln.

Und zweitens Fachanleiter:innen, die in der Lage sind, Lernprozesse so zu gestalten, dass Lernende dieses Potenzial erkennen – und Sprache als Teil ihrer Arbeit begreifen.

Ein Beispiel: Bei der gemeinsamen Fahrt zum Kunden könnte der Ausbilder oder die Ausbilderin fragen: „Wie führst du jetzt das Kundengespräch?“ – und schon ist Sprache mitten im Lernprozess verankert.

GAB: Viele GAB-Kund:innen kennen arbeitsintegriertes Lernen bereits. Können sie das Thema Sprache einfach „mit reinnehmen“?

CB: Ja, sie können einfach anfangen und schauen, wie weit sie kommen. Sinnvoll ist es aber schon, sich vorher zu informieren, wie Sprachlernen funktioniert und wie man es konkret umsetzen kann.

GAB: Was wären die drei wichtigsten Dinge, die sie dabei entdecken würden?

CB: Erstens, dass Arbeitsanweisungen oft zu kompliziert oder zu lang sind. Zweitens, dass in der Arbeit meist alle Sprachlerngelegenheiten enthalten sind, die es dafür braucht. Und schließlich drittens, dass arbeitsintegriertes Lernen für Sprachbildung gewollt – also bewusst gestaltet werden muss.

Wichtig ist außerdem, dass Lernende unterstützt werden, Selbstlernkompetenz zu entwickeln – besonders die

Fähigkeit, ihr Lernen zu reflektieren und auszuwerten und mit eventuellen Sprachhürden selbstständig umzugehen.

GAB: Was kann ich als Ausbilder:in konkret bei mir in der Ausbildung tun, um einen ersten Schritt zu machen, das Sprachlernen in den Ausbildungsalltag einzuladen?

CB: Das hängt stark von der jeweiligen Situation ab. Ich würde zunächst fragen: An welchen Stellen hakt es? Woran könnte das liegen? Was hat das vielleicht mit Sprache zu tun? Auf dieser Basis kann man dann gezielt überlegen, welche Schritte sinnvoll sind.

GAB: Gab es auf deinem Weg Menschen, die dich besonders unterstützt haben?

CB: Ja, mein damaliger Chef hat mir unglaublich viel Rückhalt gegeben. Er war überzeugt von der Idee, dass arbeitsintegriertes Lernen eine echte Alternative zu herkömmlichen Sprachkursen sein kann – und hat mir den Raum gegeben, das weiterzuentwickeln.

GAB: Zum Schluss: FaberIS wird zehn Jahre alt. Über welche Glückwünsche würdest du dich am meisten freuen?

CB: Ganz einfach: Weiter so! Und ganz allgemein wünsche ich mir, dass sich noch mehr Betriebe für das Thema öffnen – und erkennen, was es bedeutet, wenn Menschen in kurzer Zeit eine komplexe neue Sprache lernen müssen.

GAB: In diesem Sinne wünschen auch wir „alles Gute“ und freuen uns auf weitere gemeinsame spannende Projekte!

Gefördert durch:



GAB-Anprechpartner:innen:

Stephanie Juraschek, Nicolas Schröde



Kompetenz sichtbar

Entwicklung eines Kompetenzpasses für Alltagsbegleiter:innen

Instrumente der Kompetenzentwicklung sind ein Thema, das wir in der GAB schon lange verfolgen: Immer wieder haben wir in Projekten Kompetenzraster, formative Instrumente oder Praxisdialoge entwickelt und weiterentwickelt. Der Kompetenzpass für Alltagsbegleiter:innen, den wir derzeit für das Bildungszentrum Wohlfahrtswerk entwickeln, knüpft genau hier an.

Die Zielgruppe: Was sind Alltagsbegleiter:innen?

Alltagsbegleiter:innen übernehmen Aufgaben der Haushaltsführung und Alltagsgestaltung gemeinsam mit älteren Menschen – sie erfüllen nicht einfach ein Programm, sondern begleiten aktiv und individuell, beziehen die Bedürfnisse, Fähigkeiten und Gewohnheiten der Menschen ein.

Ihr Einsatz erfolgt typischerweise in Wohn- und Hausgemeinschaften oder im ambulanten Bereich, als Antwort auf das Bedürfnis nach Individualität und Sicherheit im Alter. Sie sind zentrale Ansprechpartner:innen für Bewohner:innen, Angehörige und Pflegeteams und tragen wesentlich dazu bei, soziale Eingebundenheit und Teilhabe im Alltag zu fördern.

Die Qualifizierung zur Alltagsbegleiter:in erfolgt in modularer Form und entspricht dem Qualifikationsniveau 3 des Deutschen Qualifikationsrahmens.

Mit dieser Funktion im Blick wird klar: Die Profession Alltagsbegleitung bewegt sich im Spannungsfeld zwischen Betreuung, Gestaltung und Beziehungsarbeit – und ver-

langt von den handelnden Personen ein hohes Maß an Kompetenz für das Handeln in offenen Situationen, also für Situationen, die nicht standardisiert geregelt sind.

Kompetenz erfassen, Entwicklung begleiten

Der Kompetenzpass zielt darauf ab, formell und informell erworbene Kompetenzen von Alltagsbegleiter:innen sichtbar zu machen. Er dient zugleich als Nachweisdokument und Lernbegleitungsinstrument in der Qualifizierung zum/zur Alltagsbegleiter:in: Im Verlauf des Lern- und Qualifizierungsprozesses unterstützt er Reflexion und gezielte Förderung, am Ende ermöglicht er eine strukturierte Beschreibung und Bewertung beruflicher Kompetenzen.

Die Basis für den Kompetenzpass bilden das Modulhandbuch der Ausbildung, der bestehende Lehrplan und eine etablierte Zertifikatsvorlage. Der Kompetenzpass orientiert sich an der Struktur des Servicehelper:innen-Curriculums und nimmt dessen Begrifflichkeiten und Gliederung der Kompetenzbeschreibung auf.

Kompetenz als Grundlage für professionelles Handeln

Dem Instrument Kompetenzpass liegt ein handlungsorientierter Kompetenzbegriff zugrunde (Erpenbeck/von Rosenstiel): Kompetenzen sind Dispositionen, die sich im selbstorganisierten Handeln in unübersichtlichen Situationen erkennen lassen.

Da Kompetenzen nicht direkt messbar sind, verwendet der Pass beobachtbare Handlungen als Indikatoren. Wenn



Die drei Teile sind aufeinander bezogen: Sie verbinden Beobachtung, Reflexion und Dokumentation, halten gleichzeitig Anschluss an das Curriculum und erlauben eine zusammenfassende Bewertung.

Lernen in der Arbeit gestalten als nachhaltige Linie

etwa eine Alltagsbegleiter:in mehrfach in unterschiedlichen Kontexten aktivierende Freizeitangebote organisiert, lässt sich daraus auf die zugrunde liegende Kompetenz schließen.

Dialogische Einschätzung statt einseitiger Bewertung

Kompetenzeinschätzung ist kein Top-down-Akt, sondern ein dialogischer Prozess: Selbst- und Fremdeinschätzung werden verbunden und in einem Auswertungsgespräch reflektiert. Ziel ist eine gemeinsam getragene Kompetenzbilanz, die sowohl Eigenwahrnehmung als auch professionelle Rückmeldung integriert.

Die Kompetenzbilanzierung umfasst daher drei Teile:

- **Teil I** erfasst Kompetenzen anhand von **Praxisbeobachtungen**. Die Indikatoren leiten sich aus den drei Modulen des Curriculums ab und übersetzen Lernziele in konkrete Handlungen.
- **Teil II** dokumentiert **formelles Lernen** – d. h. die Teilnahme an Lehrveranstaltungen – und macht individuelle Lernverläufe sichtbar.
- **Teil III** ist der **Kompetenzpass im engeren Sinne**, der (auch) Nachweis- bzw. Zertifikatscharakter hat, die Kompetenzen knapp und übersichtlich benennt und bescheinigt.

Der Kompetenzpass kann auch Impulsgeber für die Gestaltung von Lernen in der Arbeit sein. Die beschriebenen Handlungen können in konkrete Lern- und Arbeitsaufgaben zur gezielten Kompetenzförderung übersetzt werden. Im oben genannten Beispiel erhalten angehende Alltagsbegleiter:innen den Auftrag, für mehrere betreute Menschen mit unterschiedlichen Vorlieben und Bedürfnissen Freizeitaktivitäten zu planen und mit ihnen durchzuführen. Die Vorerlegungen der Lernenden und die Erfahrungen beim Durchführen werden anschließend ausgewertet und die Lernerträge herausgearbeitet. Die Entwicklung des Kompetenzpasses setzt also einen langjährigen Forschungs- und Entwicklungsschwerpunkt der GAB München fort: Lernen in der Arbeit gestaltbar und zugleich sichtbar zu machen. Oder umgekehrt, den Versuch der Feststellung von Kompetenzen immer mit ihrer bewussten Weiterentwicklung zu verknüpfen.

GAB-Ansprechpartner:innen:
Barbara Burger, Nicolas Schröde



Qualität in Bewegung

Wie das GAB-Verfahren auch in der GAB lebt

„Menschen entwickeln Qualitäten.“

Dieser Leitsatz ist mehr als ein Motto – er beschreibt, wie wir bei der GAB Qualität verstehen: als lebendigen Prozess, getragen von Menschen, die miteinander lernen, reflektieren und gestalten.



Entwicklungsaudit 2024 – Lernen durch Qualität

Im Frühjahr 2024 haben wir – begleitet von der Zertifizierungsstelle SocialCert – ein Entwicklungsaudit zum GAB-Qualitätssiegel durchgeführt, mit dem wir nun schon eine ganze Weile zertifiziert sind. Diese Form des Audits ist kein reines Prüfverfahren, sondern ein gemeinsamer Lern- und Reflexionsraum, in dem wir uns mit unserer eigenen Qualitätsarbeit auseinandersetzen: Was läuft gut? Wo können wir besser werden? Welche Entwicklungen wollen wir anstoßen? Das Audit wurde als Workshop gestaltet. Kolleginnen und Kollegen aus allen Bereichen der GAB brachten ihre Erfahrungen ein – genau so, wie es dem Geist des GAB-Verfahrens entspricht. Das Ergebnis, das SocialCert uns in einem siebenseitigen Bericht widerspiegelt: viele Anregungen, keine Abweichungen. Besonders positiv wurde hervorgehoben, dass wir externe Rückmeldungen aktiv aufnehmen und in unsere eigene Praxis übersetzen.



Rezertifizierung 2024/25 – Qualität, die trägt

Das GAB-Qualitätssiegel hat eine Laufzeit von drei Jahren. Daher folgte im Winter 2024/25 das Rezertifizierungsaudit, geleitet von einem Auditor von SocialCert.

Unser Qualitätskoordinator (QuKo) Nicolas Schrode bereitete das Audit vor, koordinierte Abläufe und stellte die nötigen Informationen bereit. In unserem Verständnis und in unserer gelebten Praxis ist Qualitätsmanagement Teamarbeit. Der QuKo hält die Fäden zusammen, aber die Qualität entsteht im Zusammenspiel aller. Kolleg:innen beteiligten sich aktiv – durch Gespräche, Interviews und Einblicke in ihre Arbeitsbereiche.

Beim Rezertifizierungsaudit ging es um die formale Bestätigung unseres Qualitätsmanagementsystems: Erfüllt es weiterhin alle Anforderungen des GAB-Qualitätssiegels? Das Ergebnis: vollständige Erfüllung aller Kriterien. Und wiederum sinnvolle Anregungen für die Weiterentwicklung. Der Zertifizierungsausschuss bestätigte die Rezertifizierung des GAB-Qualitätssiegels in Vollform.

Das Audit wurde, wie schon das Entwicklungsaudit, auf eine kommunikativ-interaktive, interessierte und kritisch-konstruktive Art und Weise durchgeführt und brachte immer wieder Denkanstöße hervor, die ohne den Blick von außen so nicht aufgekommen wären.

Beratung zur Qualitätsentwicklung – gemeinsam weiterdenken

Das GAB-Verfahren ist nicht nur unser internes Steuerungsinstrument, sondern auch die Grundlage unserer Beratung zur Qualitätsentwicklung. Wir unterstützen Organisationen, die ein lebendiges, funktionierendes Qualitätsmanagement aufbauen oder weiterentwickeln möchten – mit einem Verfahren, das den Menschen in den Mittelpunkt stellt und Prozesse aus der Praxis heraus gestaltet.

Ob Bildungsträger, soziale Einrichtung oder Beratungsorganisation:

Wer mit dem GAB-Verfahren arbeitet, erfährt Qualität nicht als Bürokratie, sondern als Bewegung, die Entwicklung ermöglicht – individuell, gemeinschaftlich und wirksam.

Leitfaden zum GAB-Verfahren
als kostenfreier Download:



**Sie möchten mehr über das GAB-Verfahren
oder unsere Beratung erfahren? www.gab-verfahren.de**



Dissertation von Dr. Nicolas Schröde



Wir berichteten in unserer letzten Ausgabe bereits über die Dissertation von Nicolas Schröde. Nun ist diese im wbv-Verlag unter dem Titel „Beruflich-wissenschaftliche Bildung“. Zur Bedeutung wissenschaftlicher Kompetenzen für Fachkräfte in der postmodernen Arbeitswelt erschienen und als Print-Exemplar ebenso wie als kostenfrei downloadbares E-Book erhältlich.

Die Arbeit geht der Frage nach, welche wissenschaftlichen Kompetenzen für die Arbeit beruflich qualifizierter Fachkräfte heute hilfreich sind, und warum dieser Bedarf stetig wächst. Gleichzeitig schlägt sie ein Verständ-

nis von wissenschaftlicher Bildung vor, das den Blick nicht auf den Erwerb von formalen Abschlüssen, sondern auf die Entwicklung von fachübergreifenden wissenschaftlichen Kompetenzen – verstanden als Handlungsdispositionen – richtet.

Seine Ergebnisse konnte Nicolas Schröde bereits auf zwei wichtigen Fachveranstaltungen vorstellen – dem Jahrestagung der Sektion Berufs- und Wirtschaftspädagogik der DGfE in Darmstadt vom 24.–26. September 2025 sowie der BiBB-DGS-Tagung „Bildung und Betrieb in der Transformation?“ am 06./07. November 2025. Dort entstanden lebhafte Diskussionen mit Teilnehmenden aus Wissenschaft und Praxis über die Zukunft beruflicher Bildung.

>>> Schröde, Nicolas (2025).
Beruflich-wissenschaftliche Bildung: Wissenschaftliche Kompetenzen als Notwendigkeit der postmodernen Arbeitswelt?
(1. Aufl.). Bielefeld: wbv Publikation.



Buschmeyer Jost / Martens, Florian (2025):

Jugend ist das Leben im Vorgriff.

Ein Gespräch über den Fachkräfte- mangel. In: Info3. Heft April 2025. S.12-16.

Buschmeyer, Jost / Schröde, Nicolas (2025):

Lernprozessbegleitung in der Wei- terbildung. Einblicke in Konzept und Umsetzungspraxis der GAB München. In: Berufsbildung – Zeitschrift für Theorie-Praxis-Dialog. Heft 1/2025. Jg. 79. S. 17-19.

Cehak-Behrman, Meta / Juraschek, Stephanie /

Schröde, Nicolas (2025):
Ausbildungsintegriertes Sprach- lernen (AiS) - Sprachförderung neu gedacht.

In: Cramer, Günter / Dietl, Stefan F. / Schmidt, Hermann / Wittwer, Wolfgang (Hg.): Ausbilder Handbuch. 291. Aktualisierungslieferung. Köln. S. 129-158.





Jugend Arbeit

Thesen zum pädagogischen Wert von Arbeit und beruflichem Lernen im Jugendalter

Warum macht es Sinn, dass junge Menschen nicht nur die Schulbank drücken, sondern bereits früh Erfahrungen im Arbeitsleben und in der beruflichen Welt machen? Wie bereichert berufliches Lernen die Entwicklung von Jugendlichen, wenn man es dem schulischen Lernen zur Seite stellt? Diese Fragen beschäftigt die GAB München schon seit ihrer Gründung.

Gemeinsam mit der Forschungsstelle für Waldorf-Arbeitspädagogik und -Berufsbildung der Alanus Hochschule und dem Bund der Freien Waldorfschulen haben wir dazu im letzten Jahr ein Thesenheft veröffentlicht. Unter dem Titel „Lernend arbeiten – arbeitend lernen“ werfen wir darin Schlaglichter auf den Zusammenhang zwischen Entwicklungsfragen des Jugendalters und beruflicher Arbeit und Lernen.

Das Thesenheft kann kostenlos von unserer Website heruntergeladen bzw. bei uns bestellt werden.





Angelika Dufter Weis – die Jeanne d`Arc der Lernbegleitung zieht weiter

Niemand verkörpert wie sie die Lernbegleitung

In langjähriger Praxisforschung an der Basis mit Ausbilder:innen aus unterschiedlichsten Betrieben und Branchen hat Angelika das Konzept der Lernbegleitung erprobt, weiterentwickelt und perfektioniert. Fokus war dabei stets, die Lernbegleitung konkret zu machen und das ist ihr meisterhaft gelungen. Aus diesem Grund haben wir heute einen Fundus an konkreten Werkzeugen und Geschichten, die wir unseren Lernenden anbieten können.

Niemand kämpft so leidenschaftlich wie sie für die Lernbegleitung

Angelika hat keinen Konflikt gescheut, wenn es um die Sache geht. Sowohl GAB intern als auch in Kundenprojekten hat sie nie lockergelassen und sich mit Vehemenz für die Belange der Lernenden, für das arbeitsintegrierte Kompetenzlernen sowie für die Rahmenbedingungen fürs Lernen eingesetzt.

Niemand entfachte so viele Feuer für die Lernbegleitung

Angelika hat so viele Lernbegleiter:innen in der GAB ausgebildet wie niemand anders von uns. Dabei ist es ihr grandios gelungen, für die Lernbegleitung, ein neues Lernen und eine ande-

re Lehr/Lernbeziehung zu begeistern. So sind viele der von ihr ausgebildeten Lernbegleiter:innen ihrerseits zu motivierten Mitstreiter:innen im Sinne des Wandels geworden.

Niemand setzt so konsequent wie Angelika die Lernbrille auf – und lernt immer selbst weiter

Von der Bauingenieurin zur Berufspädagogin und Schulpsychologin und heute Kunstcoach. Sie nimmt Lernen für sich selbst ernst und lernt ständig weiter. Dabei begibt sie sich bis heute immer wieder auf neues Terrain und entwickelt sich weiter. Und das immer ganz gemäß unserem Lernverständnis „Wir lernen zu tun, was wir noch nicht können, indem wir tun, was wir noch nicht können.“ Dabei entstehen die spannendsten Projekte in der Zusammenarbeit, die uns als Organisation ebenfalls stets weitergebracht haben.

Angelika, wir verstehen, dass Du Deinen sog. Ruhestand nutzen willst, um Deine Gestaltungskraft anderen Kontexten zur Verfügung zu stellen – und sind gleichzeitig ein wenig wehmüdig. Wir wünschen Dir alles Gute und danken Dir von Herzen für alles, was wir von Dir auf unserem gemeinsamen Weg lernen durften!

Justine Hartlage neu bei uns

Bereits im November des letzten Jahres haben wir eine neue Kollegin bei der GAB München begrüßen können: Justine Hartlage übernimmt einen Großteil der Forschungs- und Entwicklungsaufgaben im Projekt BamBBI – Barrierearme Zugänge zur Beruflichen Bildung – und unterstützt uns in vielen weiteren Projekten mit berufs-pädagogischem Schwerpunkt.

Nach ihrem dualen Studium der Betriebswirtschaft mit dem Schwerpunkt Public Management bei der Landeshauptstadt München, in dem sie Eindrücke in verschiedene Arbeitsbereiche der Stadtverwaltung sammelte, war sie dort drei Jahre im Projekt- und Veränderungsmanagement tätig.

Aktuell schließt sie ihr Masterstudium im Bereich Wirtschaftspsychologie ab.

Die GAB München profitiert nicht nur von Justines fachlicher Expertise, sondern auch von ihrem interessierten, neuen Blick auf unsere bestehenden Ansätze und Strukturen sowie von ihren kreativen Ideen zur Weiterentwicklung und Neugestaltung unserer Außendarstellung. Wir freuen uns auf die weitere Zusammenarbeit und darauf, die gemeinsame Arbeit auf mehr und mehr Themen und Inhalte auszuweiten.

Spiritualität & Praxis

Innovationswerkstatt am 10./11. April 2026
in Witten-Annen

Wie kann man dort, wo Menschen für ihre Arbeit spirituelle Grundlagen als relevant erleben, über die Verbindung von Spiritualität und Praxis lebendig und dialogisch ins Gespräch kommen? Diese Frage beschäftigt viele von uns begleitete Einrichtungen, die darin arbeitenden Menschen und auch uns selbst immer wieder.

Gemeinsam mit dem Waldorf-Institut Witten-Annen, der Anthroposophische Gesellschaft in Deutschland, dem Bund der Freien Waldorfschulen und der Forschungsstelle Waldorf-Arbeitspädagogik an der Alanus-Hochschule veranstaltet die GAB München im April nächsten Jahres zu dieser Thematik eine Innovationswerkstatt.

Menschen aus unterschiedlichen Praxisfeldern sind eingeladen, ins Gespräch über die Verbindung von Spiritualität und Praxis zu kommen. Auf dialogische Art und Weise sollen Fragestellungen erforscht werden wie:

- Welche Rolle spielt Spiritualität in verschiedenen beruflichen Praxiskontexten und wie prägt sie das alltägliche Handeln?
- Welche Spannungsfelder, Unsicherheiten und Herausforderungen treten bei der Verbindung von Spiritualität und Praxis auf – und wie erkennen wir Möglichkeiten, Ressourcen und Grenzen?

- Wie entstehen aus der Begegnung mit der Welt und im Austausch mit ihr neue spirituelle Dimensionen, verbindende Muster und stimmige Praxisformen?

Im Mittelpunkt der Werkstatt steht das Gespräch. Methodisch setzen wir dabei auf Formate des persönlichen Austausches, des gemeinschaftlichen Dialogs und der individuellen Initiative. Die GAB München beteiligt sich insbesondere an der methodischen Gestaltung der Veranstaltung. Wir freuen uns, wenn Sie Lust haben, mit uns dazu ins Ausprobieren zu kommen.

Weitere Infos:



GAB-Anprechpartner:

Jost Buschmeyer, Florian Martens, Nicolas Schröde



Impressum

Herausgeber:

GAB München – Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung eG
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, Stephanie Juraschek

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