

Anne Dreyer

Bildungs- & Talentmanagement

Jahrbuch 2015



DEUTSCHER
BILDUNGSPREIS

FACHBEITRAG GAB München / Bundesagentur für Arbeit

Eine Bestellmöglichkeit für das Jahrbuch 2015 „Bildungs- & Talentmanagement“ finden Sie unter dem folgenden Link:

<https://www.tuev-sued.de/akademie-de/buch-service/fachbuecher-bildungsmanagement>

Transferförderung durch individuelle Lernbegleitung

Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels und dem fortschreitenden Wandel der Arbeitswelt wird die kompetenzorientierte Weiterbildung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu einer zentralen Herausforderung für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. Gleichzeitig stellt sich für viele Unternehmen die Frage, wie das Lernen ihrer Beschäftigten so organisiert werden kann, dass diese wirkliche Handlungssicherheit bei der Bewältigung von komplexen, oft von vornherein gar nicht vollständig absehbaren Aufgaben in ihrer täglichen Arbeit erhalten können.

1. Transfer als Herausforderung in der beruflichen Weiterbildung

Dabei wird schnell klar, dass Kompetenzen eben sehr viel mehr sind als die Anhäufung von Wissen, Fertigkeiten und Methoden, die sich im Rahmen von Schulungen, Lehrveranstaltungen oder anderer organisierten Lerngelegenheiten vermitteln lassen. Um wirklich Kompetenz zu erwerben, bedarf es des Transfers von neuen Methoden, Handlungsansätzen und Haltungen in die eigene Arbeitspraxis und deren Anwendung im Rahmen der täglichen Arbeit. Was allerdings oft zu kurz kommt: „So werden nach Schätzungen von Experten lediglich 10 Prozent des Erlernten tatsächlich in den Arbeitsalltag übertragen“ (Gnefkow, 2008: 2) – die Transferförderung ist eine zentrale Herausforderung der beruflichen Weiterbildung.

Die Bundesagentur für Arbeit engagiert sich seit vielen Jahren in besonderem Maße in der Weiterbildung ihrer eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. „Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motivieren, Potenziale erkennen und ausschöpfen“, ist eines ihrer übergeordneten geschäftspolitischen Ziele. Gleichzeitig hat die Bundesagentur für Arbeit die Herausforderung der Transferförderung schon seit einigen Jahren erkannt und geht diese etwa in der transferförderlichen Gestaltung von internen Weiterbildungen aktiv an.

Mit Unterstützung der GAB München – Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung, einem berufspädagogischen Forschungs-, Beratungs- und Entwicklungsinstitut, ist die Bundesagentur für Arbeit seit 2012 noch einen Schritt weiter gegan-



gen und hat mit der individuellen Lernbegleitung ein Instrument eingeführt, das gezielt dem Transfer von Schulungsinhalten in den Arbeitsalltag sowie dem arbeitsintegrierten und kompetenzorientierten Lernen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dient.

Zu diesem Zweck stehen in den beteiligten Agenturen und Jobcentern vor Ort Lernbegleiter/innen zur Verfügung, die ihre Kollegen/innen beim Transfer von Qualifizierungsinhalten in den beruflichen Alltag, bei der Bearbeitung von eigenständigen Lernvorhaben am Arbeitsplatz sowie bei Einarbeitungs- und Personalentwicklungsprozessen unterstützen. Die Lernbegleiter/innen sind in der Regel selbst Fachkräfte aus dem betreffenden Haus, die den Arbeitsalltag und die alltäglichen Herausforderungen gut kennen und somit die Kollegen/innen dabei begleiten können, eigene Lösungsansätze für konkrete Fragen und Probleme unter Anwendung von Gelerntem zu entwickeln und umzusetzen.

2. Individuelle Lernbegleitung

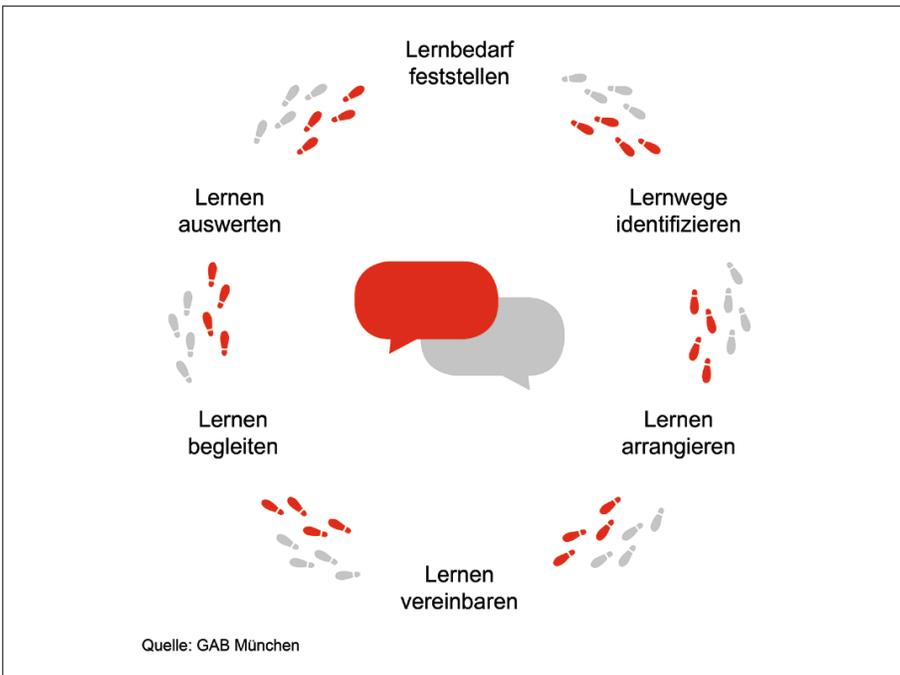
Die individuelle Lernbegleitung (Bauer et al., 2006) setzt auf eine spezifische Form des Lernens, auf eine konkrete Methode sowie auf eine bestimmte Perspektive auf das Verhältnis zwischen Lernendem und Lehrenden, das sich in der Haltung des Lernbegleiters niederschlägt.

Im Zentrum steht das selbstgesteuerte Lernen anhand von realen Arbeitsaufgaben. Weder folgt der Lernende einem vorgegeben Curriculum noch lehrt der Lernbegleiter irgendwelche Inhalte oder gibt Lösungen vor. Vielmehr unterstützt er den Lernenden dabei, reale Arbeitsaufgaben zu bewältigen und dabei die dafür notwendigen Kompetenzen zu erwerben.

Dazu bedarf es natürlich einer konkreten Methode, mit deren Hilfe der Lernprozess strukturiert und gestaltet werden kann. Die individuelle Lernbegleitung umfasst methodisch sechs Schritte, die im Laufe eines Lernprozesses immer wieder durchlaufen werden. Zentral ist dabei das direkte und individuelle Gespräch zwischen Lernbegleiter und Lernendem. In so einem Lerngespräch klären diese zunächst gemeinsam den individuellen und konkreten Lernbedarf (Schritt 1) des Lernenden, der sich in der Praxis oftmals an konkreten Herausforderungen zeigt. Ist dieser klar, wählen sie einen Lernweg (Schritt 2), sprich sie identifi-

zieren eine konkrete Aufgabe, anhand derer sich dieser Lernbedarf bearbeiten lässt. Diese Aufgabe sollte jene Kompetenzen erfordern, die der Lernende erwerben bzw. weiter ausbauen will. Gemeinsam bereiten sie diese Aufgabe so auf (Schritt 3), dass der Lernende sie unter Verwendung von vorhandenen und neu zu erlernenden Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissen selbstständig bewältigen kann und vereinbaren die weitere Vorgehensweise (Schritt 4). Der Lernende setzt die Aufgabe dann selbstständig um und wird dabei vom Lernbegleiter, dort wo gewünscht, begleitet (Schritt 5). Schließlich treffen sich Lernbegleiter und Lernender erneut und werten die dabei gemachten (Lern-)Erfahrungen gründlich aus (Schritt 6). So kann das Gelernte über die einzelne Situation hinaus generalisiert und ggf. weitergehende Lernbedarfe identifiziert werden.

Abbildung 71: Die sechs Schritte der individuellen Lernbegleitung



Der Lernbegleiter ist dabei Katalysator des vom Lernenden selbstgesteuerten Lernprozesses. Seine Haltung gegenüber dem Lernenden ist von Vertrauen in dessen Entwicklungsmöglichkeit und in die Eigendynamik von Lernprozessen, von Respekt, Partnerschaftlichkeit, Neugier und Offenheit geprägt.

Seit 2012 wurde das Konzept der individuellen Lernbegleitung in verschiedenen Jobcentern und Agenturen der Bundesagentur für Arbeit erfolgreich erprobt, und mittlerweile wurde mit der Flächeneinführung begonnen. Bis 2016 werden über 600 Lernbegleiter/innen qualifiziert und vor Ort eingesetzt.

3. Herausforderungen in der Einführung

Die Einführung der individuellen Lernbegleitung ist mit einem Umdenken sowohl bei den Lernenden wie auch bei Lehrenden verbunden, was durchaus herausfordernd sein kann:

Trotz des vielfach vorgetragenen Rufes nach lebenslangem Lernen tun sich Erwachsene oft schwer, sich selbst als Lernende zu begreifen. Die Einladung zum Lernen kann so schnell als Infragestellung oder Irritation erlebt werden – schließlich ist man doch kompetenter Erwachsener! Wichtig ist es daher, Lernen nicht defizitär zu denken, sondern immer mit persönlichen Entwicklungswünschen und -perspektiven des Lernenden zu verbinden. So entsteht nach und nach eine Lernkultur, die Lernen positiv konnotiert.

Für die Lernbegleiter bedeutet dieses Format, sich auf offene Prozesse einzulassen, die sie nicht komplett steuern können und die sie in eine andere Rolle bringen, als dies klassische Lernformate tun: Sie treten nicht als Experten auf, die ihr Wissen und Können anderen beibringen, sondern sie müssen sich eher in Zurückhaltung üben, um den Lernenden zu ermöglichen, eigene Wege, manchmal auch Umwege zu gehen – auch wenn sie von außen oft schnell mögliche Lösungen sehen. Dies ist für alle Beteiligten zunächst ungewohnt, führt jedoch mittelfristig für die Lernenden zu einem echten Kompetenzerfolg.

Auch wenn das mit der individuellen Lernbegleitung verbundene arbeitsintegrierte Lernen eine höchst effektive und wenig aufwendige Lernform ist, bedarf sie jedoch einer ganzen Reihe von lernförderlichen Rahmenbedingungen. Darunter fallen z. B. die Bereitstellung von zeitlichen Ressourcen, der lernfreundliche Umgang mit Fehlern und Störungen wie auch das klare und erkennbare Signal durch Führungskräfte, dass Lernen und Weiterentwicklung von Mitarbeitenden als selbstverständlicher Teil der Arbeit erwünscht, gefördert und erwartet wird.

4. Individuelle Lernbegleitung als Transferförderung und kompetenzorientierte Weiterbildung

Unter diesen Rahmenbedingungen, dies zeigen die Erfahrungen bei der Bundesagentur für Arbeit, dient die individuelle Lernbegleitung zum einen dem erfolgreichen und kompetenzbezogenen Transfer von Weiterbildungsinhalten in den beruflichen Alltag der Lernenden, die neue Handlungsansätze und Methoden konkret auf ihre reale Arbeitssituation anwenden und somit individualisieren können. Dies ist vor allem überall dort von Bedeutung, wo mit Weiterbildungen nicht nur Inhalte vermittelt, sondern verändertes Handeln der Beschäftigten erreicht werden soll.

Zum anderen etabliert die individuelle Lernbegleitung ein anderes Verständnis von Weiterbildung, das sich sehr viel stärker an den individuellen Bedarfen und Fragen der Beschäftigten orientiert und diese konkret bei der Bewältigung von beruflichen Herausforderungen unterstützt. Somit wird die Herausforderung des Transfers auch insgesamt deutlich kleiner, da Inhalte und Methoden nicht nur theoretisch identifiziert und vermittelt, sondern auch sofort praktisch angewandt werden.

Dies liefert in Summe einen Beitrag zu einer lernfreundlicheren Organisationskultur. Dadurch, dass Lernen im Arbeitsalltag einen konkreten Ort findet, gleichzeitig aber nicht „on top“ als zusätzliche Aufgabe neben der Bewältigung der „eigentlichen Arbeit“ erlebt wird, sondern diese gezielt unterstützt, verändert sich auch die Rolle, die Weiterbildung und Lernen in der Organisation spielen: Sie sind weniger Zumutung und Belastung, sondern tatsächlich ein Beitrag zur Weiterentwicklung von Individuen und Organisation.

Die Autoren



Jost Buschmeyer, Soziologe M.A., ist Forscher und Berater bei der GAB München – Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung. Seine Arbeitsschwerpunkte sind die Entwicklung und Umsetzung von innovativen Ansätzen der betrieblichen Aus- und Weiterbildung, die wissenschaftliche Begleitung von berufspädagogischen Innovationsprojekten sowie Forschung zu beruflicher Bildung und Berufspädagogik.



Raphaela Weiß, Diplom-Wirtschaftspädagogin und Diplom-Verwaltungswirtin (FH), ist seit 1997 bei der Bundesagentur für Arbeit tätig. Sie arbeitet seit 2007 im Bereich Personal der Zentrale. Als Referentin entwickelt sie strategische Konzepte für das Bildungssystem der Bundesagentur für Arbeit, berät Fachabteilungen in allen Fragen der Personalqualifizierung und begleitet die Erprobung strategisch bedeutsamer und innovativer Bildungsprogramme.

Die Unternehmen

Die GAB München – Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung ist ein unabhängiges Forschungs- und Beratungsinstitut im Bereich der beruflichen Bildung. Seit über 30 Jahren entwickelt die GAB München innovative Ansätze und praxistaugliche Lösungen für Arbeit, Beruf und Lernen. Schwerpunkte sind dabei arbeitsintegriertes Lernen, individuelle Lernbegleitung, betriebliche Kompetenzentwicklung und berufsbio-graphische Gestaltungsfähigkeit.

Die Kompetenzen der GAB München bestehen darin, Menschen und Organisationen in offenen Entwicklungsprozessen zu begleiten und zu unterstützen, innovative Lösungen zur Förderung von Lernen, Kompetenz- und Persönlichkeitsentwicklung zu entwickeln und umzusetzen und Organisationen und Menschen dazu zu befähigen, betriebliche Bildungsprozesse im Sinne einer modernen Berufspädagogik zu gestalten.

Die Bundesagentur für Arbeit erfüllt für die Bürgerinnen und Bürger sowie für Unternehmen und Institutionen umfassende Dienstleistungsaufgaben auf dem Arbeits- und Ausbildungsmarkt. Dafür steht bundesweit ein flächendeckendes Netz von Agenturen für Arbeit und Jobcentern (gemeinsame Einrichtungen) zur Verfügung.

Wesentliche Aufgaben der Bundesagentur für Arbeit sind die Förderung der Beschäftigungs- und Erwerbsfähigkeit, die Vermittlung in Ausbildungs- und Arbeitsstellen, die Berufsberatung, die Arbeitgeberberatung, die Förderung der Berufsausbildung, die Förderung der beruflichen Weiterbildung, die Förderung der beruflichen Eingliederung von Menschen mit Behinderung sowie die Leistungen zur Erhaltung und Schaffung von Arbeitsplätzen und Entgeltersatzleistungen. Die Bundesagentur für Arbeit ist außerdem Trägerin der Grundsicherung für Arbeitsuchende und erbringt als solche in den gemeinsamen Einrichtungen Leistungen zur Beendigung oder Verringerung der Hilfebedürftigkeit, insbesondere durch die Eingliederung in Arbeit und Leistungen zur Sicherung des Lebensunterhaltes. Außerdem unternimmt die Bundesagentur für Arbeit Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Arbeitsmarktbeobachtung und -berichterstattung und führt Arbeitsmarktstatistiken. Ferner zahlt sie – als Familienkasse – das Kindergeld. Ihr sind auch Ordnungsaufgaben zur Bekämpfung des Leistungsmissbrauchs übertragen.



Akademie

EuPD Research

| Sustainable Management

Schirmherrschaft:



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Anne Dreyer

Bildungs- & Talentmanagement

Jahrbuch 2015

Das Jahrbuch Bildungs- und Talentmanagement 2015 informiert über den Status quo sowie die Entwicklung des Bildungs- und Talentmanagements in deutschen Unternehmen. Die Ergebnisse basieren auf der anonymisierten Auswertung von 103 Qualifizierungsbögen, die im Rahmen der Bewerbungsphase des Deutschen Bildungspreises 2015 eingegangen waren.

Das Jahrbuch gibt im ersten Kapitel einen fundierten Einblick in das Qualitätsmodell der Initiative und wertet die im Rahmen des Deutschen Bildungspreises 2015 gewonnenen Daten aus. Hier werden Handlungsfelder und Optimierungspotenziale in deutschen Unternehmen identifiziert. Neben diesen aktuellen wissenschaftlichen Ergebnissen kommen im zweiten Kapitel Autoren verschiedener Unternehmen in Fachbeiträgen zu gelungenen Best-Practice-Ansätzen zu Wort. Sie beschreiben, wie Unternehmen die betriebliche Weiterbildung organisieren und die Entwicklung ihrer Mitarbeiter strukturiert fördern. Die Gewinner- und Exzellenzunternehmen der Initiative Deutscher Bildungspreis werden schließlich im dritten Kapitel vorgestellt. Sie zeigen in ihren Kurzportraits, warum sie zu den besten Talentförderern Deutschlands gehören.

Der Deutsche Bildungspreis hat die Zielsetzung, Qualitätsstandards im Bildungs- und Talentmanagement zu etablieren und die hohe Relevanz betrieblicher Bildung im öffentlichen Diskurs hervorzuheben. Der Deutsche Bildungspreis ist eine Initiative von TÜV SÜD Akademie und EuPD Research Sustainable Management. Das Jahrbuch Bildungs- und Talentmanagement 2015 wird von den Initiatoren des Deutschen Bildungspreises gemeinschaftlich herausgegeben. Schirmherr der Initiative ist das Bundesministerium für Bildung und Forschung.

www.deutscher-bildungspreis.de

Christiani

Technisches Institut für
Aus- und Weiterbildung

© Christiani, Bestellnummer 97846 · ISBN 987-3-95863-082-6