

# WorkflowLearning

## WIE MACHT LERNEN FIT FÜR AGILE ARBEIT?

Wie kann es gelingen, Lernen für Mitarbeitende praxisnäher und agiler zu gestalten und ihre Eigenverantwortung und Selbstorganisation für das Lernen zu fördern? Welches Lernen ist erforderlich, um sie fit zu machen für die sich stetig wandelnden Anforderungen der Arbeitswelt? Diesen Fragen gehen wir mit der Initiative WorkflowLearning im Rahmen einer Entwicklungspartnerschaft mit dem Bereich Qualifizierung der Zentrale der Bundesagentur für Arbeit nach.

Ständiger Wandel, Digitalisierung, Steigerung der Komplexität, wachsendes Arbeitsaufkommen und Veränderung von Arbeitsprozessen stehen als Schlagworte stellvertretend für die Anforderungen einer modernen Arbeitswelt an Unternehmen und machen auch vor Organisationen der öffentlichen Verwaltung nicht halt. Von ihren Mitarbeiter:innen wird zunehmend gefordert, mit Veränderungen, Mehrdeutigkeiten und Komplexität, Unsicherheiten und Überraschungen in ihrem Arbeitsalltag flexibel umzugehen. Dafür brauchen sie ein hohes Maß an Selbstorganisation und ein ständiges Weiterlernen, um die Herausforderungen der Arbeitspraxis zu bewältigen.

Die klassischen Lernstrukturen in Organisationen sind gleichzeitig immer weniger in der Lage, Mitarbeiter:innen ausreichend für die Bewältigung dieser Herausforderungen zu befähigen.

Oftmals steuern interne Bildungsorganisationen die Bildungsangebote in der Organisation als Ganzes. Sie erfassen dazu zentral allgemeine Bedarfe, die sie dann in Trainings übersetzen und in ausreichender Quantität zur Verfügung stellen. Sie kümmern sich darum, dass zentrale Konzepte in Programmen abgebildet und Bildungsstandards auf die Organisation ausgerollt werden. Dies führt dazu, dass große Programme konzipiert



### WEITERE THEMEN:

Kompetenzanforderungen für Ausbilder:innen der Zukunft SEITE 10 / Wie lässt sich nachhaltiges Lernen lernen und organisieren? SEITE 14 / Mit Gestaltungsfreude und Leichtigkeit SEITE 16 / Lernen was KI nicht lernen kann? SEITE 19 / Lernreise „Train the Trainer:in“ SEITE 20 / Ein neues Leitbild für einen ehrenamtlichen Verein SEITE 22 / Beruflich-wissenschaftliche Bildung SEITE 24 / Mit Freude an der Weiterentwicklung der Einrichtung arbeiten SEITE 26 /

Kurzmeldungen SEITE 31 / Angebote SEITE 34 / Personalia SEITE 38 / Auftritte SEITE 39 / Veröffentlichungen SEITE 40

## EDITORIAL

Liebe Leserinnen und Leser,

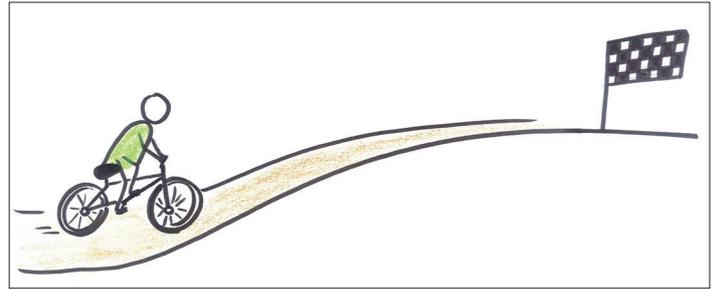
viel ist im vergangenen Jahr von Spaltung und von Fragmentierung die Rede gewesen. Verfolgt man die medialen Debatten, scheinen die Unterschiede und Differenzen in unserer Gesellschaft und auch in der Welt insgesamt immer größer und unüberbrückbarer zu werden, wirkt es immer schwieriger, sich überhaupt noch auf einen gemeinsamen Grund zu einigen. Aber es gibt auch andere Perspektiven: Studien aus der letzten Zeit wie etwa die des Soziologen Stefan Mau zeigen eine Radikalisierung an den Rändern, jedoch immer noch einen hohen Zusammenhalt in der Gesellschaft insgesamt. Hektisch betonen wir Unterschiede und Grenzen und verlieren damit immer wieder den Blick für das, was uns verbindet.

In dem Leitartikel der diesjährigen News stellen wir einen Ansatz vor, wie man sich gemeinsam und unter Einbeziehung der unterschiedlichen Perspektiven auf den Weg machen kann, um informelle Lernformen, die ja gerade von Austausch und gegenseitiger Unterstützung leben, gezielter und wirksamer in die betriebliche Qualifizierung einzubeziehen.

Und auch bei den in anderen Artikeln beschriebenen Prozessen geht es immer wieder darum, Organisationen und Menschen dabei zu unterstützen, Gemeinsamkeiten und Verbindendes in den Blick zu nehmen. Sei es bei der Leitbildarbeit in sozialen Organisationen, bei der Grundlegung des vielfältigen Ausbilder:innenberufs durch einen gemeinsamen Kompetenzrahmen oder bei der Rückbesinnung auf und der gezielten Förderung der spezifischen Fähigkeiten und Eigenheiten des Subjekts Mensch, die durch keine noch so ausgefeilte KI zu ersetzen sind. Dieser Blick auf Möglichkeiten und auf das, worum es wirklich geht, macht uns immer große Freude und gibt uns Mut.

Lassen Sie uns gemeinsam auch im nächsten Jahr daran arbeiten, Unterschiede und Differenzen nicht zu verwischen und wegzureden, aber deren Wahrnehmung durch ein feines Gespür für die ihnen zugrundeliegenden Verbindungen und Beziehungen zu unterfüttern und zu ergänzen.

Ihre GAB München



Qualifizierungslogik ...

werden, die für eine möglichst breite Zielgruppe passend sind. Diese Angebote finden meist zu fest geplanten Zeitpunkten off the job statt und folgen einer fachlich orientierten Systematik. Das bedeutet: Sie werden in inhaltlich aufeinander aufbauende Themenblöcke gegliedert und in Unterrichtseinheiten aufgeteilt – mit Wissensbausteinen und zu übenden Fertigkeiten, die dem Prinzip „Vom Einfachen zum Schwierigen“ folgen. So werden Lernende über einzelne Schritte oft in einer Kombination von Theorie und anschließender Übung geschult.

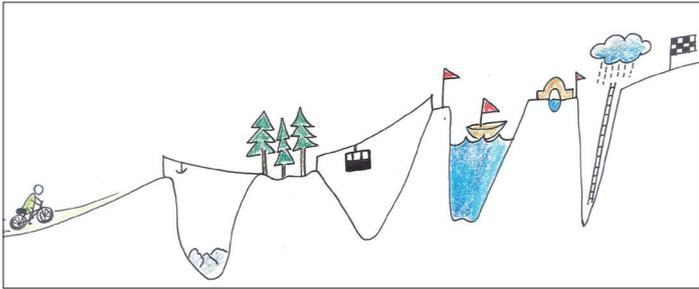
Doch die Realität des Arbeitsalltags ist komplexer als im Rahmen einer derart konzipierten Qualifizierung abbildbar ist.

Praktiker:innen (Arbeitnehmerorientierte Vermittler:innen) aus der Bundesagentur für Arbeit beschreiben dieses Spannungsfeld zwischen Qualifizierungsformaten und Arbeitsrealität folgendermaßen:

- „Die Schulungen sind zu theorielastig (erst Theorie, dann Praxis), Frontalunterricht“
- „Bei den Inhalten wird nicht ganzheitlich gedacht, sondern in Schubladen“
- „Schulungen finden nicht dann statt, wenn sie gebraucht werden“
- „Komplexität von Schulungen erschlägt“
- „Zusammenhänge sind nicht erkennbar“
- „Themen werden separiert behandelt“

Damit Qualifizierung die Mitarbeiter:innen wirklich fit für die heutige Arbeitswelt macht, muss sie praxisnäher und agiler gestaltet sein. Sie muss sich an den individuellen Bedürfnissen der Lernenden ausrichten. Und sie muss anschlussfähig für die Rahmenbedingungen und Möglichkeiten des Lernens in der Arbeit werden.





... trifft auf die Realität der Arbeitspraxis

## Auf dem Weg vom Push- zum Pull-Lernen

Praxisnahes und agiles Lernen bedeutet daher, Lernen insgesamt in der Organisation neu zu denken: Hin zu einer Lernarchitektur, die eher auf Pull statt Push setzt (siehe Abbildung). Dies steht jedoch im Spannungsfeld zu dem für eine Bildungsorganisation typischen Streben nach „Stabilität“.

Im Rahmen der Initiative „WorkflowLearning“ haben wir uns vor diesem Hintergrund gemeinsam mit Praktiker:innen aus der Vermittlungsarbeit wie auch mit Qualifizierungs-Praktiker:innen auf den Weg gemacht, ein Modell des agilen, selbstorganisierten Lernens zu entwickeln und iterativ zu erproben.

Um die Komplexität zu reduzieren und das Vorhaben handhabbar zu machen, haben wir uns in der Entwicklung bisher auf eine

spezielle Zielgruppe, nämlich die arbeitnehmerorientierten Vermittler:innen und auf einen kleinen Ausschnitt aus deren Arbeitsprozessen beschränkt.

Bei der Entwicklung im Rahmen der Initiative WorkflowLearning folgen wir den Prinzipien agiler Organisationsentwicklung, die wir im letzten Jahr im Leitartikel unserer News bereits skizziert haben.

Im Folgenden beschreiben wir die bisherigen Entwicklungsschritte hin zu einem praxisnahen und agilen Lernmodell, die konkreten Elemente der darin angelegten Lernprozesse, die prototypische Erprobung sowie die Herausforderungen, denen wir bis hierhin auf diesem Weg begegnet sind.



### Push

- Trennung von der Konzeption der Qualifizierung und der Umsetzung  
→ anschließende Ausrollung
- Große Programme
- Off the job

### Pull / Sogprinzip

- Lernen vom Ende her denken
- Co-Creation im Design mit Praktiker:innen
- Individualisierung ermöglichen
- Lernen & Arbeiten verbinden, informelles Lernen aufgreifen

»»»»

## ETAPPE 1: FELD ERKUNDEN UND RICHTUNG ENTWICKELN

### Lernen vom Ende her denken – Praxis als Ausgangs- und Zielpunkt des Lernens

Gemäß dem Prinzip das Lernen „vom Ende her zu denken“ (= Kundenperspektive: Mitarbeiter:innen sind Kunde/Kundin für Qualifizierung), starteten wir mit der Frage nach den Anforderungen, die die Arbeitspraxis an Arbeitsvermittler:innen stellt – zunächst eingegrenzt auf das sogenannte Erstgespräch mit Kund:innen: Wie sehen die durchzuführenden Arbeitsprozesse konkret aus? Welche Tätigkeiten führen die Arbeitsvermittler:innen dabei aus? Wie handeln sie z.B. in herausfordernden Situationen? Welche Spannungsfelder müssen sie balancieren und was müssen sie dafür können?

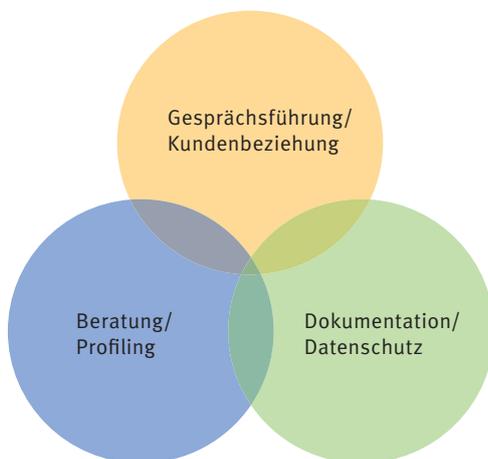
Um die Anforderungen in diesem Sinne zu identifizieren, haben wir Tätigkeitsanalysen mit Praktiker:innen durchgeführt (ein- bis vierstündige Einzelgespräche) und anschließend, unterstützt durch die Software MAXQDA für qualitative und Mixed Methods Datenanalyse, ausgewertet. So konnten wir Kompetenzanforderungen systematisieren und gleichzeitig so praxisnah wie möglich beschreiben. Die so zusammengestellten Anforderungen haben wir wiederum an die Praktiker:innen rückgekoppelt und mit ihnen gemeinsam evaluiert.

Eine zentrale Erkenntnis dabei war: Es braucht immer ein Zusammenspiel mehrerer Kompetenzen, ein situationsbedingtes Zusammenwirken von Kompetenzbündeln, um eine herausfordernde Aufgabe erfolgreich zu bewältigen.

Transparente und auf die Arbeitspraxis hin spezifisch formulierte Kompetenzanforderungen sind die Grundlage für selbstorganisiertes und praxisnahes Lernen: Sie schaffen Orientierung und geben dem Lernen eine Richtung. Und sie ermöglichen es Mitarbeiter:innen, selbst ihren Kompetenzstand in den Blick zu nehmen, in dem sie sich eigene Kompetenzen bewusst machen, neue Lernfragen bzw. Lernanliegen in Bezug auf ihre Arbeitserfahrung herausarbeiten und so die Basis für Kompetenzlernprozesse legen.

Die Identifikation der Anforderungen aus der Praxis ist zudem Basis für die Entwicklung von passenden Lernangeboten, die auf die Anforderungen der Praxis ausgerichtet sind und deren Komplexität gerecht werden.

### DAS KOMPETENZBÜNDEL ERSTGESPRÄCH & BEISPIELE FÜR KONKRETE KOMPETENZFORMULIERUNGEN AUS DEN DREI KOMPETENZBEREICHEN



Ich bin in der Lage, situativ, adressatengerecht und unter Berücksichtigung des Gesprächsverlaufs zu entscheiden bis zu welchem Grad (Ausführlichkeit, Dauer) ich während des Erstgesprächs Daten erfasse und bereits dokumentiere. Hierbei stelle ich größtmögliche Transparenz dem/der Kund:in gegenüber her und verfüge über unterschiedliche Techniken und Möglichkeiten.

Ich bin in der Lage, den rechtlichen Rahmen, seine Hintergründe, seinen Nutzen und seine Konsequenzen für den/die Kund:in verständlich darzustellen.

Ich bin in der Lage, während des Erstgesprächs individuell auf den/die Kund:in und seine/ihre Bedürfnisse einzugehen. Dabei bin ich in der Lage, das Gespräch jederzeit auf die Person und ihre Ausgangslage sowie auf ihre Bedarfe und Fragen anzupassen. Inhaltliche Schwerpunkte, Reihenfolge und Art der Gesprächsführung gestalte ich flexibel.



## Informelles Lernen als „Gamechanger“

In vielen Bildungsorganisationen liegt der Hauptteil der Anstrengung darin, formelle Lernformate anzubieten – trotz der Erkenntnis, dass das Gros des Lernens „beim Tun“ stattfindet, in der Arbeit.

Auch in unserer Arbeit mit den Praktiker:innen wurde schnell sehr deutlich, dass gerade informelles Lernen, also das häufig nicht-intendierte „Nebenbei-Lernen“ wie zum Beispiel mittels kollegialer Hospitation (in anderen Worten: bei anderen abschauen, wie sie das machen) und kollegialem Austausch eine wesentliche Rolle für praxisnahes und individuelles Lernen spielt: So können Beschäftigte sich aus einer konkreten Arbeitserfahrung oder Lernfrage heraus niedrigschwellig, unaufwändig und auf schnellem Wege eine Antwort, einen Tipp oder ein Feedback von anderen holen und steuern selbst, wann und wie sie das tun.

Damit ist diese effiziente Form des Lernens zu wichtig, um sie dem Zufall wie sich spontan ergebender, günstiger Gelegenheiten für den Austausch mit Kolleg:innen zu überlassen. Zu-

dem wird informelles Lernen in der Regel gar nicht als Lernen wahrgenommen und daher von institutioneller Seite auch nicht wertgeschätzt oder gefördert. Die Mitarbeitenden nehmen den persönlich gesuchten Austausch mit Kolleg:innen, das „mal Zuschauen“ bei jemandem nicht als Lernsituation wahr und erhalten seitens ihrer Führungskräfte häufig nicht das Signal, dass für diese Art des Lernens Zeit und Raum gegeben wird.

WorkflowLearning setzt hier an: Wenn informelles Lernen „einen Unterschied macht, der einen Unterschied macht“, dann gilt es, systematisch angelegte Gelegenheiten für ein solches Lernen von und mit anderen und für das Lernen an Herausforderungen zu gestalten.

Dazu werden in der Initiative Wege erprobt, um informelle Lernsettings mit einer didaktischen Gestaltung so zu unterfüttern, dass sie zum einen zur „akzeptierten Lern-Option“ werden, zum anderen den Lernenden wirksame Methoden an die Hand geben, um ihren Lernprozess flexibel und individuell zu gestalten.

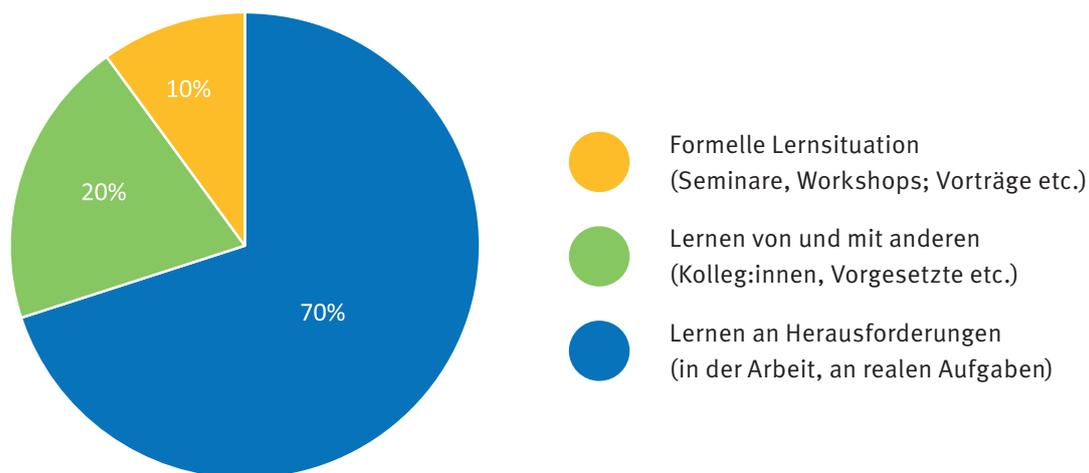
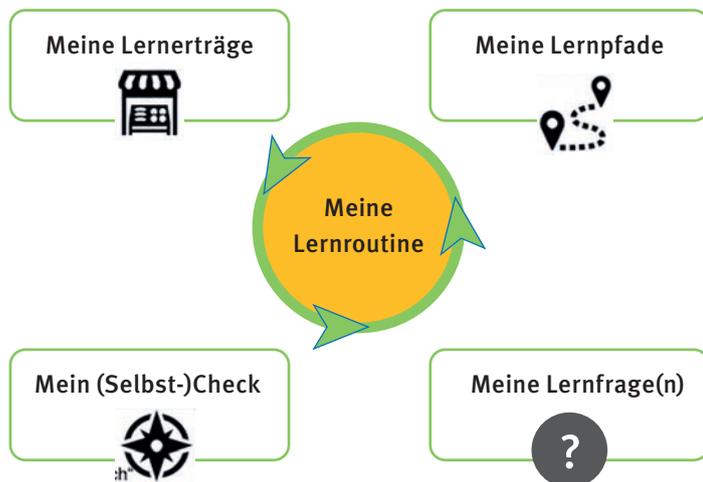


Abb.: Das 70-20-10-Modell visualisiert die Selbsteinschätzung von erfolgreichen Führungskräften, wo bzw. wie sie die für ihre Aufgabe notwendigen Kompetenzen erworben haben.

## Lernen als flexiblen, individuellen Prozess gestalten

Wirksam für die Arbeit wird Lernen dann, wenn es die verschiedenen Elemente eines ganzheitlichen Kompetenzlernprozesses im Wechselspiel von Aktion und Reflexion einbezieht.

In der Initiative WorkflowLearning wurde daher ein umfassendes Lernmodell entwickelt (s. Abbildung), das die für Lernen notwendigen Elemente und Schritte zusammenführt:



Um das Modell für Lernende anwendbar zu machen, werden für alle Elemente spezielle Werkzeuge entwickelt und erprobt: Ein (Selbst-)Check, bei dem sich Lernende selbst in Bezug auf die Anforderungen aus der Praxis einschätzen können, bildet im Sinne einer individuellen Standortbestimmung den Startpunkt für das selbstorganisierte Lernen. Der (Selbst-)Check soll beim Aufspüren der individuellen (Kompetenz-)Lernfragen, helfen. Die Lernfragen werden dabei immer mit dem Satzanfang „Wie kann ich...“ formuliert und geben dem Lernen eine Richtung. Anregungen für die Gestaltung des anschließenden Lernprozesses finden die Lernenden dann bei ausformulierten Lernimpulsen. Aus diesen wählen sie aus, was für sie passend und hilfreich ist, was sie auf ihrem Weg der Kompetenzentwicklung einen Schritt weiterbringen kann und was zu ihnen und ihren Rahmenbedingungen passt.

Bei dem individuellen Lernprozess kommt auch dem Sichern, sichtbar Machen und Teilen der Lernerträge und des Lernfortschritts eine besondere Bedeutung zu. Verschiedene Angebote wie z.B. ein Online-Marktplatz oder digitale Treffen für den kollegialen Austausch von Lernerträgen, Materialien und Erfahrungen unterstützen dies.

Beim selbstorganisierten Lernen stellt sich schließlich auch die Frage, wie Lernende ihr Lernen in eine Routine überführen können. Dabei stehen sie vor Fragen wie: Welche Lernformen, welche Lernrhythmen und -zeiten eignen sich für mich persönlich, um mein Lernen selbst so zu organisieren, dass es fester Bestandteil in meinem Arbeitsalltag wird? Auch hierfür bieten wir unterstützende Formate und Anregungen für die Lernenden an.

## Selbstnominierung: Verantwortung für das eigene Lernen übernehmen

Vor Beginn der konkreten Umsetzung führten wir Workshops mit Stakeholdern aus der Organisation durch, um uns von ihnen Resonanz zu den geplanten Interventionen abzuholen. Wichtig war uns dabei, das Prinzip der „Selbstnominierung“ zu platzieren: Anstatt dass die Führungskraft einschätzt, welche Bildungsmaßnahme für ihre Mitarbeiterin/ihren Mitarbeiter sinnvoll sein würde bzw. ihr/ihm die Freigabe für eine Qualifizierung erteilt, sollen sich interessierte Arbeitsvermittler:innen eigenverantwortlich und selbständig für die Teilnahme an der Initiative WorkflowLearning entscheiden können – eben die Verantwortung für und die Mitgestaltung ihres Lernens selbst in die Hand nehmen.



## ETAPPE 2 – PROTOTYPEN ERPROBEN UND CO-CREATION IN DER COMMUNITY

---

### Community of Practice als digitale Drehscheibe für Entwicklung

Als digitalen Lernort kreierten wir in der BA-Lernwelt – so heißt die Lernplattform der BA – eine Community of Practice, die als Online-Plattform zum selbstorganisierten Lernen, für das Ausprobieren und die gemeinsame (Weiter-)Entwicklung mit den Lernenden dient.

Hier finden die Lernenden den (Selbst-)Check, können ihre Lernfragen teilen, sich vernetzen und austauschen, Lernimpulse ausprobieren und sich Lernerträge vorstellen.

Wesentlich ist hier, dass wir mit den Lernenden jenseits der hierarchischen Kommunikationskaskade direkt in Austausch auf Augenhöhe und in eine co-creative Entwicklung kommen können.

Denn damit wir tatsächlich den Bedarf der Zielgruppe in der Praxis treffen, anschlussfähig an die Arbeits- und Lernstrukturen und -prozesse bleiben und genug „Pull“ erzeugen – ist eine kontinuierliche co-creative und qualitätssichernde Schleife zwischen Entwickler:innen und Nutzer:innen/Zielgruppe unerlässlich. Dies gilt umso mehr, als

- das zugrunde liegende Lernmodell noch nicht etabliert und vertraut in der Organisation ist;
- der Ansatz der Co-Creation in dieser Form ebenfalls neu und ungewohnt ist;
- das selbstorganisierte und -verantwortete Lernen entlang der eigenen Bedarfe und Fragen aus der Praxis sowie das Teilen der individuellen Lernfragen in dieser Form neu ist;
- das Konzept der „Selbstnominierung“ in diesem Zusammenhang ebenfalls ein anderes Verständnis von Verantwortungsübernahme für die persönlichen Arbeits- und Lernprozesse erfordert.

Im September sind wir mit der Online-Lernplattform „Meine ANoV Community - Meine Entwicklung“ an den Start gegangen.

Die identifizierten Anforderungen des Erstgesprächs wurden in einem Werkzeug zum (Selbst-)Check zusammengefasst und dort im Sinne einer individuellen Standortbestimmung als Startpunkt für das selbstorganisierte Lernen zur Verfügung gestellt.

Infoangebote (Videos etc.), die den Nutzen und Wert des Lernens im Sinne des WorkflowLearning und die Mitarbeit in der Community darstellen, motivieren zum Mitmachen. Bei einstündigen digitalen Dialogstunden konnten interessierte Mitarbeitende sich ein Bild von der Initiative WorkflowLearning und von der Arbeit in der Community machen und Fragen stellen.

Nachdem Teilnehmende auf der Online-Community die ersten Lernfragen gepostet haben, zeigen sich Bedarfe und Themen der Arbeitnehmerorientierten Vermittler:innen, die wir wiederum als Ausgangspunkt für die nächsten Entwicklungsschritte nehmen. Auf dieser Grundlage werden dann Lernimpulse für individuelles Lernen entworfen. Diese Lernimpulse sind z.B. arbeitsintegrierte Lernwerkzeuge, digitale Kurzformate wie eine Lernfragenwerkstatt etc. Wir stellen diese über die Online-Plattform der Community zum Ausprobieren zur Verfügung. Parallel dazu bereiten wir eine Präsenz-Großgruppenveranstaltung vor, die „Experience Days“, in der die Lernenden Erfahrungen mit Ansätzen des selbstorganisierten Lernens machen können und gleichzeitig, jenseits des digitalen Raumes, Begegnungsmöglichkeiten geschaffen werden, die den Beziehungsaufbau unter den Teilnehmenden ermöglichen - eine wichtige Basis für den weiteren Prozess des „miteinander und voneinander Lernens“, wie es in der Qualifizierung vorgesehen ist.

Um die Lernenden auch möglichst niedrigschwellig und motivierend zum Tun einzuladen, entwickeln wir darüber hinaus weitere, möglichst kleine Lernimpulse, sozusagen „leichtverdauliche Appetizer“, wie etwa eine 30-Tage-Challenge, bei der 30 Tage lang jeden Morgen ein dreiminütiger Lernimpuls in das Community-Forum eingestellt wird und die Nutzer:innen eingeladen sind, ihre Erfahrungen zu teilen.

»»»»

## ERSTE ERGEBNISSE

---

Mit Blick auf unsere Erfahrungen der ersten drei Monate Laufzeit der Online-Community lässt sich festhalten: Wir waren überrascht von dem regen Interesse und der positiven Resonanz der Teilnehmer:innen. Mittlerweile hat die Community mehr als 300 Teilnehmende im Erprobungsdurchlauf. Eine ganze Reihe von Lernfragen sind gepostet, es gibt erste Rückmeldungen zum (Selbst-)Check und erste Interaktionen und Posts in den Foren. Für digitale Kurzformate gibt es kontinuierlich Anmeldungen wie auch für das im 1. Quartal 2024 geplante Großgruppenevent. Allerdings gibt es noch Potenzial und Luft nach oben in der Aktivität der Nutzer:innen.

### **Selbstorganisiertes Lernen ist ungewohnt und nicht voraussetzungslos**

„Vom Push zum Pull“ klingt sehr vielversprechend, und die ersten Informationen zu der Initiative zogen anfangs viele Neugierige in die von uns angebotenen Dialogstunden und auf die Community. Jedoch zeichnete sich schnell ab, dass es anfangs noch mehr „Push“ benötigt, um das Rad ins Rollen bzw. die Menschen ins Tun zu bringen. Zu viel „Pull“ zu Beginn kann überfordern bzw. dockt noch nicht an beim Gros der Lernenden, es scheint zunächst eine engere und persönlichere Begleitung und Moderation des Lernprozesses zu erfordern.

### **Lernzeit als Herausforderung**

Im Rahmen der Evaluation erhielten wir auch Einblick in die Rahmenbedingungen und die für selbstorganisiertes Lernen zur Verfügung stehenden Ressourcen: Zeit ist ein knappes Gut und so ein Haupthindernis für selbstorganisiertes Lernen. Sich Zeit zum Lernen zu nehmen, wird angesichts des zu erledigenden Arbeitspensums und der diesbezüglichen Vorgaben für die Arbeitsvermittler:innen häufig hinten an gestellt. Darüber hinaus gibt es sehr unterschiedliche Voraussetzungen vor Ort, den Rahmen und die Freiräume für das Lernen betreffend.

### **Lernroutine braucht kleine, unaufwändige, einladende, beziehungsfördernde Lernimpulse**

Ein sich hier vor allem anfangs bewährendes Format waren digitale Kurzformate: einstündige Dialogrunden zur Beantwortung allgemeiner Fragen rund um die Initiative oder Mini-Workshops zu bestimmten Elementen des Lernmodells, mit direkt auf der

Startseite der Community gepostetem Einwahllink, um eine einfache und flexible Teilnahme zu ermöglichen.

Der (Selbst-)Check wurde als hilfreich für die Reflexion und Standortbestimmung beschrieben und es wurde festgestellt, dass er die Anforderungen der Praxis gut abbildet. Aber auch hier darf es kürzer und unaufwändiger gestaltet sein – mehr häppchenweise und so leichtgängiger.

Darüber hinaus braucht es die Verknüpfung mit anderen Lernsettings, um den individuellen Lernprozess optimal zu unterstützen. Die Brücke zu etablierten Lernmethoden wie z.B. der individuellen Lernbegleitung sollen dem selbstorganisierten Lernen hier Struktur geben und Unterstützung bieten.

Schließlich hat sich die kleinschrittige und dialogische Vorgehensweise bei der Entwicklungsarbeit der Initiative Workflow-Learning als echtes Erfolgsmodell gezeigt: Indem etwa Struktur und Angebote der Community sukzessive und in Co-Creation mit den Nutzer:innen entwickelt werden, ist es möglich, immer wieder mithilfe kurzer Feedbackschleifen mit den Teilnehmenden zu klären, was es als nächstes braucht und für welche Schritte des individuellen Lernprozesses es weitere Orientierung oder Methoden benötigt werden. Dies fördert auch aus Sicht der Lernenden eine sehr anwendungsfreundliche und transparente Gestaltung des Lernsettings selbst.

Die ersten Erfahrungen machen also durchaus Herausforderungen sichtbar, die wir gemeinsam mit unseren Kooperationspartner:innen innerhalb der Bundesagentur mit Lust am lernenden Ausprobieren angehen werden. Gleichzeitig zeigen sich aber schon jetzt viele Handlungsansätze, um eine veränderte prototypische Lernarchitektur zu entwerfen, die bei aller Fremdheit und Innovation für die Organisation dennoch anschlussfähig an bestehende Lernmuster und das vorherrschende Lernverständnis sein kann - und gleichzeitig skalierbar ist auf weitere Arbeitsprozesse und Zielgruppen.

GAB-Ansprechpartner:innen:

NATHALIE KLEESTORFER-KIESSLING, RUTH SLOMSKI



## INTERVIEW MIT RAPHAELA WEIß, REFERENTIN IM BEREICH QUALIFIZIERUNG DER ZENTRALE DER BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT ZUR INITIATIVE WORKFLOWLEARNING

---

### Was genau versteht die Bundesagentur für Arbeit (BA) unter WorkflowLearning?

WorkflowLearning in der BA verbindet Arbeiten und Lernen und ist am Bedarf der Mitarbeiter:innen orientiert. Das Lernen soll vor allem arbeitsintegriert und im Bedarfsmoment stattfinden. Die Lernangebote folgen der Handlungslogik der Praxis und sind entlang des Arbeitsprozesses der Lernenden „geordnet“.

### Wie kommt es zur Initiative „WorkflowLearning“ in der Bundesagentur für Arbeit? Wie ist die strategische Einordnung?

Einerseits gibt es das Arbeitsprogramm des Vorstandes 2023/2024 welches skizziert, dass „gerade stärkeres eigeninitiatives Lernen (...) in den nächsten Jahren für unsere Kolleginnen und Kollegen immer mehr an Bedeutung gewinnen (wird).“ Mitarbeitende werden gefordert sein, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln, um mit den sich rasch verändernden Anforderungen der Arbeitswelt Schritt halten zu können. Lernen wird dabei noch mehr als heute stark individualisiert und arbeitsintegriert sein müssen.

Andererseits verpflichtet das Leistungsversprechen #meinLERNEN die Bildungsorganisation der BA, dass Lernen arbeitsintegrierter, vernetzter, persönlicher und digitaler wird als heute. Das beinhaltet u.a., dass kompetenzorientierte Bildungsangebote durch ein handlungsorientiertes Lernverständnis und entsprechende Lernansätze ermöglicht werden. Die Bildungsangebote sind dabei inhaltlich konsequent an der konkreten Arbeitsaufgabe der Lernenden auszurichten. Lernprozesse werden so gestaltet, dass sie die Eigenverantwortung und Selbstorganisation der Lernenden stärken.

### Wo steht die BA aktuell auf ihrem Weg zu mehr arbeitsintegriertem Lernen?

In den letzten zehn Jahren hat die Bundesagentur für Arbeit die individuelle Lernbegleitung (iLB) als Instrument des selbstorganisierten und arbeitsintegrierten Lernens als Antwort auf die Lernherausforderungen einer sich wandelnden Arbeitswelt in ihrer Bildungsorganisation implementiert und ist dabei einen erfahrungsreichen Weg gegangen.

Dieser Weg lässt sich nicht nur als die Einführung eines innovativen Qualifizierungsinstruments in einer großen und komplexen Organisation lesen, sondern auch als intensiven Prozess des organisationalen Lernens und der Veränderung von Lernkultur auf unterschiedlichen organisationalen Ebenen. WorkflowLearning ist der logische nächste Schritt auf diesem Weg. Ich bin beeindruckt darüber, wie viele Kolleginnen und Kollegen sich schon jetzt mit großer Begeisterung und Tatkraft mit uns auf den Weg machen und mit uns die Veränderung des Lernens im Kontext der Initiative WorkflowLearning zu ihrem Anliegen machen.



# Kompetenzanforderungen für Ausbilder:innen der Zukunft

## ENTWICKLUNG EINES KOMPETENZRAHMENS

Welche Kompetenzen benötigen Ausbilder:innen der Zukunft eigentlich? Dahinter steckt die Frage: Welche Anforderungen stellt denn eine „Ausbildung der Zukunft“? Welche Herausforderungen ergeben sich aus einem „neuen, anderen“ Lernen? Wir haben uns diesen Fragen zusammen mit einem unserer Kunden aus der öffentlichen Verwaltung gestellt und haben in einem iterativen Entwicklungs- und Validierungsprozess einen Kompetenzrahmen entwickelt, der zukunftsweisend ist.

### Das Vorgehen

Die Ausgangssituation für unser Vorhaben ist wohl vergleichbar mit der in vielen anderen überregionalen Organisationen: Ausbildung und Studium sind nach einheitlichen Vorgaben geregelt, die didaktische und organisatorische Umsetzung variiert aber, je nach lokalen Möglichkeiten bzw. Gepflogenheiten. Damit einher gehen auch unterschiedliche Aufgaben(zuschnitte) von Ausbilder:innen sowie auch Unterschiede im Lernverständnis und im didaktischen Rollenverständnis der Lehrenden: Arbeitet die eine Organisationseinheit mit internen Fach-Lehrkräften für Fachlehrgänge, setzt die andere Organisationseinheit auf arbeitsintegriertes Lernen in einem Übungsbüro, wo die Auszubildenden von Lernberater:innen begleitet werden.

Vor diesem Hintergrund sollte eine Beschreibung der Kompetenzanforderungen für Ausbilder:innen entstehen, die anschlussfähig ist für (auch zukünftig) unterschiedliche Organisationsformen. Gleichzeitig sollte der zu entwickelnde Kompetenzrahmen ein gemeinsames Zukunftsbild einer modernen innovativen betrieblichen Ausbildung zum Ausdruck bringen. Zu diesem Zukunftsbild gehört zunehmend selbständiges, eigeninitiatives Arbeiten und Lernen der Nachwuchskräfte unter Nutzung moderner digitaler Lern- und Kommunikationsangebote. Auszubildende und Studierende sollen in der Ausbildung neben den fachlichen Kompetenzen auch Selbstorganisation und Verantwortung lernen, indem sie ihren Lernprozess selbstorganisiert und verantwortlich mitgestalten.

Um den Kompetenzrahmen aus der Praxis für die (zukünftige) Praxis zu entwickeln, wurden die bereits bestehenden Anforderungen an Ausbilder:innen der einzelnen eigenständigen Ausbildungsbereiche in einer umfangreichen Dokumentenanalyse gesichtet und strukturiert. Die Ausbildungsbereiche lieferten Aufgabenbeschreibungen, Kompetenzprofile oder auch beispielhafte Stellenausschreibungen für (haupt- und nebenamtliche) Ausbilder:innen. Das Entstehungsdatum dieser Quellen-Dokumente lag zwischen einem halben bis zu mehreren Jahren in der Vergangenheit. Je moderner das Dokument, desto deutlicher war das zukünftige Zielbild der Ausbildung schon erkennbar. Aus den Unterlagen wurden die konkreten Aufgaben des pädagogischen Personals sowie auch die teils zusätzlich formulierten Kompetenzen herausgelesen und systematisch erfasst. Ergebnis war eine Liste von mehr als 120 abgrenzbaren Einzelaufgaben, die sich teilweise eher in ihrer Abstraktheit als in ihrer Bedeutung unterschieden. Diese Vielfalt war angesichts des sehr unterschiedlichen Ausgangsmaterials nicht überraschend.

In einem ersten Entwurf haben wir die Einzelnennungen zu Handlungsfeldern zusammengefasst, die wir wiederum in pädagogisch-didaktische Kernprozesse und unterstützende Rahmenprozesse gruppiert haben. Im gleichen Arbeitsschritt wurden drei der vier Kernprozesse ausführlich beschrieben. Dieser Entwurf wurde in einem ersten Validierungsschritt mit einer Expert:innengruppe des Kunden besprochen. Die Gruppe setzte sich zusammen aus Ausbilder:innen und Ausbildern sowie Ausbildungsleitungen. Es wurde auf eine heterogene Zusammensetzung geachtet, um die unterschiedlichen Ausgangssituationen zu repräsentieren und eine Perspektivenvielfalt sicherzustellen. Ergänzend zu dieser überschaubaren Zahl von ca. 15 Expert:innen wurden im Prozessverlauf immer wieder weitere Personen um Resonanz zum jeweiligen Diskussionsstand gebeten. Kolleg:innen sowie Führungskräfte und ggf. auch Personen aus angrenzenden Abteilungen (z.B. Recruiting und Personalverwaltung) waren so in die Entstehung des Kompetenzrahmens mit einbezogen und sorgten für einen engen Praxisbezug.



## Das Ergebnis

Die Resonanz auf den ersten Strukturierungs- und Beschreibungsentwurf war grundsätzlich bestätigend. Vor allem der Zuschnitt der einzelnen Handlungsfelder und die Gruppierung in Kern- und Rahmenprozesse traf auf große Zustimmung. Im Ergebnis entstand also ein Kompetenzrahmen aus insgesamt acht Handlungsfeldern, je vier in den pädagogisch-didaktischen Kernprozessen sowie in den flankierenden Rahmenprozessen. Die Handlungsfelder machen Handlungsschwerpunkte sichtbar, die für die Ausbildung zentral sind – egal in welcher Form diese konkret organisiert ist. Die Fokussierung innerhalb der didaktisch-pädagogischen Kernprozesse auf (1) arbeitsintegriertes Lernen, (2) Unterrichtslernen und (3) selbstorganisiertes Lernen bildet die angestrebte Ausbildungspraxis treffend ab und hebt die besonderen Kompetenzen in der Gestaltung und Begleitung von „neuen“ Lernformen hervor.

Intensiveren Abstimmungs- und Diskussionsbedarf gab es bei den Beschreibungen der einzelnen Aufgaben bzw. Kompetenzen innerhalb der Handlungsfelder. Hier war die Kärnerarbeit des gemeinsamen Prozesses zu leisten. Grundlage der Kompetenzbeschreibungen waren nicht nur die analysierten Unterla-

gen. Vielmehr floss die GAB-eigene Expertise in der Konzeption und Begleitung von Lernprozessen, aber auch unsere langjährige Praxiserfahrung in der Beratung von Unternehmen bei der Realisierung arbeitsintegrierter Lernprozesse sowie bei der Gestaltung selbstorganisierten, kompetenzorientierten Lernens in Präsenz und online ein. Aus Kapazitätsgründen verzichteten wir auf beispielhafte oder flächendeckende Tätigkeitsanalysen in den Ausbildungsbereichen des Kunden, stattdessen griffen wir auf vorhandene Analysen idealtypischen Handelns von Ausbilder:innen in den Handlungsfeldern zurück. Die Ausbildungspraxis des Kunden kannten wir aus mehrjähriger Zusammenarbeit und konnten zumindest typische Rahmenbedingungen bei der Analyse und Beschreibung berücksichtigen.

Der Kompetenzrahmen beschreibt die Anforderungen an Ausbilder:innen durchgehend in ganzen Sätzen und in einem relativ hohen Detaillierungsgrad, d.h. konkret und handlungsnah. Beispiele aus den Handlungsfeldern „1. Lernende in realen Lernprozessen lernbegleiten“ und „2. Angeleitete Lernprozesse (z.B. im Unterricht) analog wie digital gestalten und begleiten“ lauten:

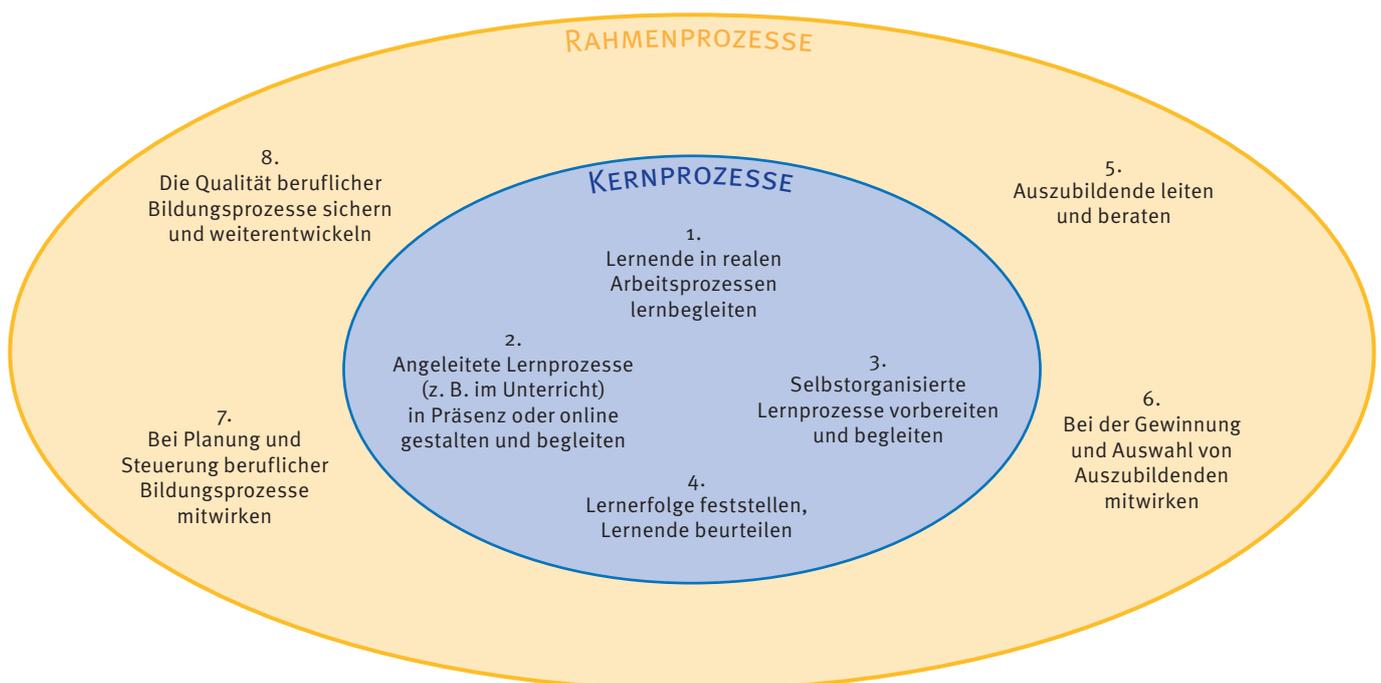


Abb. Überblick über die Handlungsfelder in Kern- und Rahmenprozessen

# Berichte und Notizen aus der GAB.Werkstatt

## HANDLUNGSFELD 1: LERNENDE IN REALEN ARBEITSPROZESSEN LERNBEGLEITEN

---

### Ausbilder:innen sind in der Lage...

... die Kompetenzanforderungen einer realen, komplexen Arbeitsaufgabe, d.h. das, was die Aufgabe in fachlicher, methodischer oder sozial-kommunikativer Hinsicht verlangt, zu analysieren.

... eine reale komplexe Arbeitsaufgabe auszuwählen, die diejenigen Kompetenzen erfordert, die die Lernenden laut curricularen Vorgaben bzw. individuellem Lernbedarf erlernen sollen. Das heißt, eine Arbeitsaufgabe zu wählen, die die Lernenden noch nicht können, die aber durch einen begleiteten, möglichst eigenständigen Lernprozess bewältigbar ist.

## HANDLUNGSFELD 2: ANGELEITETE LERNPROZESSE (Z.B. IM UNTERRICHT) ANALOG WIE DIGITAL GESTALTEN UND BEGLEITEN

---

### Ausbilder:innen sind in der Lage...

#### IN DER VORBEREITUNG DES LERNPROZESSES...

... Lernbedarfe von Lernenden basierend auf den curricularen Vorgaben und mit Hilfe geeigneter Instrumente zu erfassen (z.B. Lernstandsfeststellung, Beobachtung der Lernenden bei der Bearbeitung realer Fälle) und Verknüpfungen zu anderen Lerninhalten herzustellen.

#### WÄHREND DES LERNPROZESSES...

... den geplanten Lehr-Lernprozess mit den Lernenden durchzuführen. Hierzu gehört, die Aufgaben und die handlungsorientierten Methoden ein- und durchzuführen, die (digitalen) Medien, Materialien und Programme sicher einzusetzen, den Ablauf und die zeitlichen Vorgaben an die Lerngruppe anzupassen, sowie die (handlungsorientierten) Methoden und Arbeitsaufträge abzuschließen und auszuwerten.

#### ALS NACHBEREITUNG DES LERNPROZESSES...

... die Wirkung und den Erfolg des Lernangebots mit Hilfe geeigneter Instrumente zu evaluieren und Ansatzpunkte für Verbesserungen zu identifizieren.

Nach einem ca. sechsmonatigen Prozess mit vier mehrstündigen online-Treffen der Expert:innen-Gruppe wurde der Kompetenzrahmen verabschiedet. Insbesondere in den Handlungsfeldern der Rahmenprozesse gab es in diesem iterativen Vorgehen deutliche Korrekturen und Anpassungen aufgrund der Expert:innen-Rückmeldungen. Grund dafür waren die unterschiedlichen Zuständigkeiten und Aufgabenzuschneide in den Ausbildungsbereichen, die oft dazu führten, dass die Beschreibungen auf den kleinsten gemeinsamen Nenner beschränkt wurden. Die Beschränkung erhöht zugleich die Relevanz des Kompetenzrahmens für alle Ausbildungsbereiche.

Wichtig ist zu erwähnen, dass der Kompetenzrahmen ausschließlich die pädagogischen Aufgaben von Ausbilder:innen in den Blick nimmt. Darüberhinausgehende oder zusätzliche Aufgaben und die hierfür erforderlichen Kompetenzen werden nicht berücksichtigt. Das Fachwissen und -können als Fachkraft des Ausbildungsberufs wird vorausgesetzt und wird im Kompetenzrahmen nicht eigens beschrieben. Wir haben auch darauf verzichtet, überfachliche i.S.v. „überpädagogischen“ Kompetenzen aufzunehmen, die sich aufgrund der je individuellen Organisationsform oder bestimmter Rahmenbedingungen ergeben (z.B. sich im Team von Ausbilder:innen abstimmen können; Phasen der Arbeitsverdichtung oder der Personalknappheit bewältigen können).



## Der Kompetenzrahmen in der Praxis

Der mit einem breiten Konsens verabschiedete Kompetenzrahmen greift die Anforderungen an Ausbilder:innen der Zukunft sehr treffend und kann für die Weiterentwicklung der betrieblichen Ausbildung in ganz unterschiedlicher Form genutzt werden. Er kann und soll Orientierung geben bei der Auswahl und im Auswahlprozess für zukünftige Ausbilder:innen. Schon im Schritt davor gibt er Interessent:innen einen Eindruck von der Vielfalt der Aufgaben und der (hoffentlich so empfundenen) Attraktivität der Tätigkeit als Ausbilder:in. Der Kompetenzrahmen ist aber in erster Linie ein Instrument fürs Lernen: Er bietet die Möglichkeit für Ausbilder:innen – egal ob alte Hasen oder Neulinge –, sich ihrer eigenen Kompetenzen bewusst zu werden und ihren individuellen Lern- und Entwicklungsbedarf zu erkennen. Aus anderer Perspektive liefert er eine Strukturierung für Lern- und Qualifizierungsangebote für die Zielgruppe von Ausbilder:innen.

## Kompetenzrahmen als Verbindung zwischen Fortbildungsordnungen und betrieblicher Realität

Den Erarbeitungsprozess mit unserem Kunden haben wir an anderer Stelle für unsere eigenen Qualifizierungsangebote für berufspädagogisches Personal weitergeführt. So haben wir für unsere offenen Vorbereitungskurse zum/zur Gepr. Aus- und Weiterbildungspädagogen/-in (siehe auch S. 36-37 dieser GAB-News) die bestehenden Lernzielformulierungen systematisch in eine aussagekräftige Kompetenzbeschreibung überführt. Auch hier haben wir die Kompetenzen in Handlungsfelder geordnet, jedoch in einer Systematik, die dem Rahmenplan des Fortbildungsberufs, bzw. der Struktur unserer Fortbildungsmodule entspricht. Im Zuge dieses Abgleichs ist deutlich geworden, dass die bestehende Fortbildungsordnung die grundsätzlichen Aufgaben von Ausbilder:innen zwar abbilden kann, dass sich eine moderne, innovative Ausbildung darin allerdings noch nicht ablesen lässt. Mit der „Übersetzung“ des Fortbildungs-Rahmenplans in Handlungskompetenzen lässt sich das (angestrebte) Können unserer Teilnehmenden und Absolvent:innen klar kommunizieren und auch verdeutlichen, dass es der zeitgemäßen berufspädagogischen Theorie und Praxis entspricht. Die Teilnehmenden an unseren Kursen nutzen diese aussagekräftigen Beschreibungen für ihre individuelle Standortbestim-

mung zum Start in die Fortbildung sowie kontinuierlich in deren Verlauf. Dieser aus der zukunftsorientierten Praxis entstandene Kompetenzrahmen sichert somit die Aktualität unseres Lernangebots.

Wenn Sie Ihre eigenen berufspädagogischen Kompetenzen weiterentwickeln wollen und neugierig sind auf eine Standortbestimmung, dann melden Sie sich bei uns. Wir finden mit Ihnen heraus, welche Handlungsfelder und Kompetenzen Ihr ganz individueller Lernfokus sein sollen, und wir begleiten Sie bei Ihrem Lernprozess.

GAB-Ansprechpartner:innen:  
**BARBARA BURGER, KRISTINA HORN**



# Wie lässt sich nachhaltiges Lernen lernen und organisieren?

## BERUFSBILDUNGSKOOPERATION MIT DEM „NETZWERK BIODYNAMISCHE BILDUNG“

Das „Netzwerk biodynamische Bildung“, das die Freie Ausbildung der Demeter-Landwirt:innen und -Gärtner:innen zusammen mit den Demeter-Betrieben organisiert und durchführt, wurde 2022/23 von der UNESCO als Vorbild für Nachhaltigkeit ausgezeichnet. Entsprechend stellt sich das Netzwerk auch kontinuierlich die Frage nach einem nachhaltigen Lernen, z.B.: Wie gelingt es, mit der großen Heterogenität der Auszubildenden umzugehen?

Wie kann man die hohe Qualität der einzelnen Ausbildungsbestandteile dauerhaft sichern und weiterentwickeln? Wie können die Inhalte vergleichbar gemacht und geordnet werden?

Wie wird perspektivisch eine Anschlussfähigkeit an den geltenden Ausbildungsbereich nach Berufsbildungsgesetz möglich?

Im Zusammenhang mit diesen Fragen arbeiten wir seit 2018 mit dem Netzwerk zusammen. In den letzten beiden Jahren haben wir zu dem in zwei Teilprojekten mitgearbeitet, die wir hier kurz vorstellen.

### **Curriculumentwicklung beim Netzwerk biodynamische Ausbildung**

Seit Ende 2022 begleiten wir das Netzwerk auf dem Weg zu einem neuen Curriculum für den seminaristischen Teil der Ausbildung.

Mit der Überarbeitung und Erneuerung soll das bisherige Curriculum neu gegriffen und erweitert werden. Ziel ist es, einen gut strukturierten und zugleich flexibel anwendbaren und transparenten Planungsrahmen für alle an der Ausbildung Beteiligten zu schaffen.

Das Curriculum wird kompetenzorientiert gestaltet und enthält neben der Beschreibung der angestrebten Lernergebnisse der einzelnen Module und Veranstaltungen auch Methodenhinweise bzw. Verlinkungen in einen Pool bewährter handlungsorientierter Unterrichtsmethoden. Außerdem spielt die Verbindung mit dem Lernen am Lernort „Praxis“ (Lernen im Tun auf den Demeter-Höfen) eine wichtige Rolle.

Das Curriculum wird arbeitsteilig von einer Entwicklungsgruppe aus Netzwerkmitgliedern ausgearbeitet und in eine gemeinsam erarbeitete Struktur überführt. In etwa vierteljährlich stattfindenden gemeinsamen Entwicklungsworkshops werden immer wieder die Arbeitstände gesichtet und diskutiert und neue Aufgaben verteilt. In einem so gestalteten Curriculumentwicklungsprozess entsteht nach und nach ein thematisch gegliedertes Curriculum mit den drei Hauptbereichen „Mensch“, „Tier“ und „Pflanzen und Boden“.

Zu Beginn des Begleitprozesses vergegenwärtigte sich die Entwicklungsgruppe den Sinn, die grundlegenden Prinzipien sowie Besonderheiten und Alleinstellungsmerkmale der Freien Ausbildung. Außerdem machte sich die Gruppe weitere Zielstellungen bewusst und entwarf Zukunftsvisionen für das Curriculum. Von dieser Basis aus sichteten wir die vorhandenen Bestandteile und Organisations-Tools des bisherigen Curriculums, reflektierten die Tätigkeiten der Absolvent:innen und welche Kompetenzen in ihrer Arbeit in den unterschiedlichen Bereichen hilfreich und wichtig sind – und daher erworben werden sollten. Ein mit der Steuerungsgruppe des Projekts entwickeltes Template diente dann der Strukturierung der seither arbeitsteilig ausgearbeiteten Beschreibungen von Modulen und Veranstaltungen.



Für den Methodenteil werden auf dem Weg Erkundungsaufgaben und handlungsorientierte Unterrichtsmethoden gesammelt, u.a. mit Fokus auf die Theorie-Praxis-Verzahnung zwischen Seminaren und dem Lernen in der Arbeit auf den Höfen. Das Curriculum soll im Frühjahr bzw. Frühsommer 2024 in einem größeren Kreis vorgestellt und mit der berufspädagogischen Qualifizierung (siehe Folgeabschnitt) zusammengedacht werden.

## Berufspädagogische Professionalisierungswshops

Seit dem Frühjahr 2022 gibt es für die Ausbildungsarbeit der Demeter-Betriebe und deren Ausbilder:innen ein Angebot zur berufspädagogischen Qualifizierung. In einem zweitägigen Workshopangebot werden die Anliegen und Themen der Teilnehmenden gemeinsam erörtert und reflektiert. Kleine Inputs und vor allem Übungen und Impulse zur Selbstreflexion regen an, neue Herangehensweisen selbst auszuprobieren.

Die Auszubildenden kommen aus den unterschiedlichsten Bereichen der Landwirtschaft zusammen. So sind Mitarbeiter:innen aus Gemüsegeärtnereien, dem Obstanbau, aus Ackerbau und Milchviehbetrieben und dem Weinbau vertreten. Die mit der landwirtschaftlichen Praxis verbundenen speziellen Anforderungen und alltagsbestimmenden Rahmenbedingungen, wie z.B. das Wetter, aber auch die Tatsache, dass Tiere an sieben Tagen und das ganze Jahr hindurch zu versorgt werden müssen, führen in der Ausbildung zu besonderen Spannungsfeldern. Betriebliche Notwendigkeiten stehen den individuellen Bedürfnissen und Interessen der Lernenden gegenüber. Auch wird der vermehrte Wunsch der Auszubildenden nach geregelten Arbeitszeiten von den Teilnehmenden ebenso als Herausforderung beschrieben wie die Notwendigkeit, Arbeit und Familienleben in Einklang zu bringen - denn anders als in vielen anderen Berufsbereichen, gibt es in der biologisch-dynamischen Landwirtschaft und in der freien Ausbildung auch immer mehr Lehrlinge, die sich in der Umorientierung befinden und schon mit mehr Lebens- und Arbeitserfahrung bei den Betrieben ankommen. Vor diesem Hintergrund ergaben sich verschiedenste Schwerpunktthemen und Fragestellungen, an denen in den Workshops gearbeitet wurde:

- Aufgaben und Herausforderungen für Auszubildende in der heutigen Zeit
- Biografischer Blick auf das Jugend- und junge Erwachsenenalter, sowie berufsbiografische Selbstreflexion
- Motivation und Interessen im Spannungsfeld mit betrieblichen Notwendigkeiten
- Wie kommen wir, Lernende und Auszubildende, zu gemeinsamen Lernzielen?
- Wie lassen sich Auszubildende individuell in ihren Lernprozessen begleiten?

Mit künstlerischen Übungen, Gruppenarbeiten, Diskussionen und dem Ausprobieren von Gesprächstechniken wurde methodisch vielfältig in den Workshops gearbeitet und gelernt.

Bei allen Themen und Fragen stand natürlich die Frage im Mittelpunkt, wie sich das Gelernte in den Arbeitsalltag der Auszubildenden integrieren, gezielt einsetzen bzw. nutzen lässt. Auch hier wurden die unterschiedlichen Arbeitsbereiche in den Blick genommen. Zusätzlich sind dabei auch die unterschiedlichen Organisationsformen, wie z.B. SoLaWi (Solidarische Landwirtschaft), Vereine, Stiftungen und Familienbetriebe (GbR) sowie die Tatsache, dass die Ausbildung dort oft mit anderen Auszubildenden gemeinsam gestaltet werden muss, zu berücksichtigen. Von Teilnehmenden wurde die Fortbildung als „eine gelungene Mischung aus Vermittlung von theoretischen Grundlagen, praktischer Bearbeitung verschiedener Themen in Kleingruppen und Erfahrungsaustausch im Plenum“ beschrieben. Die Kürze der Zeit habe eine Beschränkung auf die Vertiefung einiger Punkte aus der Fülle der Fragen und Thematiken geboten und es sei dennoch möglich gewesen, wichtige Impulse und Hilfestellungen für das neue Ausbildungsjahr mitzunehmen.

Aufgrund des Interesses der Teilnehmer:innen wird es ab 2024 einen Fortsetzungskurs geben. Das Netzwerk biodynamische Ausbildung unterstützt diese Arbeit organisatorisch und ermöglicht die Finanzierung durch Stiftungsgelder.

Ab 2024 können die beiden Teilprojekte – nach Einführung des neuen Curriculums – noch stärker zusammengedacht werden. Wir freuen uns auf die weitere Zusammenarbeit mit dem „Netzwerk biodynamische Bildung“.

GAB-Ansprechpartner:  
**FLORIAN MARTENS UND NICO SCHRODE**



# Mit Gestaltungsfreude und Leichtigkeit

## BERATUNG ZUM UND MIT DEM GAB-VERFAHREN UND WAS SIE FÜR UNS BESONDERS MACHT

Ein Schwerpunkt unserer Arbeit mit dem GAB-Verfahren liegt in der Beratung von sozialen und pädagogischen Organisationen. Sei es in der Kinder- und Jugendhilfe, in Schulen, der Arbeit mit Menschen mit Assistenzbedarf, in Einrichtungen der Altenhilfe oder auch in Hospizen. Anfragen, die uns erreichen, beziehen sich dabei auf die Einführung des GAB-Verfahrens oder auf eine konkrete Herausforderung oder Fragestellung, die in einer Einrichtung auftaucht und zu der sich diese Unterstützung wünscht.

Unsere Beratung basiert vor allem auf den Haltungen, Ansätzen und Instrumenten des GAB-Verfahrens, die wir durch geeignete Methoden aus der Organisationsentwicklung und -beratung ergänzen, wenn dies sinnvoll erscheint.

Beispiel: In einer Leitungskonferenz stellt eine Einrichtung fest, dass in den unterschiedlichen Teams immer wieder grundsätzliche Fragen der Arbeit diskutiert werden. Oder dass die unterschiedlichen Teams oder Berufsgruppen wenig Kontakt zueinander haben und gar nicht mehr klar ist, was sie eigentlich verbindet und wo die gemeinsame Reise hingehen soll.

Wenn wir mit einer Einrichtung einen Beratungsprozess gestalten, ist dies immer eine besondere Aufgabe, die wir sehr schätzen. Für einen begrenzten Zeitraum sind wir eingeladen, ein Stück Weg gemeinsam zu gehen. Der Weg ist dabei immer der Weg der jeweiligen Einrichtung und damit in gewisser Weise einzigartig. Wir begleiten bei den nächsten Schritten, natürlich an holprigen Stellen, aber auch da, wo es darum geht „vorzuzugreifen“ und die Entwicklung der Einrichtung vorausschauend und aktiv in die Hand zu nehmen. Wir dürfen Impulse geben, auch mal Schwieriges ansprechen und gemeinsam mit den Menschen vor Ort Leichtigkeit wiederfinden, wenn diese gerade durch zu viele Fragen und Herausforderungen zu kurz kommt. Werden dann wieder Kreativität, Fokus auf das Wesentliche und neuer Tatendrang erlebbar, sind dies Hinweise darauf, dass wir vom Problem- in den Lösungsraum gelangt sind. Hier schauen wir auch, wie es gelingt „dranzubleiben“.

### WIE SIEHT DAS KONKRET AUS? HIER EINIGE BEISPIELE:

---

#### Führung neu denken

Eine von uns begleitete Einrichtung hat etwas für sie Neues gewagt. Ausgangspunkt war, dass sich Leitung und Führungskräfte gefragt haben, wie Entscheidungen getroffen und auch verbindlich werden können, indem sie von möglichst vielen mitgetragen werden. Daraus ist in der gemeinsamen Auftragsklärung die Frage entstanden: „Wie verstehen wir eigentlich Führung bei uns?“. Dieser Frage sind wir mit den Führungskräften der Einrichtung nachgegangen. Hier kristallisierte sich der Wunsch heraus, sich als Organisation stärker in Richtung Selbstorganisation zu entwickeln. Gemeint war u.a., dass Entscheidungen, so oft wie möglich und sinnvoll, in den Teams getroffen, also delegiert werden. Ein Element im Beratungsprozess war eine Klausurtagung, um mit den Menschen vor Ort zu erarbeiten, wie sich Führung für die Einrichtung neu denken lässt und darauf aufbauend zu klären: Wie (und welche) Entscheidungen können näher an den Alltagsprozessen verortet werden? Welche Rahmenbedingungen, welche Formen der Delegation und welche Kompetenzen sind dazu nötig? Wie halten wir im Blick und prüfen gemeinsam, ob die entwickelten Vorgehensweisen der Realität Stand halten und, ob wir nicht den Überblick verlieren, was wo entschieden wird? Mit den Ergebnissen hat dann eine kleinere, delegierte Gruppe weitergearbeitet: Daraus ist ein Konzept entstanden, das für alle im QM-Handbuch einsehbar ist. In dem geschützten Format des „Thematischen Dialogs“ konnten zudem alle Beteiligten einbringen, was sie beschäftigt.





## Wieder miteinander auf vielfältige Art und Weise ins Gespräch kommen

Eine mehrzügige Schule hat – wie so viele soziale und pädagogische Einrichtungen – die herausfordernden Jahre der Corona-Pandemie im Rahmen des Möglichen bewältigt und dabei gemerkt, dass vieles an Kommunikation und Austausch ins Stocken geraten ist, sich Fronten und Abgrenzungen über die Jahre eher verstärkt haben. Der Wunsch an uns war, die zwei Tage Gesamtkonferenz nach den Sommerferien zum Thema „Dialog und Zusammenarbeit“ zu gestalten. Uns war schnell klar, dass es hier nicht um ein „Drüber reden“, sondern ums gemeinsame Tun und sich wieder als Gemeinschaft Erleben geht. Und so haben wir die mehr als 60 Teilnehmenden in einem Großgruppenformat nach einigen gemeinsamen Erfahrungen zum Thema Kommunikation in unterschiedlichste Formate des Austausches geschickt. Dabei kamen Formate des kollegialen Lernens genauso zum Einsatz wie systemische Interventionen, Formen der Ressourcenarbeit und auch Körperübungen – je nach Lust und Neigung wählten die Teilnehmenden die für sich passenden Formate aus. Es wurde viel gelacht und viel miteinander gesprochen. Am zweiten Tag gestalteten wir in zwei Teilgruppen einen thematischen Dialog zum Thema: „Das bewegt mich in meiner Tätigkeit und Rolle an dieser Schule“. In diesem bewusst gestalteten Raum konnten Dinge angesprochen und gehört werden, ohne gleich wieder in alte Muster der Diskussion und Auseinandersetzung zu rutschen. Den Abschluss bildete ein Kompetenzenfeedback: Jede:r Teilnehmende erhielt ein Set von rund 60 Stärken- und Kompetenzen-Karten und war aufgefordert, sich eine Kollegin oder einen Kollegen zu suchen, an dem sie/er diese Stärke in den letzten Jahren wahrgenommen hat. Es war bewegend miterleben zu dürfen, welche Lebendigkeit während dieser an einen summenden Bienenstock erinnernden Sequenz, im großen Saal der Schule entstand.

## Die Qualität der eigenen Arbeit sichtbar machen

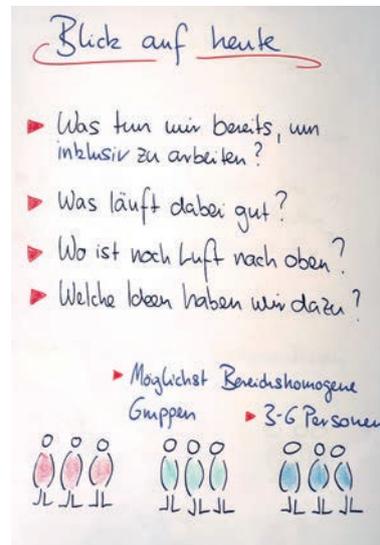
Eine andere Organisation kam mit dem folgenden Anliegen auf uns zu: „Wir möchten uns zertifizieren lassen, um sichtbarer zu machen, was wir alles schon in hoher Qualität leisten. Wie kann ein Prozess auf dem Weg zur Zertifizierung aussehen? Wie kann die GAB uns dabei unterstützen?“ In der Beratung arbeiteten wir zunächst das eigentliche Anliegen heraus. Zum einen die Zertifizierung mit dem GAB-Qualitäts-Siegel nach innen in die Organisation nutzen zu können, um mit den Mitarbeitenden Orientierung für die eigenen Ansprüche zu erarbeiten. Zum anderen diese gleichzeitig nach außen sichtbar zu machen und ein funktionierendes Qualitätsmanagement auch gegenüber Angehörigen, genehmigenden Stellen und Kostenträgern vorweisen zu können. In einem Workshop mit dem fünfköpfigen Qualitätszirkel wurden anhand eines Abgleichs der bisherigen QM-Dokumente mit der Siegelliste Bereiche ausgemacht, zu denen es Aktualisierungen und Ergänzungen in der Beschreibung der Vorgehensweisen bedurfte. Die sich daraus ergebende To-Do-Liste wurde zu einem Vorgehenskonzept weiterentwickelt, um die Arbeit mit dem GAB-Verfahren so zu steuern, dass in den kommenden beiden Jahren systematisch an den Themen gearbeitet werden kann. Seitdem werden in den verschiedenen Arbeitsbereichen die Jahresziele für das Qualitätsmanagement sowohl aus den Notwendigkeiten des Arbeitsprozesses heraus als auch mit Blick auf die Vervollständigung der Anforderungen in Bezug auf die Zertifizierung formuliert. Regelmäßige kurze online Beratungstermine unterstützen seitdem den Prozess und wir kommen Schritt für Schritt voran, um alle Kriterien für die Zertifizierung nach dem GAB-Qualitäts-Siegel zu erfüllen. Die Zertifizierung selbst wird dann später von einer unabhängigen Stelle vorgenommen.



»»» Fortsetzung

## Inklusion konkret gestalten

Im Rahmen der eintägigen Klausur der Einrichtungsleitungen wollte sich ein großer kommunaler Träger der Behinderten- und Familienhilfe mit dem Thema „Inklusion“ beschäftigen und dabei den Blick besonders auf die eigenen Handlungsmöglichkeiten und Gestaltungspielräume innerhalb und außerhalb der eigenen Einrichtung richten. In den Vorgesprächen wurde schnell klar, dass sich hier eine erweiterte Variante des Instruments „Praxisüberprüfung“ gut eignen würde. Nach verschiedenen kleineren Einstiegsübungen und einer informativen thematischen Einführung durch die Unternehmensleitung tauschten sich die rund 35 Einrichtungsleitungen zunächst zu der Frage aus, was dafür spricht, die Arbeit der Einrichtung stärker inklusiv zu gestalten und worauf es den Beteiligten dabei besonders ankommt. Der lebendige Austausch in unterschiedlichen Zusammensetzungen ließ schnell eine hohe gemeinsame Orientierung der Beteiligten sichtbar werden. Auf der Basis der so herausgearbeiteten Sinnbezüge und Prinzipien nahmen die Teilnehmenden dann in bereichshomogenen Gruppen eine Bewertung der eigenen inklusiven Arbeit vor und identifizierten gute Beispiele wie auch Handlungsbedarfe im eigenen Bereich. Die Ergebnisse trugen sie anschließend wieder in einen bereichsübergreifenden Austausch, in dem dann konkrete Ideen und Ansätze identifiziert wurden, um einerseits die Arbeit an unterschiedlichsten Stellen der Organisation noch inklusiver zu gestalten und gleichzeitig das Thema Inklusion noch selbstbewusster und engagierter im gesellschaftlichen Umfeld der Stadtgesellschaft zu vertreten.



Bei all diesen Beispielen wurde erlebbar, wie sich die Prinzipien und Instrumente des GAB-Verfahrens eignen, um ganz unterschiedliche organisationale Lern- und Veränderungsprozesse im Erleben der eigenen Gestaltungskraft zu initiieren und zu begleiten. Wenn die Menschen in der Einrichtung am Ende feststellen: „Wir haben sogar wie nebenbei QM gemacht!“, dann freuen wir uns. Denn QM, das GAB-Verfahren, ist im Wesentlichen genau dazu da, die Themen und Herausforderungen aus der Einrichtung heraus zu bearbeiten. Mit den Menschen vor Ort. Wir freuen uns darauf, auch in Zukunft auf diese Art und Weise mit Ihnen gemeinsam an weiteren Themenstellungen mit Leichtigkeit und Freude zu arbeiten!

GAB-Ansprechpartner:innen:

BARBARA BURGER, JOST BUSCHMEYER, STEPHANIE JURASCHEK,  
FLORIAN MARTENS, RUTH SLOMSKI



# Lernen was KI nicht lernen kann?

## BERUFSBILDUNG ALS PERSÖNLICHKEITSENTWICKLUNG HEUTE

Expert:innen sind sich einig: Alles, was in gut strukturierte Daten überführt werden kann, wird zunehmend Künstliche Intelligenz (KI) „lernen“ und übernehmen können. Es wird dann beispielsweise immer normaler, dass Maschinen Nachrichten verfassen, buchhalterische Vorgänge durchführen oder auch andere Maschinen programmieren. Manchen macht diese fundamentale Veränderung Angst, andere freuen sich, endlich Zeit für die „wirklich wichtigen Dinge“ zu haben: für diejenigen Tätigkeiten, die eben nur Menschen können und in denen sie ihre Subjektfähigkeiten voll einbringen und entfalten können.

Subjektfähigkeiten – das sind all die mannigfaltigen, an den Menschen als Mensch gebundenen Fähigkeiten, die man mit Yuval Noah Harari vielleicht am treffendsten als den „menschlichen Funken“ bezeichnen kann. Harari meint damit in erster Linie, dazu fähig zu sein, flexibel zu kooperieren und fiktionalen Instanzen schaffen zu können wie Geld, Götter, Nationen, Weltanschauungen und Gesetze. Wir verstehen unter dem schönen Begriff mehr: subjektgebundene Fähigkeiten wie Empathie, Gefühl und Gespür, aber auch die Fähigkeit, wertebasiert und ethisch reflektiert handeln zu können. Solche Fähigkeiten wird KI zwar immer perfekter imitieren, aber eben nicht tatsächlich erwerben können.

In unserer mehr als vier Jahrzehnte währenden Begleitung von Ausbildungsbetrieben haben wir immer wieder beobachten können, dass es manchen Ausbilderinnen und Ausbildern gelingt, Auszubildende so zum Lernen einzuladen und zu begleiten, dass sie ihre Stärken entfalten und zu gestandenen Fachkräften und Persönlichkeiten reifen können. Neugierig-erkundend und suchend-erforschend sind wir den Fragen nachgegangen: Warum ist das so? Was machen solche Ausbilder:innen anders als andere? Was können Gelingensbedingungen für eine Berufsbildung sein, die es Auszubildenden ermöglicht, sich zu Persönlichkeiten zu entwickeln und ihren unkopierbaren, individuellen „menschlichen Funken“ zu entfalten?

Als ein Ergebnis dieser Überlegungen haben wir mit der IG Metall (Herausgeber) eine Broschüre mit ganz konkreten Praxiswegen zusammengestellt, die wir als Good Practice für die

Förderung der Entwicklung von (insbes. sozialen und personalen) Kompetenzen und der Persönlichkeit von Auszubildenden identifizieren konnten.

Hier kann die Broschüre als PDF heruntergeladen oder als Print-Produkt bestellt werden:



2024 werden die Wege auch auf der neuen interaktiven Internet-Plattform LEANDO des Bundesinstituts für Berufsbildung (BiBB) zu finden sein.

Durch die Mitgestaltung und Gast-Mitherausgeberschaft der Denk-doch-mal-Ausgabe „New Work braucht Persönlichkeiten!“ (2-2023) konnten wir darüber hinaus das GAB-Ur- und Dauerbrennerthema „Berufsbildung und Persönlichkeitsentwicklung“ weiter vertiefen und mit Expert:innen aus unterschiedlichen Bereichen diskutieren:



Die Transformation der Arbeits- und Lebenswelten ist in aller Munde und damit auch die Frage, wie Menschen Veränderungsprozesse gestalten können (statt von ihnen gestaltet, also Spielball der Verhältnisse zu werden). Unser subjektorientierter, humanistischer Ansatz besagt: Reiter statt Ross oder Koch statt Kartoffel kann der Mensch nur sein, wenn er lernt, seine individuellen Stärken (seine Kompetenzen, seine Persönlichkeit) zu entfalten. Aus- und Weiterbildung können, und müssen aus unserer Sicht, dafür Impulse geben und Räume schaffen.

Mit unseren Beiträgen in den hier genannten Publikationen wollen wir Aus- und Weiterbildner:innen, Personalentwickler:innen und Personalverantwortliche und Führungskräfte inspirieren, sich selbst die Frage zu stellen, wie sie Lernende dabei unterstützen wollen, ihren „menschlichen Funken“ auszuprägen und zu Gestalter:innen von Gegenwart und Zukunft zu werden.

GAB-Ansprechpartner:innen:

BARBARA BURGER, NICOLAS SCHRODE



# Lernreise „Train the Trainer:in“

## INNOVATIVE QUALIFIZIERUNG BEI DER LANDESHAUPTSTADT MÜNCHEN

Bei der Landeshauptstadt München (LHM) gibt es viele Beschäftigte, die als Teil ihrer regulären Tätigkeit auch Seminare und Trainings für Kolleg:innen durchführen. Um die internen Trainer:innen auf diese pädagogische Aufgabe vorzubereiten, bietet die LHM schon seit vielen Jahren ein intensives Qualifizierungsprogramm an. Seit einigen Jahren gestaltet die GAB München dieses Train the Trainer (TTT). Nach der Corona-Pandemie wurde es grundlegend modernisiert und findet nun als Lernreise im Blended-Learning-Format statt. Damit greift die Lernreise schon in ihrer Struktur aktuelle Entwicklungen und veränderte Anforderungen der modernen Weiterbildung auf.

### Was zeichnet die Lernreise TTT aus?

Ganz zentral ist, dass die Teilnehmenden an der Entwicklung ihres eigenen Weiterbildungsangebots, quasi an ihrer ganz individuellen „Herausforderung“ lernen. Das TTT richtet sich an interne Trainer:innen, die ein Lernangebot planen und in absehbarer Zeit auch durchführen. Sie werden dabei von der inhaltlichen und methodischen Konzeption bis hin zur tatsächlichen Umsetzung begleitet und erhalten hierfür nicht nur Input, sondern vor allem immer wieder Gelegenheiten, ihre eigenen Planungen auszuprobieren, zu experimentieren und neue Erfahrungen zu sammeln.

### Wie ist die Lernreise strukturiert?

Die Lernreise startet asynchron im digitalen Raum und mit einem digitalen Kick-off. Es gibt zwei dreitägige Präsenzworkshops und dazwischen mehrere digitale Kurzformate. Zwischen den Präsenzmodulen und den digitalen Kurzformaten finden Selbstlernphasen statt, die über Lernaufgaben strukturiert sind und begleitet werden.

### Wie sind die Elemente der Lernreise gestaltet?

#### ASYNCHRONER START UND DIGITALER KICK-OFF

Die gemeinsame Lernreise startet im Digitalen. Auf der Kollaborationsplattform Webex der LHM kommen die Teilnehmenden in einem eigenen digitalen Raum zusammen, in dem sie ein Willkommensvideo erwartet. In der Kick-off-Videokonferenz gibt es die erste Gelegenheit, sich live zu erleben und kennen zu lernen und mehr über die einzelnen Bestandteile und den Ablauf der Lernreise zu erfahren. Ein Impuls zum Thema Lernen zeigt, dass live-online-Seminare keine digitale Form des Frontalunterrichts sein müssen, sondern dass sich mit deren technischen Möglichkeiten sehr aktivierende Lernsequenzen realisieren lassen.



## SELBSTLERNPHASEN UND LERNAUFGABEN – DIGITALE BEGLEITUNG

Auf die Präsenz-Module bereiten sich die Teilnehmenden mit Hilfe von Lernaufgaben vor. Hierzu gehören die Selbsteinschätzung der eigenen Vorerfahrungen und Stärken als Trainer:in und die Klärung der individuellen Lernschwerpunkte und -fragen. Die zentrale Vorbereitungsaufgabe besteht darin, anhand von Leitfragen ein Grobkonzept für das eigene Seminar oder Lernangebot zu erstellen. An diesem Grobkonzept arbeiten die Teilnehmenden im weiteren Verlauf der Lernreise weiter. Die Ausarbeitung einer Feinplanung für ihr Seminar bildet die Lernaufgabe bis zum abschließenden Modul 2. Die Ergebnisse der Lernaufgaben, individuelle Rückmeldungen der/des Trainer:in, aber auch Informationen und Abstimmungen zur weiteren Lernreise werden über die Plattform ausgetauscht.

## PRÄSENZMODULE

In den drei Tagen des 1. Präsenzmoduls werden die Grundlagen für eine didaktisch begründete Seminarplanung gelegt. Die Teilnehmenden formulieren aussagekräftige Lernziele und entwickeln passende Lernarrangements inkl. realer Aufgabenstellungen, und zwar nicht fiktiv, sondern für ihr Weiterbildungsangebot und ihre Zielgruppe. Ihr methodisches Repertoire erweitern sie, indem sie Teile des Präsenzmoduls mitgestalten und hierzu von den anderen Lernenden ein Feedback bekommen. Im Präsenzmodul 2, das den Abschluss der Lernreise bildet, gibt es außerdem für alle Gelegenheit zu einem kurzen „Testlauf“. Die Teilnehmenden sollen sich eine Sequenz aus ihrem geplanten Seminar auswählen und diese entweder online oder in Präsenz in der Seminargruppe ausprobieren. Zu ihrem Testlauf erhalten sie ein ausführliches und ehrliches Feedback, wie die Sequenz und sie selbst als Trainer:in ankommen, was besonders überzeugt hat, und welche Ideen für Anpassungen oder Abwandlungen es gibt. Der Umgang mit typischen oder befürchteten schwierigen Seminarsituationen bildet einen weiteren Schwerpunkt von Modul 2.

## DIGITALE KURZFORMATE

Zwischen den beiden Präsenzmodulen erhalten die Teilnehmenden in mehreren kurzen (online)-Treffen teils in der Gesamtgruppe, teils in Teilgruppen weitere Impulse zur didaktischen und medialen Gestaltung von Lernangeboten. Das reicht von aktivierenden Lernformen über die Erstellung von Begleitunterlagen bis hin zu Visualisierungstechniken. In einem halbtägigen Web-Seminar geht es genau darum: Wie gestaltet man Web-Seminare ansprechend und abwechslungsreich? Welche Möglichkeiten bietet das online-Tool dafür? Wie können Methoden aus Präsenzseminaren in die online-Zusammenarbeit übersetzt werden?

## Erste Erfahrungen mit der Lernreise

Im Pilotdurchlauf der Lernreise hat sich das Blended-Learning-Konzept basierend auf dem Prinzip des selbstorganisierten, erfahrungsorientierten Lernens bewährt. Die Teilnehmenden machten vielfältige Erfahrungen sowohl als Lernende als auch als Lehrende in ihrem gemeinsamen Lernprozess. Diese Erfahrungen wurden immer wieder intensiv reflektiert: Was hat mir online, in Präsenz oder im Chat-Austausch per Webex gefallen? Was nicht? Warum war das Format so gewählt und die Lernsequenz so gestaltet? Wie kann man sie anders gestalten? Worauf kommt es an, damit ein Lernformat gut gelingt? Die Teilnehmenden schätzten diese intensive und offene Auseinandersetzung mit den im Rahmen des TTT gemachten Erfahrungen und scheuten sich nicht, auch abweichende individuelle Wahrnehmungen anzusprechen. Dieses Ringen um Perspektivenvielfalt und die Suche nach möglichen Erklärungen für diese Vielfalt ist in unseren Augen ein wichtiges Qualitätsmerkmal für Lernprozesse, in denen es um sozial-kommunikative Kompetenzen, wie die Leitung und Moderation einer Lerngruppe, aber auch um personale Kompetenzen, wie das eigene Wirkungsbewusstsein, geht. Nicht nur für die Teilnehmenden, sondern auch als „Trainer:in“ oder Begleiter:in einer TTT-Lernreise gilt: Man ist immer zugleich lehrende als auch lernende Person. Beide Ebenen bewusst zu halten, ist fordernd, aber sehr lohnend.

GAB-Ansprechpartner:innen:

**BARBARA BURGER, NATHALIE KLEESTORFER-KIESSLING**



# Ein neues Leitbild für einen ehrenamtlichen Verein

## HERAUSFORDERUNGEN UND ENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN

Ein neues Leitbild zu entwickeln ist an sich bereits ein anspruchsvolles Vorhaben für eine Einrichtung – umso mehr, wenn diese ein Verein ist, der fast ausschließlich durch das ehrenamtliche Engagement der Mitglieder lebt.

Der gemeinnützige Verein „KIDS Hamburg e.V. Kompetenz- und Infozentrum Down-Syndrom“ ist eine Elterninitiative und vertritt ca. 500 Familien von Menschen, die mit dem Down Syndrom leben (Trisomie 21). Die Mitglieder des Vereins beschlossen auf ihrer letzten internen Zukunftswerkstatt, ein neues Leitbild für den Verein zu erarbeiten; das alte „passe nicht mehr und trage nicht mehr in die Zukunft“. Die Leitbildarbeit orientiert sich an dem Vorgehen nach dem GAB-Verfahren und wird von einer GAB-Mitarbeiterin begleitet.

Zwei Aspekte für die Begleitung der Leitbildentwicklung bei KIDS Hamburg e.V. zeichneten sich in unseren Vorbesprechungen schnell als besonders wichtig ab:

In der gemeinsamen Vorbereitung mit dem Vereinsvorstand sowie der Geschäftsführung wurde zum einen deutlich, dass mit dem Wunsch nach einem neuen Leitbild auch organisationale Entwicklungsthemen einhergehen. Diese galt es im Prozess mitzudenken, ohne aber bereits zu tief in diese Entwicklungsarbeit einzusteigen.

Zum anderen mussten wir kreative Wege der Leitbilderarbeitung finden und den gemeinsamen Arbeitsprozess flexibel gestalten: Abgesehen von Geschäftsführung, Verwaltung und der Leitung einiger Gruppenangebote finden sämtliche Aktivitäten des Vereins ehrenamtlich statt – und dies ist beeindruckend viel: KIDS Hamburg e.V. erreicht mit seinen Beratungs-, Informations- und Bildungsangeboten Menschen und Institutionen

in ganz Norddeutschland. Mit ehrenamtlich tätigen Vereinsmitgliedern ein Leitbild zu entwickeln bedeutet daher auch, dies an deren Möglichkeiten des Engagements angepasst zu tun: Im Unterschied zu anderen Institutionen, bei denen eine Leitbildarbeit mit Mitarbeiter:innen im Rahmen ihrer Arbeitszeit stattfindet, geschieht dies mit den Mitgliedern der Leitbildgruppe von KIDS Hamburg e.V. außerhalb und zusätzlich zu ihrer eigentlichen Erwerbstätigkeit und Carearbeit. Hier galt es auch für die GAB-Begleitung, zusammen mit der Leitbildgruppe neue Wege der Erarbeitung zu finden und auszuprobieren.

Wir trafen uns daher an den Randzeiten von Kernerwerbs- und Betreuungszeiten, mit und ohne Kinder, abends, samstags und online. Den Prozess der Entwicklung des „Wesensbilds“ des Vereins – ein erster Erarbeitungsschritt bei der Leitbildentwicklung nach dem GAB-Verfahren – gestalteten wir so flexibel und „atmend“ wie möglich, so dass auch bei sehr schwankenden und teils nur kurzfristig planbaren Möglichkeiten der Anwesenheit bei den einzelnen Treffen der Arbeitsprozess im Fluss blieb. Dafür nutzten wir beispielsweise verstärkt den Einsatz offener gestalteter Fragebögen für Leitfadenterviews, die die Mitglieder der Leitbildgruppe mit Vereinsmitgliedern und Externen führten bzw. an sie weiterleiteten. Die Ergebnisse der Befragungen wurden anschließend von der GAB-Begleitung vor dem jeweils nächsten Arbeitstreffen zusammengeführt und vorsortiert, so dass eine gemeinsame Besprechung und Einordnung der Ergebnisse zu den Leitbildkategorien leicht möglich war, auch bei wechselnder Besetzung der Leitbildgruppe bei den Treffen.

Gleichzeitig fanden unterschiedlichste Formate statt, um möglichst vielen Mitgliedern des Vereins die Möglichkeit zu geben, an dem Leitbildprozess mitzuwirken: Die Jugendlichen und jungen Menschen mit Down Syndrom wurden unter anderem bei



ihren regulären Gruppentreffen einbezogen, die Gespräche mit ihnen wurden von ihren jeweiligen Gruppenleitungen anhand eines Leitfadens geführt. Alle Vereinsmitglieder sollten die Möglichkeit bekommen, sich im Rahmen des KIDS-Sommerfestes zu ihrer (Selbst-)Wahrnehmung des Vereins zu äußern und werden zu der den Entwicklungsprozess abschließenden Leitbild-Zukunftswerkstatt im Frühjahr 2024 eingeladen.

Zu den eingangs erwähnten Entwicklungsthemen des Vereins lässt sich zum derzeitigen Stand der Leitbilderarbeitung festhalten, dass sich bereits durch die bis hier geleistete Leitbildarbeit einige Aspekte klarer herauskristallisierten, als sie bisher greifbar waren: Dies betrifft zum Beispiel das nun deutlicher gewordene Spannungsfeld zwischen der sowohl von intern als auch extern betonten hohen Professionalität der Beratungs- und Netzwerkarbeit des Vereins und der Tatsache, dass diese ausschließlich ehrenamtlich geleistet wird. Hier wurde von verschiedenen Seiten im Rahmen der geführten Selbst- und Fremdbildinterviews der Wunsch geäußert, diesen professionellen Anspruch auf anderen Ebenen der Vereinsarbeit entsprechend zu unterstützen, z.B. durch die Entwicklung von klareren Kommunikationsstrukturen für einzelne Bereiche oder durch ein Vereiskonzept für die Kinder- und Jugendangebote von KIDS Hamburg e.V. Auch wurde eine sprachliche Präzisierung bezüglich der Vereinsmitglieder mit Down Syndrom vorgeschlagen: Zukünftig sollte der Begriff „Menschen mit Down Syndrom“, verdeutlichen, dass der Verein mit seinen Angeboten nicht (mehr) nur Kinder und Jugendliche mit Down Syndrom und ihre Angehörigen adressiert, sondern inzwischen über das Alter von „Kids“ hinausreicht und „mitwächst“. Der letztgenannte Aspekt weist zugleich schon in die zukünftige Ausrichtung des Vereins: Bleiben unsere Angebote so wie bisher oder erweitern wir diese? Wie können die nun erwachsenen Mitglieder mit Down Syndrom den Verein mitgestalten, was braucht es dafür an evtl. neuer Struktur? Was brauchen wir in Zukunft an Kompetenzen und Ressourcen?

Kurz: Es zeichnet sich klarer ab, wo es einer systematisch(er)en Qualitätsentwicklung bedarf, um dem eigenen Anspruch auch in Zukunft gerecht werden zu können und den Verein weiter-



Arbeit in der Leitbildgruppe: Analyse des vierteljährlich vom Verein herausgegebenen Magazins „KIDS aktuell“ für das Wesensbild.

zuentwickeln. Diese und ähnliche Entdeckungen fielen der Leitbildgruppe im Rahmen der Auswertungen der Selbst- und Fremdbildinterviews für das Wesensbild förmlich in die Hände: Wir ernteten sie und halten sie sorgfältig fest als nächste Schritte der Qualitätsentwicklung, die sich aus der Leitbildarbeit heraus ergeben und logisch daran anschließen.

Zunächst jedoch ist noch einiges zu tun, um das Leitbild fertig zu entwickeln. Ziel der Leitbildgruppe ist es, passend zum 25jährigen Jubiläum von KIDS Hamburg e.V. im Jahr 2024 den Mitgliedern und der Öffentlichkeit ein starkes, zukunftsweisendes Leitbild vorstellen zu können – und wir sind sehr zuversichtlich, dass dies dem sehr engagierten und mit Freude und Herzblut daran arbeitenden Team gelingen wird.

GAB-Ansprechpartnerin:

RUTH SLOMSKI



# Beruflich-wissenschaftliche Bildung

## DAMIT ZUSAMMENWÄCHST, WAS ZUSAMMENGEHÖRT?

**Nicolas Schrode erforscht in seiner Dissertation die Frage, inwieweit beruflich qualifizierte Fachkräfte heute in ihrer Arbeit vermehrt vor Anforderungen stehen, für deren Bewältigung (auch) „wissenschaftliche Kompetenzen“ hilfreich und wichtig sind.**

In den letzten Jahrzehnten lässt sich beobachten, dass sich Hochschulen zunehmend für beruflich gebildete und berufserfahrene Fachkräfte ohne klassische Hochschul-Zugangsberechtigungen öffnen.

Wir haben diese Entwicklung auf unsere Art und Weise mit den Projekten „Studieren à la Carte“ (2011-2015) und „Berufspädagogie@Kompetenzerweiterung“ (2012-2015) unterstützt.

Besonders spannend: Schon in diesen Projekten konnten wir beobachten, dass viele beruflich qualifizierte Fachkräfte, die sich wissenschaftlich weiterbilden, damit nicht etwa einen beruflichen und sozialen Aufstieg anstrebten, sondern nach ihrem Studium wieder in die berufliche Praxis und oft sogar in ihre bisherigen Arbeitsfelder zurückkehren (dort allerdings oft anspruchsvollere Tätigkeiten übernehmen).

Diese Beobachtung interessierte unseren Kollegen Nico Schrode besonders. Und zwar so sehr, dass er im intensiven Austausch mit aktiven und ehemaligen GAB-Kolleg:innen und Mitarbeiter:innen der Alanus Hochschule, insbesondere mit Prof. Dr. Michael Brater, seine Dissertationsfrage daraus formulierte.

Wenn Fachkräfte, die nach Jahren der Berufspraxis in ein Hochschulstudium einsteigen, mit diesem nicht in erster Linie ein Aufstiegsziel verfolgen, so seine Überlegung, und man zugleich nicht einfach davon ausgehen kann, dass schlichtweg der intrinsische und allgemeine Wunsch nach Bildung ausschlaggebend ist: – was steht dann hinter der beobachtbaren Tendenz? In der bestehenden Forschungsliteratur wird in Bezug auf diese Frage häufig auf die strukturelle, anforderungsbezogene Dimension eines „Wandels der Arbeitswelt“ verwiesen: Dieser

verlange von beruflich qualifizierten Fachkräften heute u.a. Fähigkeiten, die in erster Linie durch wissenschaftliche Bildung – die intensive Befassung mit wissenschaftlichem Wissen, Verständnis für wissenschaftliches Vorgehen und Denken sowie Übung im eigenen wissenschaftlich angeleiteten Handeln – ausgebildet werden können. Häufiges Manko an den Veröffentlichungen, die zu diesem Schluss kommen: Es fehlt eine Spezifizierung – welches, v.a. fachübergreifende, wissenschaftliche Wissen und Können konkret gemeint ist. Und: Was wird überhaupt unter „wissenschaftlichem Wissen“ oder auch „wissenschaftlichen Kompetenzen“ konkret verstanden?

In der Begriffsfindung und -definition seiner Arbeit hat Nico Schrode auf diese Fragen eine Antwort entwickelt: Er arbeitet dabei neun wissenschaftliche (Grund-)Kompetenzen heraus, die sich von der Fähigkeit methodenbewusst zu handeln (also gezielt über sein eigenes Denken nachdenken zu können) über rationales Begründen und Argumentieren, intersubjektiv nachvollziehbares Beschreiben bis hin zum Umgang mit abstrakten Begriffen und Theorien erstrecken.

Von diesem Startpunkt aus untersucht Nico Schrode dann zunächst ganz praktisch und konkret exemplarisch ein ausgewähltes Arbeitsfeld: die Frühpädagogische Erziehung, Bildung und Betreuung (FBBE), also den Erzieher:innenberuf. Tatsächlich sind in der Arbeit von Erzieher:innen in den wichtigsten Arbeitsfeldern – der Arbeit mit Kindern, der Arbeit mit Eltern und der Arbeit mit Institutionen – wissenschaftliche Kompetenzen wichtig und hilfreich. Sei es in einem Streit zwischen Kindern eben nicht auf Grundlage der eigenen Prägungen und Gewohnheiten den Konflikt zu „lösen“, sondern vor dem Hintergrund theoretischer Ansätze, wie dem Mediationsansatz, die Kinder zur Konfliktlösung zu bringen und ihnen damit die Chance zu eröffnen, wichtige soziale und personale Kompetenzen auszubilden. Oder sei es, mit Eltern aus ganz verschiedenen Lebenslagen und Milieus intersubjektiv verständlich individuelle Fördermaßnahmen zu besprechen, oder etwa die Entwicklung einer pädagogischen Konzeption im KiTa-Team. Zu solchen

Kernaufgaben lässt sich zeigen, dass die erarbeiteten wissenschaftlichen Kompetenzen eine hilfreiche und wichtige Erweiterung der beruflichen Kompetenz der Erzieher:innen darstellen.

In einem zweiten Schritt ermittelte Nico Schrode dann anhand von arbeitssoziologischer Literatur und einschlägigen Studien, inwiefern die wesentlichen Merkmale der Erzieher:innenarbeit – Offenheit, Komplexität und Unwägbarkeit – heute für nahezu jede Arbeit beruflich qualifizierter Fachkräfte gelten. Über mehrere Argumentationsstufen (und einen spannenden Exkurs zur Betrachtung der Frage, wie sich die „traditionelle“ moderne Wissenschaft in eine postmoderne Wissenschaft gewandelt habe und was diese beiden Formen voneinander unterscheidet) kommt Nico Schrode dabei letztlich zum Schluss:

Wissenschaftliche Kompetenzen sind in der heutigen Arbeitswelt (und Lebenswelt) wichtig und notwendig, weil sich Menschen durch sie wesentliche Haltungen und Fähigkeiten zulegen können, die sie zum selbstständigen und selbstorganisierten Handeln in der heutigen Arbeitswelt (und Lebenswelt) befähigen.

Aspekte dieser Kompetenzen sind z.B.:

- „Begründen statt behaupten“: Im rationalen Austausch sachlicher, intersubjektiv verstehbarer Argumente im Team zu Lösungsansätzen für bisher unbekannte Probleme zu finden
- Anerkennen des besseren Arguments
- Kritische Überprüfung fremder und eigener Gedanken
- Kontinuierliche Reflexion eigenen und fremden Vorgehens
- „Offen und kritisch sein“: für die Argumente und Sichtweisen anderer offen zu sein, sie als bereichernd und zugleich als kritisch zu prüfend zu empfinden
- „Zum heutigen Stand richtig, aber nicht wahr“: Damit umgehen und leben zu können, dass eine objektiv gültige Wahrheit nicht möglich ist, verbunden mit der Bereitschaft, auf Grundlage des kontrolliert erarbeiteten und vorerst als gesichert geltenden Wissens „loszumarschieren“ in vollem Bewusstsein darüber, dass es morgen schon wieder überholt sein kann.

Dies bedeutet allerdings nicht, dass berufliche Bildungsgänge durch hochschulische ersetzt werden müssten. Vielmehr argumentiert Nico Schrode, dass beruflich qualifizierte Fachkräfte nicht zu „Akademiker:innen“ werden, sondern die Berufsausbildung um wissenschaftliche Kompetenzen ergänzt werden (und umgekehrt die akademische Ausbildung durch praktisches, handlungsorientiertes „tuendes“ Lernen ergänzt werden) müsste. Es gibt einige gute Ansatzpunkte, Einsichten und (teil-)erprobte Modelle zu einer entsprechenden Verzahnung beruflicher und wissenschaftlicher Bildung, die nun gebündelt und erweitert werden müssten, um eine entsprechende beruflich-wissenschaftlichen Bildung in der Breite zu realisieren.

Die Arbeit schließt mit Überlegungen dazu, inwiefern eine so verstandene beruflich-wissenschaftliche Bildung im Sinne einer Volksbildung jedem/jeder zugänglich gemacht werden müsste, sowie welche bildungspolitischen Implikationen dies mit sich bringen würde.

Die Dissertation von Nico Schrode wird nächstes Jahr erscheinen. Wir werden in den GAB-News Ausgabe 2024 nochmals darauf zurückkommen.

GAB-Ansprechpartner:  
**NICOLAS SCHRODE**



# Mit Freude an der Weiterentwicklung der Einrichtung arbeiten

## DER LEITBILDPROZESS DES CAMPHILL ALT-SCHÖNOW AUS BERLIN

Das Camphill Alt-Schönnow ist eine Einrichtung für erwachsene Menschen mit Assistenzbedarf ganz im Süden von Berlin. Ge-gründet am Rande der Großstadt zur wechselreichen Zeit des Mauerfalls, bietet die Lebensgemeinschaft seit rund 30 Jahren Heimat für mittlerweile 45 Menschen, die in Alt-Schönnow leben und arbeiten können. In der Tradition in der in den 40er Jahren des letzten Jahrhunderts entstandenen Camphill-Bewegung stehend und gleichzeitig eingebettet in das moderne Leben einer Großstadt, setzen sich die Mitarbeitenden von Alt-Schönnow immer wieder mit der Frage auseinander, wie sich der ursprüngliche Impuls mit den veränderten Bedingungen und Notwendigkeiten sowie den gesellschaftlichen Weiterentwicklungen neu verbinden lässt. Und dies auch vor dem Hintergrund eines in den letzten Jahren vollzogenen Generationswechsels in der Einrichtung.

Gleichzeitig stellten die Jahre 2020 bis 2022 für das Camphill Alt-Schönnow, wie für viele andere sozialtherapeutische Einrichtungen auch, eine sehr herausfordernde und gerade für das Gemeinschaftsleben überfordernde Zeit dar. Die Notwendigkeit, das soziale Leben auf ein Minimum zu reduzieren, die Sorge um die Bewohner:innen und deren Gesundheit und die Auseinandersetzung zwischen kollektiven Anforderungen und individuellen Entscheidungen in einer unübersichtlichen und hektischen Zeit: All das hat Spannungen und Fragen in der Einrichtung entstehen lassen, die es notwendig machten, das eigene Selbstverständnis neu anzuschauen und Räume des Dialogs und der gegenseitigen Vergewisserung zu öffnen. Für uns als GAB München war es eine sehr spannende und auch lernreiche Möglichkeit, das Camphill Alt-Schönnow auf diesem Weg ein Stück weit begleiten zu können.

Den ersten großen Schritt dieses Weges hatten wir bereits in den letzten GAB-News vorgestellt: Gemeinsam mit allen Mitarbeitenden und Bewohner:innen hat Alt-Schönnow im Juni 2022

eine dreitägige, inklusiv gestaltete Zukunftswerkstatt durchgeführt. In deren Kontext konnte sich die Einrichtung, unterstützt durch künstlerische Aktivitäten, ihrer eigenen Ressourcen und Möglichkeiten bewusst werden, in einen intensiven Dialog zwischen Mitarbeitenden, Bewohner:innen und deren Angehörigen zur Zukunft von Alt-Schönnow eintreten und individuelle und gemeinsamen Initiativen zur weiteren Pflege des Gemeinschaftslebens initiieren. Die Mitarbeitenden und Bewohner:innen berichten noch heute, ein gutes Jahr später, von der Energie und dem kräftigenden Impuls, der für Alt-Schönnow aus dieser Veranstaltung hervor ging.

Gleichzeitig war schon damals die Frage entstanden, wie sich die Ergebnisse und die Erfahrungen der Zukunftskonferenz nutzen lassen, um über die einzelnen Initiativen und den angestoßenen Dialog hinaus sich als Einrichtung vor dem Hintergrund der eingangs beschriebenen Spannungsfelder wieder neu auszurichten.

So trat die Geschäftsführung von Camphill Alt-Schönnow im Herbst 2022 auf die GAB München zu mit dem Anliegen, aufbauend auf den Ergebnissen der Zukunftskonferenz in einen Leitbildprozess einzusteigen, der die Entwicklungen der letzten Jahre in Alt-Schönnow aufgreift und in ein weiterentwickeltes Leitbild der Einrichtung überführt.

Um das Leitbild zu erarbeiten, bildete sich eine Gruppe von acht Mitarbeitenden, die den Auftrag erhielten, als Vertreter:innen der Gesamteinrichtung an der Neuformulierung mitzuarbeiten. Bei der Auswahl der Mitarbeitenden wurde Wert darauf gelegt, möglichst unterschiedliche Perspektiven einzubeziehen: Langjährige Mitarbeitende waren genauso dabei wie junge Kolleg:innen, die erst vor kurzem dazu gestoßen waren. Menschen, die in Alt-Schönnow wohnen ebenso wie Menschen, die nur während der Arbeitszeit in die Einrichtung kommen. Die





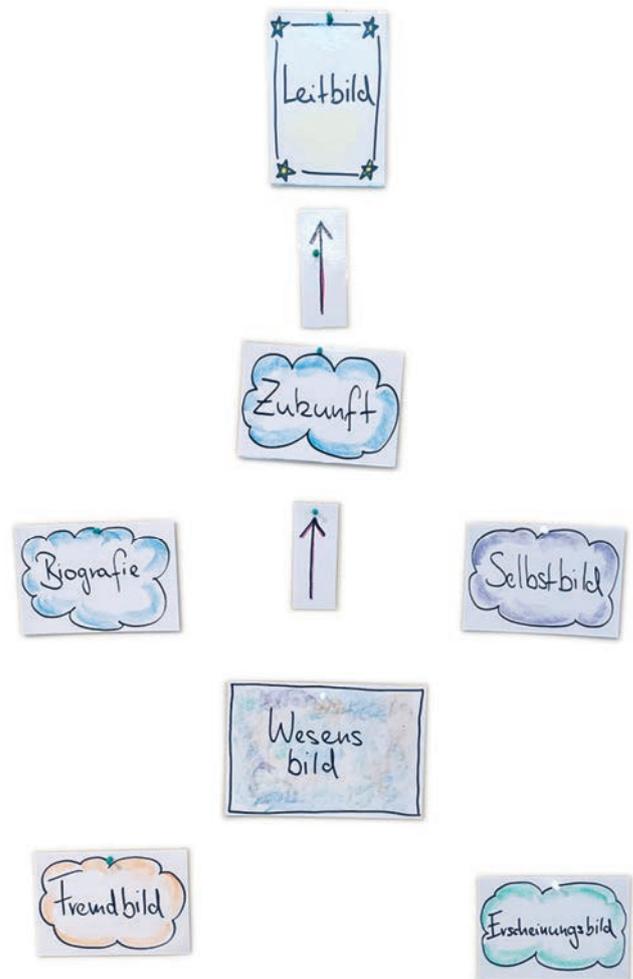
Geschäftsleitung arbeitete im Prozess mit, aber auch Angestellte ohne weitere Führungsaufgaben.

Die Leitbildentwicklung erfolgt im GAB-Verfahren im Rahmen eines dreischrittigen Prozesses:

Zunächst wird mit Hilfe von verschiedenen Sonden das Wesensbild der Einrichtung herausgearbeitet. Das Wesensbild beschreibt die Besonderheiten und Eigenschaften der Einrichtung zum Zeitpunkt der Leitbilderstellung, stellt also den Blick auf das „Heute“ dar. Dabei spielen solche Fragen eine Rolle wie: Was ist unsere Vision? Auf Grundlage welcher Ansätze und Theorien arbeiten wir? Welches Menschenbild leitet uns in unserem Tun? Worauf legen wir in unserer Zusammenarbeit untereinander und in Beziehung zu unseren Klient:innen besonderen Wert?

Das Wesensbild wird in einem zweiten Schritt mit dem Blick in die Zukunft kontrastiert. Im Dialog mit Internen und Externen werden im Rahmen einer Zukunftswerkstatt aktuelle und zukünftige Trends in den Blick genommen. Dabei spielen Aspekte wie Veränderungen der Bedürfnisse der Zielgruppe und der Mitarbeitenden, sich verändernde Rahmenbedingungen und auch gesellschaftliche und fachliche Weiterentwicklungen eine Rolle.

In Resonanz zu dem so entstandenen Zukunftsbild wird dann im dritten Schritt das Wesensbild danach befragt, welche Ideen und Impulse mit in die Zukunft genommen werden können, wo es Ergänzungen und Erweiterungen braucht und wo Aspekte auch losgelassen und verabschiedet werden können. In einem kreativen Prozess entsteht so ein (neues) Leitbild, das den Mitarbeitenden und Bewohner:innen einen Orientierungshorizont für die Arbeit in der Einrichtung und für die Gestaltung des sozialen Miteinanders bietet.



## DAS LEITBILD...

- BEANTWORTET DIE FRAGEN: WER SIND WIR, WAS WOLLEN WIR UND WOFÜR STEHEN WIR?
- IST VISION UND ORIENTIERUNGSHORIZONT
- BILDET DEN RAHMEN FÜR NEUE KONZEPTIONEN
- IST REFERENZ FÜR QUALITÄTSZIELE, QUALITÄTSPLANUNG UND ÜBERPRÜFUNG
- IST EINE VORAUSSETZUNG FÜR FREIES HANDELN
- DIENT DER VERSTÄNDIGUNG NACH INNEN UND DER PROFILBILDUNG NACH AUSSEN.

»»»»

## Erarbeitung des Wesensbildes von Alt-Schönow

Der Prozess zur Erarbeitung des Wesensbildes von Alt-Schönow begann im Rahmen eines ersten eintägigen Workshops mit der intensiven Auswertung der Ergebnisse der Zukunftskonferenz im Hinblick auf die dem Wesensbild zugrundeliegenden Leitfragen. Was lässt sich aus den in der Dokumentation festgehaltenen Gedanken und Sichtweisen bereits für das Wesensbild herauslesen? Wo gibt es Muster und Gemeinsamkeiten in den Aussagen, die sich zu ersten Beschreibungen der Besonderheiten von Alt-Schönow verdichten lassen? Tatsächlich füllten sich die dafür aufgestellten Wände relativ schnell mit ersten Sätzen und grundsätzlichen Statements, ohne dass sich die Leitbildgruppe bereits einig war, ob das Gesammelte ein gutes Bild des Wesens der Einrichtung wiedergibt.

Darauf aufbauend kam dann die Leitbildgruppe ins Gespräch über das Selbstbild der Einrichtung. Anhand von Leitfragen wie: Was erleben wir als einmalig an Alt-Schönow? Worin sehen wir unsere besondere Aufgabe bzw. unsere Mission als Einrichtung? erarbeiteten die einzelnen Mitglieder der Leitbildgruppe zunächst eigene Gedanken und Überlegungen, die sie dann anschließend in Kleingruppen zusammentrugen. Die Ergebnisse der Gruppen wurden dann in der Gesamtgruppe vorgestellt und diskutiert, wobei sich schnell zeigte, dass beim Blick auf Alt-Schönow trotz der unterschiedlichen Perspektiven viele Gemeinsamkeiten unter den Leitbildgruppenmitgliedern bestand. Ergänzt wurde das Selbstbild der Mitarbeitenden durch die Sonde des Erscheinungsbildes. Dazu machten sich die Mitglieder der Leitbildgruppe auf den Weg, um im Rahmen eines ausführlichen Spaziergangs in und um die Einrichtung herum zu folgender Frage ins Gespräch zu kommen: Welche Werte sprechen sich in unserer Lage, unserer Architektur, unserer Raumgestaltung aus? Durch das Unterwegssein in der Einrichtung selbst kamen dabei Aspekte in den Blick, die im Selbstbild so noch nicht aufgetaucht waren: Etwa die Frage zum Verhältnis zur gestalteten und ungestalteten Natur in der Einrichtung. Oder die Beziehung zur Außenwelt und hier die Frage, wieviel Offenheit, aber auch Abgrenzung notwendig ist, um den Bewohner:innen einen lebendigen, aber auch geschützten Lebensraum anbieten zu können. Solche Überlegungen führen schnell zu ganz entscheidenden Fragen, die im Rahmen eines Leitbildprozesses

dabei helfen können, über die eigene Identität nachzudenken. So diskutierte die Leitbildgruppe intensiv darüber, welchen Auftrag sie für sich als Camphill Alt-Schönow für die Stadtgesellschaft Berlins und deren inklusive Gestaltung sieht.

Die Ergebnisse der beiden Sonden wurden dann im Hinblick auf das Wesensbild gemeinsam noch einmal befragt, wobei auch schon an einzelnen Aussagen gearbeitet wurde, um die Beschreibungen in eine in der Leitbildgruppe gemeinsam getragene Formulierung zu bringen.

Tatsächlich tauchte dabei eine Frage auf, die auch bereits in der Zukunftswerkstatt eine gewisse Rolle gespielt hat, und die so oder ähnlich in vielen auf der Grundlage der Anthroposophie arbeitenden Einrichtungen wohl immer wieder neu gegriffen werden will: In welches Verhältnis wollen wir uns als Einrichtung und als Mitarbeitende zu den anthroposophischen Wurzeln von Alt-Schönow stellen? Schnell waren sich die Mitglieder der Leitbildgruppe klar, dass diese Frage einerseits in einem breiteren Forum in der Einrichtung besprochen werden sollte, es gleichzeitig dabei aber nicht um Positionen und abstrakte Überlegungen, sondern um ganz persönliche und individuelle Perspektiven verschiedenster Mitglieder der Gemeinschaft Alt-Schönow gehen soll. Der erste Workshop endete daher mit einer ganzen Reihe von Aufträgen für die Leitbildgruppe, innerhalb und außerhalb der Einrichtung ins Gespräch zu gehen.



## Zwischenspiel: Dialogische Annäherung an die Frage der Anthroposophie

Der Frage nach der Bedeutung der Anthroposophie näherten sich die Mitarbeitenden von Alt-Schönow über eine Methode, die auch im GAB-Verfahren eine wesentliche Rolle spielt und die sich besonders dafür eignet, auf eine sehr persönliche Art und Weise über Wesentliches ins Gespräch zu kommen: den thematischen Dialog. Bei dieser Form des Austausches sind die Anwesenden eingeladen, ganz persönlich von sich zu berichten und von Herzen zu sprechen, ohne dass das Gesagte diskutiert oder bewertet wird. Dadurch wird ein Raum eröffnet, in dem Gedanken und Ideen zusammenfinden können und das gegenseitige Verständnis wächst.

Als Thema des Dialoges wählte die Leitbildgruppe die Frage: Was bedeutet Anthroposophie für mich in meinem Arbeitsalltag? Eingeladen waren alle Mitarbeitenden von Camphill Alt-Schönow, denen ein Austausch zu dieser Frage ein Anliegen ist und die Zeit hatten, an dem Dialog teilzunehmen. Tatsächlich ist es in dem Dialog gelungen, im Austausch wesentliche Aspekte herauszuarbeiten, die durch eine anthroposophische Perspektive für die Arbeit im Camphill Alt-Schönow möglich werden und die von vielen der Anwesenden geteilt werden konnten. Zu nennen sind hier etwa der Gedanke, die Einrichtung als Entwicklungsraum für alle dort lebenden Menschen zu verstehen, die Unterstützung des anthroposophischen Menschenbildes bei einem verständnisorientierten und lernenden Blick auf die Bewohner:innen, sowie die Betonung von kulturellen und geistigen Aspekten der Gemeinschaftspflege, um der spirituellen Dimension des Menschseins angemessen Rechnung zu tragen. Insgesamt wurde deutlich, dass es bei vielen der anwesenden Mitarbeitenden eine große Neugier bezüglich des Themas Anthroposophie sowie das Bedürfnis nach Austausch zur Frage gibt, wie anthroposophische Ansätze und Perspektiven lebendig in die Arbeitspraxis in Alt-Schönow einfließen können. Die sich darin ausdrückenden Impulse zum Umgang mit der Anthroposophie in Alt-Schönow konnten von der Leitbildgruppe gut für die Formulierung des Leitbildes aufgegriffen werden.

Gleichzeitig verfolgten Mitglieder der Leitbildgruppe noch zwei weitere Spuren, um das Wesensbild von Alt-Schönow abzurunden: Die Biografie der Einrichtung sowie den Blick „von Außen“ von Kooperationspartnern und Angehörigen.

Aus welchem Impuls ist das Camphill Alt-Schönow entstanden? Welche Themen und Leitgedanken haben die ersten Jahre der Einrichtung geprägt? Welche Krisen und Herausforderungen haben die Mitarbeitenden und Bewohner:innen gemeistert und was waren dabei die Gelingensfaktoren? Mit solchen Fragen gingen Mitglieder der Leitbildgruppe mit Menschen ins Gespräch, die die Gründung und die ersten Jahre der Einrichtung persönlich gestaltet bzw. miterlebt hatten. Diese als sehr bereichernd beschriebenen Gespräche machten schnell deutlich, dass einiges, was die Einrichtung noch heute bewegt, durchaus schon von Anfang an Themen der internen Verständigung waren: Etwa der Impuls, die Camphillbewegung bewusst in die Großstadt zu tragen und dabei offen für die Bedürfnisse der Stadt zu sein. Oder die hohe Bedeutung von künstlerischen Ansätzen und Aktivitäten für das Gemeinschaftsleben.

Auch der „Blick von außen“ brachte interessante Perspektiven für den Leitbildprozess. So wurde in den Rückmeldungen von Kooperationspartner:innen und aus der Nachbarschaft eine hohe Wertschätzung der Einrichtung und ihrer Arbeit deutlich. Gleichzeitig jedoch erleben Externe die Einrichtung insbesondere nach innen ausgerichtet und damit manchmal eher in Abgrenzung zu ihrem Umfeld.

Im Rahmen eines Onlinetreffens wurden die Ergebnisse der Sonden zusammengetragen, diskutiert und auf dieser Grundlage das Wesensbild ergänzt. In einem nächsten Schritt gingen die Mitglieder der Leitbildgruppe daran anschließend mit unterschiedlichsten Kolleg:innen aus der Einrichtung zu dem Wesensbild ins Gespräch, um die Vielfalt der Perspektiven aus der Einrichtung, die in die Leitbildarbeit einfließen, zu erhöhen.

## Vom Wesensbild zum Leitbild

Im zweiten, ebenfalls eintägigen Präsenzworkshop konnte die Leitbildgruppe dann also mit einer gesättigten Beschreibung der Besonderheiten und Eigenschaften von Alt-Schönow (Wesensbild) einsteigen und den nächsten Schritt im Leitbildprozess gehen: Im Rahmen der inklusiven Zukunftswerkstatt im Juni 2022 war bereits intensiv an der Frage zu zukünftigen Entwicklungen rund um das Camphill Alt-Schönow gearbeitet worden. In einem Worldcafé, an dem rund 100 Mitarbeitende, Bewohner:innen und Angehörige teilgenommen haben, wurde an 8 Stationstischen in unterschiedlichen Zusammensetzungen Fragen diskutiert wie: Wie verändern sich Bedürfnisse der Bewohner:innen? Wie verändern sich die gesetzlichen Rahmenbedingungen? Welche gesellschaftlichen Veränderungen insgesamt nehmen wir wahr? Und: Welche fachlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten bzw. Strukturen wird das Camphill Alt-Schönow zukünftig brauchen? Eine Besonderheit bestand dabei darin, dass an zwei Tischen der Austausch in einfacher Sprache stattfand, um den Bewohner:innen die Möglichkeit zu geben, ihre Sichtweise in einem auf sie hin abgestimmten Rahmen einbringen zu können.

Die umfassenden und differenzierten Ergebnisse der Zukunftswerkstatt wurden nun von der Leitbildgruppe erneut gesichtet und zusammengetragen. In einem weiteren Schritt ging es dann darum, die im Wesensbild beschriebenen Eigenschaften dahingehend zu befragen, inwiefern sie sich als Orientierung für die Zukunft von Alt-Schönow eignen. Ziel dieses Schrittes war es, die Vielfalt der Aussagen zu verdichten und auf den Punkt zu bringen und dabei besonders das zu betonen, was den Mitarbeitenden und Bewohner:innen „Rückenwind“ für ihre Arbeit und ihr Leben in der Camphill-Gemeinschaft gibt. So entstand eine sorgsam ausgewählte Sammlung an „starken Aussagen“, die sich besonders für eine Ausrichtung der Einrichtung an der Zukunft eignen.

Diese Sammlung war wiederum Ausgangspunkt für das aus zwei Mitgliedern der Leitbildgruppe bestehende Redaktions-Team, das den Auftrag erhielt, einen Vorschlag zur Ausformulie-



ung des neuen Leitbildes zu machen und diesen dann mit dem Rest der Gruppe abzustimmen und zu verfeinern.

Am Ende des Prozesses ist als Ergebnis der Leitbildgruppe ein zweiseitiges Leitbild entstanden, das all die eingesammelten Perspektiven und Gedanken auf eine lebendige Art und Weise auf den Punkt bringt. Dieses Leitbild wird derzeit in den Gremien der Einrichtung beraten und abgestimmt. Gleichzeitig plant die Leitbildgruppe verschiedene Formate, um ihr Ergebnis auf dialogische und inspirierende Art und Weise in die Einrichtung zu tragen.

Genauso wichtig wie das neue Leitbild sind aber die Früchte, die durch den Prozess als solchen für das Gemeinschaftsleben in Alt-Schönow entstanden sind: Der gemeinsame Blick auf das, was die Einrichtung ausmacht, was deren Besonderheit und Stärken sind, sowie der intensive Austausch weit über die Leitbildgruppe hinaus zu entscheidenden Aspekten der Identität von Alt-Schönow, hat den Beteiligten auf lebendige Art und Weise erlebbar gemacht, dass es trotz aller Unterschiede nach wie vor eine starke gemeinsame Orientierung der Menschen gibt, die die Einrichtung jeden Tag gestalten und tragen.

GAB-Ansprechpartner:

JOST BUSCHMEYER





## LERNEN AUF DEN PUNKT GEBRACHT – UNSER NEUER NEWSLETTER

Wie geht Unternehmenskommunikation heute? Welche Medien, welche Texte, welche Kommunikationsumfänge braucht es, und am aller wichtigsten: Wie können wir mit Ihnen, liebe Lesende, liebe Kund:innen, Seminarteilnehmer:innen und Projektpartner:innen zeitgemäß, effektiv und vor allem wertstiftend kommunizieren?

Diese Fragen beschäftigen uns seit einigen Monaten intensiv. Vom Markenkern bis zu passenden Online-Kanälen stellen wir alles auf den Prüfstand und sind an einem aufregenden Zwischenstand angelangt: 2023 hat nicht nur die neue Website unter [www.gab-muenchen.de](http://www.gab-muenchen.de) die digitalen Weiten erblickt, sondern auch unser Newsletter für betriebliches Lernen und Weiterbildung: Lernen auf den Punkt gebracht. Alle vier bis sechs Wochen teilen wir mit allen Weiterbildungs-Begeisterten da draußen einen Lern-Tipp aus der Praxis. Und zwar kurz und knapp, weil wir einerseits Ihre wertvolle Zeit schätzen und außerdem die Erfahrung gemacht haben: Kleine Erfahrungsschritte haben große Wirkung. Erst recht, wenn es um (betriebliches) Lernen geht.

Wir hoffen, Sie finden viel Inspiration und Nutzen in den Newsletter-Ausgaben und freuen uns über Feedback und Weiterempfehlung, zum Beispiel über diesen Link: <https://www.gab-muenchen.de/newsletter/>

Oder hier:



## UNSERE HOMEPAGE IM NEUEN GLANZ

Die Eine oder der Andere von Ihnen wird es schon gemerkt haben: Anfang 2023 ist unsere neugestaltete Website online gegangen, in deren inhaltliche und grafische Gestaltung viel Herzblut geflossen ist.

Auf der Homepage können Sie sich über aktuelle Entwicklungen in der GAB informieren, Einblick in unsere Ansätze und Projekte nehmen sowie sich über unsere Veröffentlichungen informieren, die wir in vielen Fällen zum kostenlosen Download zur Verfügung stellen.

Ein besonderes Augenmerk haben wir auf die übersichtlichere Darstellung unseres vielfältigen Seminarangebotes gelegt. Wir sind sicher, dass Sie nun schneller zu den Angeboten finden, die zu Ihnen und Ihren Lernwünschen passen.

Schauen Sie auf unserer Website vorbei – und wenn Sie uns Rückmeldungen dazu geben wollen, freuen wir uns sehr! Auch wir lernen ständig dazu!





## GESTALTUNGSPULSE FÜR DIE BERUFSAUSBILDUNG IN CHINA

### Delegationsbesuch in Changsha, Hunan (China) und Beitrag zur internationalen Konferenz

Nach der Corona-Pandemie und einer restriktiven Schutzstrategie öffnet sich China zunehmend wieder für ausländische Expertise. Auch große Messen und Konferenzen können wieder stattfinden. Zu einer solchen Messe, kombiniert mit einer als ‚Summit‘ bezeichneten internationalen Konferenz, war unser Kollege Nicolas Schrode als Berufsbildungsexperte eingeladen: zur „Education+“, der „chinesischen didacta“, die dieses Jahr vom 15.08. bis zum 17.08. in Changsha in der Region Hunan stattfand.

Die Education+ ist eine Plattform für die Entwicklung und Förderung der beruflichen Bildung in China. Sie verfolgt das Ziel, die Qualität des Lehrens und Lernens zu verbessern und den Wert der beruflichen Bildung zu unterstützen und zu steigern. Zudem bietet die Messe die Möglichkeit insbesondere für technisch geprägte Ausbildungsgänge, neueste Technologien erleben und kennenlernen zu können und Kontakte mit Anbietern von Aus- und Weiterbildungsdienstleistungen zu knüpfen. Mit seinem neuen Berufsbildungsgesetz, das sich in Teilen stark an die Idee der Dualen Ausbildung anlehnt, sucht China nach neuen Ideen und Best-Practice-Beispielen für die Ausgestaltung der beruflichen Aus- und Weiterbildung.



In seinem Beitrag „Qualifizierungswege für Berufsbildner in Deutschland - Impulse für China?“ adressierte Nicolas Schrode verschiedene Fragen zur Qualifizierung und Professionalisierung des Ausbildungspersonals. Was müssen Ausbilder:innen eigentlich können, wenn sie Lernen in der Arbeit angemessen begleiten wollen? Und wie können sie das lernen?

Viele eingebrachte Aspekte, wie eine dialogisch orientierte Lernprozessbegleitung, waren für die ca. zweitausend überwiegend chinesischen Zuhörer Zukunftsmusik, wurden jedoch mit regem Interesse verfolgt. Etliche Gespräche am kleinen GAB-Messestand führten zu einem interessanten Austausch.

Der Auftritt auf dem Summit und das Mitwirken an der Messe war in einen Delegationsbesuch eingebettet. Die Delegation bestand aus zehn Berufsbildungsexpert:innen wie (ehemaligen) Ausbildungsleiter:innen großer Firmen oder Verantwortlichen zuständiger Stellen in einer Altersspanne von 23 bis über 70 Jahren. Der Austausch in dieser Gruppe und das gemeinsame Erleben von Messe und Konferenz sowie dieser sehr spannenden Region Chinas verband und bereitet die Basis für weiteren Austausch und mögliche Kooperationen.

谢谢 für die Einladung an CDB Bildungsconsulting bzw. an das neu gegründete Frankfurter Institut für Technologie und Innovation.

## FIXING FOR FUTURE INTERNATIONAL

---



Die aktuellen Neuigkeiten aus dem Projekt der Schüler-Reparaturwerkstatt „Fixing for Future“, das seit 2016 von der GAB wissenschaftlich begleitet wird:

Das Handbuch „Reparieren macht Schule“ ist nun auch in spanischer Übersetzung unter dem Titel „Arreglar Cosas para el Futuro“ erhältlich und kostenlos downloadbar (siehe QR-Code). Es wird nicht nur in Spanien, sondern auch in Lateinamerika vom Netzwerk „Club de Reparadores“ (<http://reparadores.club/>) verbreitet.



Im November 2023 bietet Fixing for Future eine Fortbildung für Südtiroler Lehrkräfte an.

Vom 27. bis 29. Oktober 2023 gastierte Fixing for Future im Kinder- und Jugendmuseum München. Ein ganzes Wochenende lang konnten zahlreiche Kinder und ihre Eltern erleben, wie man kaputte Dinge repariert und welche Werkzeuge dabei zum Einsatz kommen. Die Besucherschar war bemerkenswert international zusammengesetzt.

In München ist Fixing for Future am Projekt „MachsGanz“ beteiligt, das in Riem/Messestadt West angesiedelt ist, einem Stadtteil mit hohem Migrationsanteil. Mit dem Projekt soll eine Reparatur- und Makerspace-Initiative gefördert werden, um zur Wertschätzung gegenüber dem (Reparatur-)Handwerk beizutragen, dabei berufsorientierende Möglichkeiten für Ausbildungsinteressierte aufzuzeigen bzw. anzubahnen und zugleich das ökologische Bewusstsein im Sinne einer Circular Economy zu stärken. Finanziell gefördert wird das Projekt vom städtischen Referat für Arbeit und Wirtschaft, Bereich MBQ. Aufgaben von Fixing for Future sind zum einen, im Sonderpädagogischen Förderzentrum München-Ost eine Gruppe lerneingeschränkter Schüler:innen an das Reparieren defekter Geräte heranzuführen, zum anderen die pädagogisch-didaktische Begleitung, insbesondere durch ein Weiterbildungsangebot für Personen, die mit Kindern und Jugendliche reparieren.



## Weiterbildungsangebote der GAB

### DAS GAB-VERFAHREN – ANGEBOTE 2024

---

#### Workshop für Führungskräfte: Qualitätsmanagement mit dem GAB-Verfahren

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

2024 können Sie dieses Seminar im Frühjahr in Loheland bei Fulda oder im Herbst online buchen.

##### ALS PRÄSENZWORKSHOP

TERMIN: 14.05.-16.05.2024

ORT: Loheland

##### ALS ONLINE-WORKSHOP

TERMINE: 07.11. - 08.11.2024 | 15.11.2024 | 25.11 - 26.11.2024



#### Weiterbildung zum/zur Qualitätskoordinator:in nach dem GAB-Verfahren

Die Weiterbildung zum/zur Qualitätskoordinator:in unterstützt Sie, in Ihrer Einrichtung ein systematisches Qualitätsmanagement nach dem GAB-Verfahren aufzubauen und zu pflegen.

In vier praxisorientierten Einheiten à 3 Tagen ergänzt um drei Online-Treffen (à 2 Stunden) zwischen den Workshops lernen Sie das GAB-Verfahren kennen. Neben unterschiedlichen thematischen Schwerpunkten sind der Austausch und das Kollegiale Lernen zentrale Elemente der Workshops. Ein von Ihnen gewähltes Praxisprojekt bildet außerdem die Klammer über die ganze Weiterbildung hinweg und stellt sicher, dass das Gelernte von Anfang an angewendet werden kann.

TERMINE: 30.09.-02.10.2024 | 02.12.-04.12.2024 |

18.03.-20.03.2025 | 23.06.-25.06.2025

ORT: Loheland/Künzell





## **Basisseminar Moderation von Praxisüberprüfungen und Handlungsleitlinien**

Qualität lässt sich nur entwickeln, wenn man sich immer wieder gemeinsam darüber verständigt, was im eigenen Arbeitsbereich „gute Arbeit“ ist und ob ein gemeinsames Verständnis über die zentralen Arbeitsaufgaben gegeben ist. Diese Verständigung gelingt besser, wenn sie moderiert wird. Das Moderieren von Praxisüberprüfungen und Handlungsleitlinien ist deshalb ein zentrales Element der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung im Rahmen des Qualitätsmanagements nach dem GAB-Verfahren. In diesem Workshop bekommen Sie einen Überblick über das GAB-Verfahren und die Aufgaben als Moderator:in und üben das Moderieren anhand von praktischen Beispielen.

**TERMIN:** Im Frühjahr: 08.04.-10.04.2024  
oder Herbst: 15.10.-17.10.2024

**ORT:** Loheland/Künzell



# Berufspädagogische Fort- und Weiterbildungsangebote 2024

An den Standorten München und Alfter bei Bonn bieten wir eine Qualifizierung zum/zur Geprüften Aus- und Weiterbildungspädagog:in und eine Begleitung im selbstorganisierten Lernen zum/zur Geprüften Berufspädagog:in an. Streben Sie keinen IHK-Abschluss an, können Sie auch an einzelnen Seminaren teilnehmen. Voraussetzung dafür ist der Besuch des Basisseminars: **Lernen geht auch anders! Wir bieten alle Module in München, in Alfter bei Bonn sowie auch online an.**

## LERNEN SIE UNS UND UNSERE BERUFSPÄDAGOGISCHEN BILDUNGSANGEBOTE KENNEN!

Schnupperworkshops:

Online: 29.01.2024 | 18.03.2024 | 17.04.2024



## GEPR. AUS- UND WEITERBILDUNGSPÄDAGOG:IN



### 1. Modul: Lernen geht auch anders!

**Kompetenzorientiertes Lernen selbst erleben und verstehen**

Dieses Modul handelt vom Lernen und seinen Hintergründen. Sie erleben hier Ihr eigenes aktives und selbstständiges Lernen und zugleich unseren berufspädagogischen Ansatz von Lernen und Lernbegleitung. Sie erkunden Ihre Lernzone und Lernbiografie. Abschließend werfen wir einen Blick auf die theoretischen Hintergründe von kompetenzorientiertem Lernen, auf den beruflichen (Bildungs-)Alltag sowie auf Trends und Ansätze einer modernen beruflichen Bildung.

MÜNCHEN: 04.06.-06.06.2024

ALFTER: 13.06.-15.06.2024

ONLINE: 19.06.-21.06.2024



### 2. Modul: Lernprozessbegleitung

**Kompetenzorientiertes Lernen in der Echtarbeit**

Arbeitsprozesse als Lernprozesse nutzen, das hört sich nach einem vielversprechenden Ansatz in der beruflichen Bildung an. Die Frage ist: Wie können die Lern-Potenziale darin optimal genutzt werden? In diesem Modul lernen Sie das Konzept der Lernprozessbegleitung der GAB kennen und setzen es in Ihrer beruflichen Praxis um. Damit verfügen Sie über ein systematisches und zugleich individuelles Vorgehen, um Lernende optimal beim arbeitsintegrierten Lernen zu unterstützen.

MÜNCHEN: 20.09.-21.09.2024 (online) | 24.10.-25.10.2024 | 21.11.-22.11.2024 | 13.12.-14.12.2024 (online)

ALFTER: 20.09.-21.09.2024 (online) | 11.10.-12.10.2024 | 08.11.-09.11.2024 | 13.12.-14.12.2024 (online)

ONLINE: 20.09.-21.09.2024 | 15.10.-16.10.2024 | 12.11.-13.11.2024 | 13.12.-14.12.24



### 3. Modul: Von der Lehr- zur Lernveranstaltung

Kompetenzorientiertes Lernen für Seminare,  
Workshops und Unterricht

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

**MÜNCHEN:** 24.01.-25.01.2025 (online) | 27.02.-28.02.2025 |  
04.04.-05.04.2025 (online)  
**ALFTER:** 24.01.-25.01.2025 (online) | 28.02.-01.03.2025 |  
04.04.-05.04.2025 (online)  
**ONLINE:** 24.01.-25.01.2025 | 05.03.-06.03.2025 |  
04.04.-05.04.2025



### 4. Modul: Planungsprozesse in der beruflichen Bildung

Kompetenzorientiertes Lernen in Organisationen verankern

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

**MÜNCHEN:** 23.05.-24.05.2025 (online) | 09.07.-10.07.2025 |  
11.09.-12.09.2025 | 10.10.-11.10.2025 (online)  
**ALFTER:** 23.05.-24.05.2025 (online) | 04.07.-05.07.2025 |  
05.09.-06.09.2025 | 10.10.-11.10.2025 (online)  
**ONLINE:** 23.05.-24.05.2025 | 07.08.-08.08.2025 |  
11.09.-12.09.2025 | 10.10.-11.10.2025



### 5. Modul: Modul Prüfungsvorbereitung zum/zur Aus- und Weiterbildungspädagog:in

Für Teilnehmer:innen aus den Seminaren

Nur für Teilnehmende der Fortbildung zum/zur Gepr. Aus- und Weiterbildungspädagog:in

**MÜNCHEN:** 12.12.2025 und 20.03.2026 (jeweils online)  
**ALFTER:** 12.12.2025 und 20.03.2026 (jeweils online)  
**ONLINE:** 12.12.2025 und 20.03.2026

## GEPR. BERUFSPÄDAGOG:IN

### 6. Modul: Führung für berufspädagogische Themen übernehmen

Aufbauend auf der Qualifizierung zum/zur Gepr. Aus- und Weiterbildungspädagog:in

Kompetenzorientierung nachhaltig einführen, arbeitsintegrierte Lernprozesse aktiv umsetzen, eine fehlerfreundliche Lern- und Arbeitskultur schaffen sind Herausforderungen der „modernen“ Personalentwicklung. Meist setzen diese Themen einen umfassenden Organisationsentwicklungsprozess in Gang. Teilnehmende dieses Moduls lernen genau hierfür Führung zu übernehmen und diesen Entwicklungsprozess nicht nur zu begleiten, sondern aktiv unter Beteiligung und Einbindung aller relevanten Akteure erfolgreich zu gestalten.

**MÜNCHEN:** 01.10.2025 (online) | 25.10.2025 |  
29.11.2025 (online) | 30.01.-31.01.2026 |  
13.03.2026 (online)  
**ALFTER:** 01.10.2025 (online) | 25.10.2025 |  
29.11.2025 (online) | 30.01.-31.01.2026 |  
13.03.2026 (online)

### Vertiefungs-Seminare

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

[WWW.AUSBILDER-WEITERBILDUNG.DE](http://WWW.AUSBILDER-WEITERBILDUNG.DE)

### Inhouse-Seminare: Prozessbegleitung und Beratung

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

NÄHERE AUSKUNFT ÜBER DAS GAB-BÜRO.





### Stefan Ackermann

In einem persönlichen Gespräch hat unser langjähriger Kollege Stefan Ackermann neulich von sich selbst als „Projektor“ gesprochen – also einem Menschen, der auf Einladung hin Themen aufgreift und mit Energie gebündelt so in die Welt trägt, dass die Ideen und Themen klarer werden und eine Bedeutsamkeit erhalten. Tatsächlich haben wir als GAB von Stefans Fähigkeit, wesentliche Entwicklungen unserer Arbeit – wie etwa die Bedeutung der Dimension der Beziehungsqualität für Qualitätsprozesse oder die Frage nach menschengerechten Prüfungs- und Bewertungssystemen – sichtbar und manchmal auch streitbar nach außen zu vertreten, sehr profitiert.

In zentralen Projekten wie dem Praxis.Projekt.Lebens.Wert – Beziehungsqualität in der Altenhilfe oder auch der Entwicklung eines Prüflitfadens für die Bayerische Heimaufsicht hat Stefan wirkungsvoll seine Begabung eingebracht, Menschen dafür zu gewinnen und zu inspirieren, ganz neue Wege zu erproben und sich auf Veränderungsprozesse nachhaltig einzulassen. Und auch unsere interne Entwicklungsarbeit, insbesondere im Geschäftsbereich Organisationsgestaltung und Qualitätsentwicklung hat er durch seine intensive Auseinandersetzung mit ganz unterschiedlichen systemtheoretischen und philosophischen Ansätzen bereichert und uns dazu gebracht, immer wieder auch über den eigenen Tellerrand zu schauen.

Viele Menschen, die mit ihm zusammenarbeiten, schätzen wie wir seinen unverwüstlichen Optimismus und seine Freude daran, auch schwierige Themen in Organisationen mutig anzugehen. Dabei setzt Stefan sich auch als Netzwerker ein, der Menschen nicht nur deutschlandweit, sondern auch international zusammenbringt. Vor diesem Hintergrund ist es kein Wunder, dass Stefan sich schon immer in ganz unterschiedlichen Kontexten engagiert und eingebracht hat. Zum einen: Der gemeinsam mit weiteren Gründern vorangetriebene Aufbau der SocialCert GmbH als Zertifizierungsunternehmen, das soziale Organisationen dabei unterstützt, sich ihrer Qualitäten bewusst zu werden und diese glaubhaft nach außen zu vertreten. Zum anderen auch sein dreijähriger Versuch, Kunst und Füh-

rung als Professor für „Artful Leadership“ an der Hochschule für Künste im Sozialen – Ottersberg zu etablieren – seien hier nur als zwei besondere Beispiele genannt.

Gleichzeitig hat Stefan in den letzten zwei Jahren für sich entschieden, weniger Einladungen anzunehmen, die Vielfalt dieser Bezüge zu reduzieren und sich auf bestimmte Bereiche in seinem Engagement zu konzentrieren. Dies hat zu der Entscheidung geführt, dass Stefan die Verbindung mit der GAB München zukünftig freier und offener gestaltet und als Mitglied der Genossenschaft offiziell zum Ende dieses Jahres ausscheidet. Wir danken ihm sehr herzlich für seine Impulse und sein 24 Jahre langes internes Engagement und freuen uns darüber, dass wir weiterhin mit ihm an vielen Stellen fruchtbar zusammenarbeiten werden.



### Michael Rager & Tanja Herzner

In 2023 hat es wieder eine Veränderung im Support der GAB München gegeben: Michael Rager, der uns seit Anfang letzten Jahres bei der Abwicklung unserer Seminare und Weiterbildungen unterstützt hat, hat die GAB wieder verlassen. Wir danken Michael sehr herzlich für seine Arbeit und sein Engagement, wir haben ihn als sehr freundlichen und kollegialen Menschen kennen und schätzen gelernt.

Seit September 2023 hat Tanja Herzner die administrativen Aufgaben rund um unsere Seminare und Weiterbildungen übernommen und arbeitet sich derzeit engagiert ein. Tanja bringt eine große Neugier für die GAB und ihre Inhalte und Prozesse mit und ist jetzt schon eine echte Bereicherung für unser Team. Sie steht ab sofort in gewohnter Art und Weise als Ansprechpartnerin für alle organisatorischen Anliegen der Teilnehmer:innen unserer Weiterbildungsangebote in den Bereichen Berufsbildung und Qualitätsentwicklung zur Verfügung.





## Elisa Hartmann

Zur Jahresmitte 2023 hat sich unsere langjährige Kollegin Elisa Hartmann beruflich neu orientiert und ihre Tätigkeit für die GAB München beendet. Als Soziologin mit künstlerischer und psychologischer Schwerpunktsetzung wirkte sie seit 2007 in zahlreichen Forschungs- und Entwicklungsprojekten mit bzw. leitete diese und erarbeitete sich eine inhaltliche Expertise unter anderem in der Gestaltung von Lernprozessen im interkulturellen Kontext, kultursensibler Einarbeitung sowie im Einsatz künstlerischer Methoden in der Aus- und Weiterbildung. Beispielhaft zu nennen sind die Projekte EiKu – Kultursensible Einarbeitung in der Altenpflege oder MEDEA – Förderung von Medienkompetenz erfahrungsgelitet und arbeitsintegriert. Prägend war ihre Arbeit auch in graphisch-künstlerischer Weise für die GAB München. Viele Illustrationen und das Design unserer berufspädagogischen Veröffentlichungen, insbesondere unserer Essentials, stammen aus ihrer Feder bzw. tragen ihre Handschrift. Wir wünschen Elisa in ihrer neuen Aufgabe im Rahmen der Organisations- und Kulturentwicklung beim Goethe-Institut viel Erfolg und freuen uns auf weitere Begegnungen und mögliche gemeinsame Anknüpfungspunkte!



**NICOLAS SCHRODE** stellte am 16.08.23 beim Internationalen Summit der Bildungsmesse Education Plus in Changsha, China mit seinem Beitrag die Frage „Qualification Pathways for VET Trainers in Germany – Impulses for China?“. China hat seit 2023 ein neues Berufsbildungsgesetz verabschiedet, das sich in Teilen ans Duale Ausbildungssystem anlehnt, womit sich die Frage der Qualifizierung des Bildungspersonals ganz neu stellt.

**NICOLAS SCHRODE** hat am 29.09.2023 in einer öffentlichen Disputation an der Alanus Hochschule erfolgreich seine Dissertation „Stellenwert und Form wissenschaftlichen Wissens und Könnens in der heutigen Arbeit beruflich qualifizierter Fachkräfte“ verteidigt (siehe Artikel Beruflich-wissenschaftliche Bildung in der vorliegenden GAB News).

**NATHALIE KLEESTORFER-KIESSLING** und **JOST BUSCHMEYER** lieferten am 12.10.2023 für das Treffen der Fortbildungsbeauftragten und IT-Ansprechpartner:innen der Landeshauptstadt München einen Impuls zum Thema „Warum wir beim Thema Lernen weiterlernen...“ Sie gingen dabei auf die sich durch die Veränderung der Arbeitswelt ergebenden Herausforderungen für betriebliche Weiterbildungen ein und stellten wirksame Ansätze der Organisationsentwicklung für Bildungsträger vor.





Burger, Barbara/Schrode, Nicolas (2023):

## **Wir bilden Persönlichkeiten! Lernbegleitung konkret.**

Herausgegeben vom IG Metall Vorstand, Redaktion: Jörg Ferrando.  
Frankfurt a.M.

Burger, Barbara (2023):

## **Wo Arbeiten komplexer wird, muss Lernen ganzheitlich sein – die individuelle Lernbegleitung bei der Bundesagentur für Arbeit.**

In: Denk-doch-mal.de. (02–23).

Schrode, Nicolas (2023):

## **Berufsbildung und Persönlichkeitsentwicklung in Zeiten Künstlicher Intelligenz.**

Warum das KI-Zeitalter auch das der Persönlichkeitsentwicklung wird und inwiefern Persönlichkeitsentwicklung insbesondere im Medium von Ausbildung, Arbeit und Beruf gefördert werden kann.  
In: Denk-doch-mal.de. (02–23).

Schrode, Nicolas (2023):

## **Individuelle Lernprozessbegleitung als wirksames Personalentwicklungswerkzeug im Zeitalter von New Work?**

In: Personal entwickeln. (293. Erg.-Lieferung).

Schrode, Nicolas (2023):

## **Selbstorganisiertes Lernen in der Weiterbildung.**

Ein Weg zur Gestaltungskompetenz von Mitarbeiter/innen.  
In: Grundlagen der Weiterbildung – Praxishilfen (GdW-Ph).  
(Ausgabe Dezember 2023. 228. Aktualisierungslieferung.).



---

## IMPRESSUM

### **Herausgeber:**

Gesellschaft für Ausbildungsforschung  
und Berufsentwicklung eG – GAB-München  
Lindwurmstr. 41-43 • D-80337 München

**Telefon:** 089. 244 17 91-0

**Fax:** 089. 244 17 91-15

**E-Mail:** info@gab-muenchen.de

### **Redaktion:**

Jost Buschmeyer, Ruth Slomski

### **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](http://www.gab-muenchen.de)