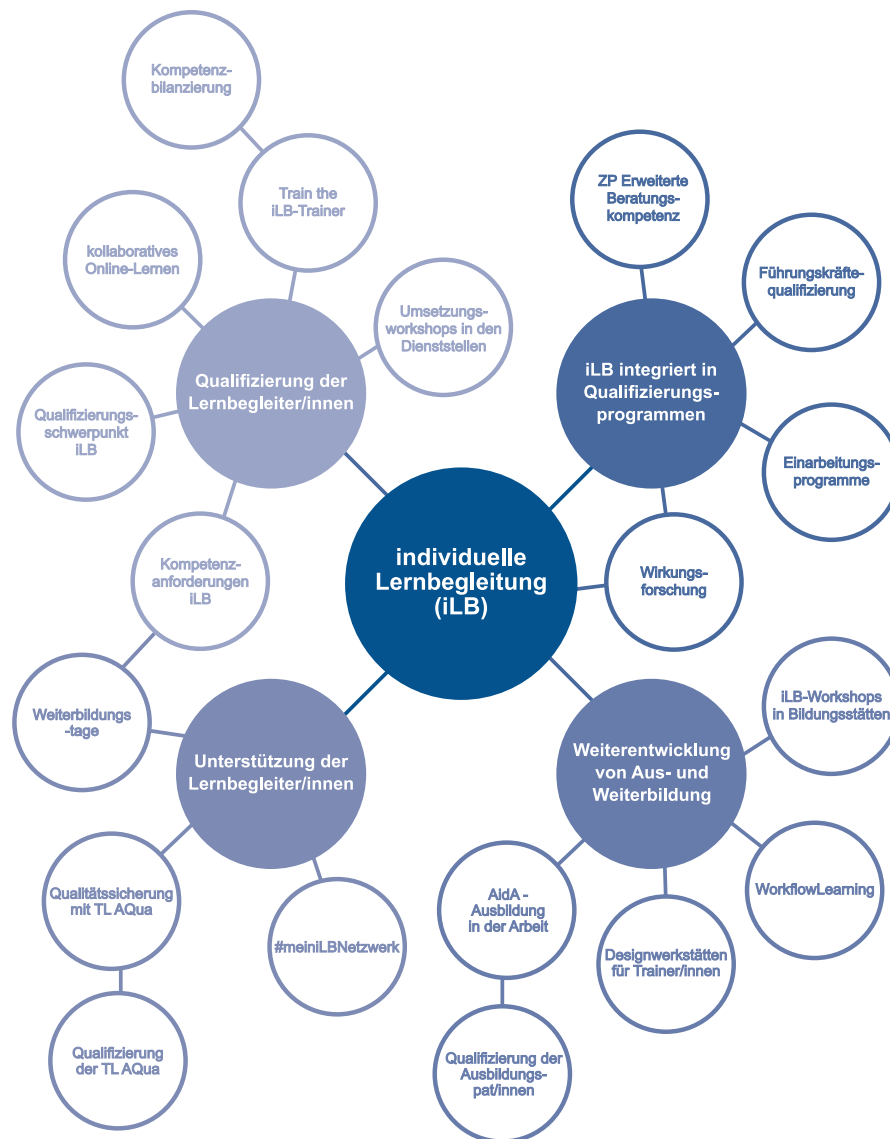


Jost Buschmeyer
Nathalie Kleestorfer-Kießling
Raphaella Weiß

Agiles Lernen in der Arbeit

Die individuelle Lernbegleitung als
Weiterbildungsinstrument der Bundesagentur für Arbeit



Agiles Lernen in der Arbeit

Die individuelle Lernbegleitung als
Weiterbildungsinstrument der Bundesagentur für Arbeit

Die individuelle Lernbegleitung bei der Bundesagentur hat System

Verbindende Prinzipien

- Lernen findet in der Arbeit statt
- Lernende gestalten den Lernprozess selbstorganisiert
- Lehrende begleiten statt zu unterrichten

Inhaltsverzeichnis

Die individuelle Lernbegleitung	10		
Lernen und Arbeiten wirksam verbinden – die individuelle Lernbegleitung bei der Bundesagentur für Arbeit Eine Übersicht	12		
Wie alles begann – die Anfänge der individuellen Lernbegleitung bei der Bundesagentur. Interview mit Frau Christa Prechtel und Herrn Andreas Staible	26		
Organisationale Innovation. Der Einführungsprozess der individuellen Lernbegleitung	32		
Individuelle Lernbegleitung als Teil von Qualifizierungsprogrammen. Am Beispiel des Weiterbildungsmoduls	50		
Innovationen rund um die individuelle Lernbegleitung	62		
Lernerträge sichtbar machen. Die Kompetenzfeststellung für Trainerinnen und Trainer der Lernbegleitungsqualifizierung	64		
Erfolgreich vernetzen. Die bundesweite, digitale Community: #meiniLBnetzwerk	76		
Qualitäten vor Ort entwickeln. Die Umsetzungsworkshops und Verstetigungsworkshops als Teil der Qualifizierung zur individuellen Lernbegleitung	86		
Selbstorganisierte Qualifizierung von Lehrkräften. Das Beispiel der Weiterbildung der Lehrenden im Modul Erweiterte Beratungskompetenz des Zertifikatsprogramms Professionelle Beratung	94		
		Fachliche Führung der individuellen Lernbegleitung gestalten. Die Teamleitung AQua und ihre Rolle im Kontext iLB	104
		Ausbildung in der Arbeit - selbstorganisiert und arbeitsintegriert. Praxiseinsätze der Auszubildenden kompetenzorientiert gestalten	116
		Lernbegleitung lernen	132
		Lernbegleitung lernen. Die Qualifizierung „Individuelle Lernbegleitung“ im Blended Learning-Design	134
		Von der Lehr- zur Lernveranstaltung – Qualifizierungskonzepte kompetenzorientiert gestalten. Die Designwerkstatt für Trainerinnen und Trainer der Bundesagentur	144
		Lernbegleitung wirkt	158
		Wie wirkt die individuelle Lernbegleitung? Erkenntnisse zur Wirksamkeit der iLB im Qualifizierungskontext der Bundesagentur für Arbeit	160
		„Zur iLB kann man kommen, wenn man sich weiterentwickeln möchte“. Stimmen aus der Praxis	178
		Die individuelle Lernbegleitung – ein Führungsthema? Wie Führungskräfte der Bundesagentur auf die iLB blicken	186
		Ausblick	190
		Wie geht es weiter mit der iLB? Interview mit Raphaela Weiß	192

Die individuelle Lernbegleitung

Teil 01



Jost Buschmeyer
Nathalie Kleestorfer-Kießling
Raphaella Weiß

Lernen und Arbeiten wirksam verbinden - die individuelle Lernbegleitung bei der Bundesagentur für Arbeit

Eine Übersicht

Zentrale sozialpolitische Aufgabe der Bundesagentur für Arbeit (BA) ist die Förderung der Beschäftigung in Deutschland und die Bekämpfung der Arbeitslosigkeit. Sie will, so hat es Anfang 2023 der aktuelle Vorstand der BA in seinem Arbeitsprogramm für die nächsten Jahre beschrieben, bei der Umsetzung dieses gesellschaftlichen Auftrages zu einer der modernsten öffentlichen Dienstleisterinnen Europas werden¹. Dabei, auch so steht es in dem Programm, ist die BA so gut wie ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Daher kommt also der Qualifizierung der Beschäftigten und dem individuellen und eigeninitiativen Lernen eine zentrale Rolle zu.

Gleichzeitig geht die BA als ein wichtiger Player in der deutschen Aus- und Weiterbildungslandschaft in der Qualifizierung der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter innovative Wege. Mit der ab dem Jahr 2012 eingeführten individuellen Lernbegleitung im Kontext der hausinternen betrieblichen Weiterbildung hat sie ein Instrument in der eigenen Bildungsarbeit etabliert, das das individuelle Lernen der Beschäftigten in der täglichen Arbeit in den Mittelpunkt stellt. Begleitet wurde sie dabei durch die GAB München – Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung. Dieses Instrument und die damit verbundenen inhaltlichen, organisatorischen und strategischen Implikationen sollen in diesem Beitrag in einem Überblick vorgestellt werden.

Warum braucht es arbeitsintegriertes Lernen in der Weiterbildung?

Menschen lernen zu tun, was sie noch nicht können, indem sie tun, was sie noch nicht können. Mit diesem scheinbar einfachen Satz lässt sich das sogenannte pädagogische Paradox der Kompetenzentwicklung beschrei-

ben. Kompetenzen, also das Vermögen in (zukunfts-)offenen Handlungssituationen im Einklang mit den eigenen Werten und Überzeugungen selbstorganisiert und kreativ zu handeln, sind spätestens seit der 1990er Jahren ins Zentrum der Debatte um betriebliches Lernen gerückt. Es geht bei der Weiterbildung von Beschäftigten nicht (nur) um besseres Wissen, sondern insbesondere um besseres Können: Also etwa Kundinnen und Kunden besser zu beraten, in offenen Situationen besser zu entscheiden, mit Unvorhergesehenem kreativer und lösungsorientierter umzugehen etc.

Dafür braucht es allerdings Lernformen, die das Können in den Mittelpunkt stellen und Beschäftigte die Lage befähigen, bei der Bewältigung von komplexen Aufgaben und Herausforderungen in ihrer täglichen Arbeit tatsächliche Handlungssicherheit zu erreichen.

Kompetentes Handeln setzt Wissen voraus, Fähigkeiten und Fertigkeiten und eine spezifische Haltung, mit der Welt umzugehen. Allerdings gehen Kompetenzen über diese Einzelelemente hinaus, da sie deren situationadäquate und kontextspezifische Umsetzung in einer konkreten Handlungssituation, etwa im Umgang mit einer spezifischen Kundin bzw. einem spezifischen Kunden, beschreiben.

Und diese Kompetenzen, dies deutet das eingangs zitierte pädagogische Paradox an, lassen sich nur in solchen konkreten Handlungssituationen lernen. Ähnlich wie man Schwimmen nur im Wasser lernt, lässt sich etwa die kompetente Beratung von Kundinnen und Kunden letztendlich nur in der Beratung von Kundinnen und Kunden lernen. Natürlich kann es dafür hilfreich sein, über Wissen zu Beratungsformaten zu verfügen, sich mit Fragen von Kundenorientierung auseinandergesetzt und bestimmte Gesprächstechniken schon mal geübt zu haben. Allerdings zeigt sich wirklich kompetentes Handeln immer mit dem Bezug auf die tatsächliche Beratungsarbeit und möglichst spezifische Beratungssituationen. Denn was in der einen Situation hilfreich und gut sein kann, kann in anderen Situationen nicht zum gewünschten Ziel führen.

¹ Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2023): Neues bewegen – Sicherheit geben. Arbeitsprogramm des Vorstandes 2023-2024. Nürnberg.

Arbeitsintegriertes Lernen setzt genau dort an. Ausgangspunkt ist nicht ein allgemeiner Wissensbestand, der dann in ebenfalls verallgemeinerten Anwendungsbeispielen eingeübt wird. Vielmehr handelt es sich immer um eine oder mehrere spezifische komplexe Arbeitsaufgaben, eine konkrete Beratungssituation, eine reale Herausforderung, mit der sich die oder der Beschäftigte lernend auseinandersetzt. Arbeiten wird damit nicht nur zum Zielpunkt, sondern auch zur Methode des Lernens.

Um dieses Lernen in der Arbeit wirkungsvoll und nachhaltig zu gestalten, bedarf es einer spezifischen berufspädagogischen Methode: der individuellen Lernbegleitung.

Was ist die individuelle Lernbegleitung?

Die individuelle Lernbegleitung – im Weiteren mit iLB abgekürzt – stellt eine Methode für die Gestaltung von begleiteten Lernprozessen direkt am Arbeitsplatz dar. In den Dienststellen der BA arbeiten mittlerweile rund 600 ausgebildete Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter, die ihre Kolleginnen und Kollegen beim Lernen in der Arbeit unterstützen.

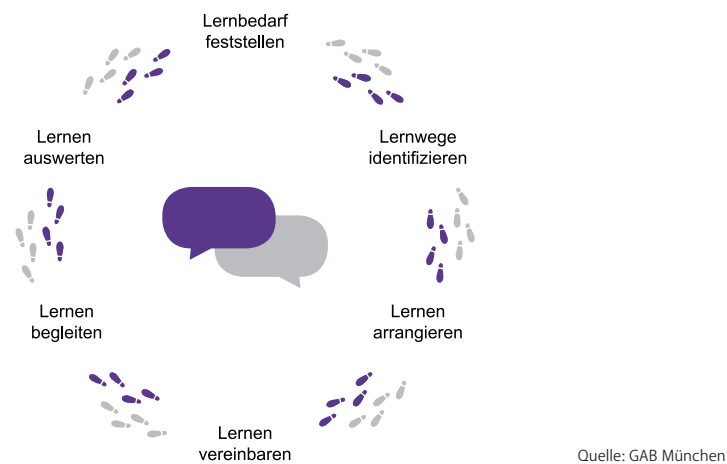
Dabei werden die realen Herausforderungen des Arbeitsalltages zum Anlass und zum Inhalt des Lernens, geht es nicht um die Vermittlung von abstrakten Lerninhalten oder um die kontextlose Erarbeitung von Wissensbeständen, sondern im Zentrum steht immer eine konkrete Handlungssituation oder Problemstellung, die die/der Lernende besser, konstruktiver, kompetenter bewältigen will.

Die Begleitung findet im Kontext von Lerngesprächen statt, in denen die Lernenden ihre individuellen Lernanliegen herausarbeiten, konkrete Veränderungsideen und -ansätze entwickeln und konkretisieren, die Umsetzung dieser Veränderungen ihrer Arbeitsweise oder auch ihrer Haltung in Lernschritten planen, diese dann in echten Arbeitssituationen umset-

zen und dann die dabei gemachten Lernerfahrungen in einem weiteren Lerngespräch auswerten und verallgemeinern.

Dabei folgt die Methode der iLB sechs Schritten: Zunächst arbeiten die Lernenden mit Hilfe der Lernbegleiterin bzw. des Lernbegleiters ihren individuellen Lernbedarf heraus (1). Dazu reflektieren sie, worin genau die Herausforderung besteht, was also die Situation für sie schwierig macht und was dazu führen könnte, dass sie diese besser bewältigen könnten. Je klarer die Lernfrage herausgearbeitet werden kann, desto leichter fällt es in einem zweiten Schritt, geeignete Lernwege zu identifizieren (2). Dabei gilt das eingangs zitierte pädagogische Paradox: der Lernweg ist immer eine Handlungssituation, die die Kompetenzen erfordert, die die Lernenden erwerben wollen. Ist so eine Situation gefunden, überlegen Lernende und Lernbegleiterin bzw. Lernbegleiter, wie die Lernenden sich so vorbereiten können, dass sie in dieser Situation anders, besser, kompetenter handeln können. Lernmittel dafür sind sog. Erkundungsaufgaben, die Lernende und Lernbegleiterin bzw. Lernbegleiter gemeinsam entwickeln und somit das Lernen arrangieren (3). Am Ende des Lerngesprächs vereinbaren die Lernenden sozusagen mit sich selbst, welche Schritte sie jetzt in der Arbeitsrealität gehen wollen (4), was sie sich genau vornehmen und was sie ausprobieren wollen. Die Lernbegleiterin bzw. der Lernbegleiter ist Zeuge dieser Selbstvereinbarung und unterstützt ggf. die Formulierung. Das tatsächliche Lernen findet dann in der Arbeitsrealität statt. Die Lernenden bereiten sich anhand der Erkundungsaufgaben vor und erproben dann in der ausgewählten Handlungssituation neue Vorgehensweisen oder neue Haltungen. In Zwischengesprächen kann die Lernbegleiterin bzw. der Lernbegleiter die Lernenden auf Wunsch hin unterstützen, ansonsten begleiten sie das Lernen eher „aus der Ferne“ (5). Haben die Lernenden neue Ansätze ausprobiert, beginnt das nächste Gespräch mit der Auswertung der Lernerfahrungen. Unterstützt durch Fragen der Lernbegleitenden reflektieren die Lernenden ihre Vorgehensweise und die damit verbundenen Veränderungen (6) und verallgemeinern die gewonnenen Erkenntnisse über die Situation hinaus, so dass sie auch in anderen Handlungssituationen als Er-

fahrungsgrundlage zur Verfügung stehen. Nicht selten ergeben sich daraus neue Lernwünsche und -bedarfe, die dann wiederum zur Weiterführung des Lernprozesses führen (1').



Zentraler Erfolgsfaktor der iLB ist – ähnlich wie in anderen Lernformaten – der Art der Beziehungsgestaltung zwischen Lernenden und Lernbegleiterin bzw. Lernbegleiter. Letztere treten bei der individuellen Lernbegleitung nicht als Fachexpertinnen bzw. Fachexperten für die Arbeitsfragen der Lernenden auf oder vermitteln gar vorbereitete Wissensinhalte, sondern helfen den Lernenden durch gezieltes Fragen, die herausfordernde Situation genauer zu analysieren und zu reflektieren und dabei das eigene Wissen und vorhandene Ressourcen zu aktivieren. So unterstützen sie die Lernenden dabei, einen selbstorganisierten und selbstgesteuerten Lernprozess zu planen, umzusetzen und auszuwerten. Dies erfordert eine inhaltlich-fachliche Zurückhaltung der Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter, die vor allem dann, wenn man von dem behandelten Thema Ahnung hat, oft recht herausfordernd sein kann, jedoch den individuellen Lernprozess der Lernenden deutlich unterstützt, da sie deren Problemlösungskompetenz und das Selbstlernen fördert und die Selbständigkeit betont.

Wie sieht so ein Lernprozess konkret aus?

Ein Beispiel Eine Beraterin der BA kommt mit einer bestimmten Kundin in der Beratungsarbeit nicht weiter, da diese alle Vermittlungsangebote ablehnt und nicht dazu zu bewegen ist, sich aktiver um die Beendigung ihrer Arbeitslosigkeit zu kümmern. Die Beraterin sucht den Lernbegleiter in ihrer Dienststelle auf und vereinbart mit ihm einen Termin für ein Lerngespräch. Im Gespräch reflektiert sie zunächst, unterstützt durch Fragen des Lernbegleiters, die bisherigen Erfahrungen mit dieser Kundin und vergleicht ihre Vorgehensweise in diesem Fall mit dem Umgang mit anderen Kundinnen und Kunden. Dabei fällt ihr auf, dass sie relativ wenig über das persönliche Umfeld der Kundin in Erfahrung bringen konnte.

Trotz mehrfachem Nachfragen hat die Kundin in den Gesprächen nicht viel zu diesem Thema gesagt, und die Beraterin hatte dann aus Zeitmangel auch nicht weiter nachgefragt. Sie überlegt sich, welche Methoden sie aus ihrer Beraterausbildung bei der BA für die Erkundung des persönlichen Umfeldes kennt, wählt eine Methode aus und plant eine Vorgehensweise, wie sie diese gezielt in das nächste Beratungsgespräch mit dieser Kundin einbauen kann, ohne die Kundin damit zu „überfahren“. Diese Vorgehensweise setzt sie dann in der Arbeitspraxis um und wertet die dabei gemachten Erfahrungen in einem nächsten Lerngespräch mit dem Lernbegleiter aus. Dieser unterstützt sie dabei, die Umsetzung zu reflektieren, sich Lernerträge bewusst zu machen und zu überlegen, für welche anderen Arbeitsaufgaben sie das Neugelernte noch brauchen kann. Aus dieser Reflexion entwickelt sich dann ein nächstes Lernanliegen, z.B. die Methode so auf das Wesentliche zu reduzieren, dass sie sie auch unter dem in vielen Beratungsgesprächen vorherrschenden Zeitdruck einsetzen kann. Dazu plant sie mit Unterstützung des Lernbegleiters eine Vorgehensweise, die sie dann anschließend selbstständig in ihrer Arbeitspraxis umsetzt.

Wo kommt die iLB bei der Bundesagentur zum Einsatz?

In dem eben angeführten Beispiel entsteht das Lernanliegen ganz im Arbeitsalltag der Beraterin, die aus eigenem Impuls die individuelle Lernbegleitung aufsucht. Tatsächlich richtet sich die iLB zu einem gewichtigen Teil als Angebot direkt an die Beschäftigten, die den Wunsch haben, ihre Arbeitsweise weiter zu professionalisieren und ihre Kompetenzen zu entwickeln. Nicht zuletzt deswegen gibt es Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter in fast allen Dienststellen vor Ort, um einen möglichst informellen und unkomplizierten Zugang zu ermöglichen. Der Alltag der Mitarbeitenden der BA ist seit vielen Jahren durch unterschiedlichste Spannungsfelder und durch ständige Veränderungen gekennzeichnet. Als Beraterin bzw. Berater immer wieder neu die individuelle Unterstützung der Kundinnen und Kunden und den gesellschaftlichen Auftrag zur Verringerung der Arbeitslosigkeit (Stichwort „Fördern und Fordern“) in unterschiedlichsten Beratungssituationen auszubalancieren, ist durchaus komplex und erfordert eine hohe Kompetenz. Und das aktuelle Beispiel der Einführung des sog. Bürgergeldes im Jahr 2023 und die damit verbundenen Veränderungen der politischen und gesellschaftlichen Anforderungen an die Arbeit der BA, die die Mitarbeitenden mit dem gleichen Kundenstamm jetzt anders umsetzen müssen, kann deutlich machen, wie stark dieser Bereich von politischen Vorgaben beeinflusst wird. Es gibt also viele Lernanlässe und Themen, die im Rahmen der iLB bearbeitet werden können.

Darüber hinaus kommt die iLB aber auch in anderen Qualifizierungsbereichen der BA zum Einsatz. Wie in diesem Band an anderer Stelle dargestellt, wurde die Lernbegleitung bei der BA zunächst vor allem als Instrument der Transferförderung eingesetzt. Der Transfer von Qualifizierungsinhalten in den Arbeitsalltag der Teilnehmenden stellt nach wie vor eine große Herausforderung dar. Vieles, was in Trainings und Weiterbildungsveranstaltungen vermittelt wird, kommt gar nicht oder nur zum Teil in der Arbeitspraxis an. Der Schritt der Individualisierung des Gelernten und dessen Übertragung auf konkrete Arbeitssituationen ist alles andere als voraussetzung-

slos; Lernende werden damit nicht selten allein gelassen. Daher ist es bei der BA in den letzten Jahren immer mehr zur Strategie geworden, gruppenbezogene ‚ex situ‘- Qualifizierungsprozesse mit der individuellen Lernbegleitung als Instrument der Individualisierung und des Transfers vor Ort (‚in situ‘) zu verknüpfen. Dies gelingt umso besser, je klarer die Lerninhalte der Qualifizierungsprozesse auf Verhaltensveränderungen abzielen und je stärker diese auch selbst als Kompetenzlernformat gestaltet sind. Wenn also die Bewältigung von komplexen Herausforderungen im Arbeitsalltag selbst Teil des Qualifizierungsprozesses ist, so kann dabei die iLB den Lernprozess deutlich fördern. Ein solches Beispiel ist sicherlich das Zertifikatsprogramm Professionelle Beratung (siehe den Kohlbach / Buschmeyer in diesem Band) das – ähnlich wie die Qualifizierung zur individuellen Lernbegleitung selbst – sehr stark auf Selbstlernprozesse der Lernenden und deren Unterstützung durch verschiedene Lernformate setzt.

Aber auch in anderen Qualifizierungsformaten kann die iLB unterstützen, etwa indem sie Lernenden die Möglichkeit gibt, für sich vor der Qualifizierung die eigenen Lernfragen zu klären und im Anschluss an die Weiterbildung eine Strategie zu entwickeln, das erworbene Wissen bzw. gewonnene Erkenntnisse auf den eigenen Arbeitsalltag zu übertragen. Dazu eignet sich ein individuelles Format wie die iLB in besonderem Maße.

Ein dritter großer Einsatzbereich der iLB bei der BA stellt schließlich die Einarbeitung neuer Mitarbeitenden bzw. die Weiterentwicklung von Beschäftigten in Personalentwicklungsprozessen dar. In vielen Häusern der BA ist die iLB ein fester Bestandteil des Einarbeitungsplanes, und auch im bundesweit geregelten Einarbeitungsprogramm ist der Einsatz der iLB als Format der arbeitsplatzintegrierte Unterstützung des Lernens verankert. Dabei werden die Inhalte und die Frequenz bewusst frei gelassen, um so den individuellen Bedürfnissen der Lernenden gerecht werden zu können. Wie in diesem Band dargestellt (siehe Opitz / Freiling / Conrads in diesem Band), hat die Evaluation des Instrumentes ergeben, dass die iLB die neuen Mitarbeitenden vor allem bei der Entwicklung von überfachlichen Kompe-

tenzen unterstützt, die durch klassische Qualifizierungsformate nur schwer zu adressieren sind.

Neben der Einarbeitung unterstützt die iLB auch Personalentwicklungsprozesse bei der BA. Zum einen finden diese – ähnlich wie die Begleitung eigener Lernanliegen – vor Ort und eher informell in den Häusern statt, wenden sich Beschäftigte in solchen Phasen mit ihren eigenen Lernthemen an die Lernbegleiterin bzw. den Lernbegleiter. Daneben ist die iLB aber auch mit größeren Personalentwicklungsprogrammen der BA verknüpft. Ein gewichtiges Beispiel ist hier das Führungskräfteentwicklungsprogramm der BA, in dem unter dem Slogan „In Führung gehen“ Mitarbeitende der BA dazu qualifiziert und dabei unterstützt werden, Führungsaufgaben in der Organisation zu übernehmen. Dieses Qualifizierungsprogramm wurde 2022 methodisch und inhaltlich deutlich weiterentwickelt und seitdem spielt auch die iLB dabei eine feste Rolle. Teilnehmende des Programms nehmen die iLB aus zwei Gründen in Anspruch: zum einen um in ihrem persönlichen Lernprozess unterstützt zu werden, zum anderen, um die Potenziale des Instrumentes kennenzulernen und deren Nutzen für die eigene Führungsarbeit im Team zu erkennen. Denn die iLB kann Führung an unterschiedlichsten Stellen entlasten bzw. ihr einen wirksamen Hebel an die Hand geben, um nicht nur die Qualität der Arbeit, sondern auch die Teamkultur zu verbessern und weiterzuentwickeln.

Auch an anderen Orten des Lernens in der BA kommt die iLB mittlerweile zum Einsatz: So können zum Beispiel Studierende der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (HdBA), an der seit 2006 pro Jahr rund 500 Studierende in grundständigen dualen Bachelor-Studiengängen zu Expertinnen und Experten in Sachen Beratung für Bildung, Beruf und Beschäftigung sowie Arbeitsmarktmanagement qualifiziert werden, die individuelle Lernbegleitung etwa im Rahmen von Praxiseinsätzen, aber auch während ihrer Semester an der Hochschule in Anspruch nehmen.

Wie ist die individuelle Lernbegleitung organisiert?

Tatsächlich erfordert die Umsetzung und Weiterentwicklung eines so vielfältig eingesetzten Instrumentes sowohl vor Ort wie auch regionenübergreifend entsprechende Strukturen und organisationale Voraussetzungen. Es zeichnet den Entwicklungsprozess der iLB (siehe Buschmeyer / Kleestorfer-Kießling in diesem Band) aus, dass diese Strukturen nicht irgendwann am grünen Tisch entworfen wurden, sondern mit der Entwicklung und der Ausweitung des Instruments mitgewachsen sind.

Dreh- und Angelpunkt der iLB sind nach wie vor die rund 600 Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter vor Ort in den Dienststellen der BA. Von ihrem persönlichen Engagement und ihrer professionellen Arbeit hängt die Qualität und Wirkung der Lernbegleitung maßgeblich ab. Gerade weil die iLB so ein individuelles Qualifizierungsformat für sehr unterschiedliche Bereiche und Anliegen darstellt, kommt ihrer Kompetenz und ihrer Bereitschaft zum persönlichen Lernen eine nicht zu unterschätzende Rolle zu. Gleichzeitig, dies ist in den entsprechenden organisationsinternen Regelungen rund um die iLB festgelegt, sind sie auch an der konkreten organisationalen Gestaltung und Umsetzung der iLB vor Ort in den Häusern und darüber hinaus beteiligt. Neben der Aufgabe, Lerngespräche zu führen, sind sie auch beauftragt, an der Etablierung und Weiterentwicklung der iLB als Qualifizierungsformat mitzuarbeiten und somit – im Rahmen ihrer Möglichkeiten – ein Stück weit auch unternehmerisch für das Thema in ihren Arbeitskontexten und -bezügen aktiv zu sein. Auch auf diese Aufgabe werden sie im Rahmen ihrer Qualifizierung vorbereitet.

Damit sie mit dieser Aufgabe nicht alleine gelassen werden, wurden vor Ort noch weitere Unterstützungsstrukturen aufgebaut. So gibt es in jeder Dienststelle der BA, aber auch in vielen der sog. gemeinsamen Einrichtungen wie den Jobcentern, die von der BA gemeinsam mit kommunalen Trägern betrieben werden, umsetzungsverantwortliche Führungskräfte, die die Einführung und Umsetzung der iLB führungsseitig vor Ort verantworten und

dabei eng mit den Lernbegleiterinnen und Lernbegleitern zusammenarbeiten. Gerade weil Lernen ein Querschnittsthema in einer eher auf operative Umsetzung hin ausgerichteten professionellen Organisation darstellt, hat sich gezeigt, dass eine klare Regelung der Verantwortung in den Häusern einen wichtigen Baustein bei der Verstetigung der iLB darstellt. Und auch für diese Gruppe gibt es entsprechende Qualifizierungsangebote und einen regelmäßigen Austausch über die einzelnen Dienststellen hinweg.

Eine weitere Akteursgruppe, die vor Ort eine wichtige Rolle generell bei der Unterstützung und Förderung von Qualifizierungs- und Lernprozessen spielen, sind die Teams für Ausbildung und Qualifizierung – kurz AQua. Diese sind bezogen auf die Dienststellen einer Stadt oder einer Region zuständig für die Durchführung der Ausbildung und Qualifizierung für die Mitarbeitenden vor Ort. Um die iLB mit anderen Qualifizierungsprozessen in den Häusern, etwa im Rahmen der Einarbeitung, aber auch darüber hinaus wirkungsvoll zu verknüpfen, übernehmen die Teamleiterinnen und Teamleiter der AQua-Teams vor Ort die fachliche Führung der Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter und sind somit für diese wichtige Ansprechpartnerinnen bzw. Ansprechpartner. Gleichzeitig sind sie aber auch für die Qualitätssicherung und -entwicklung der iLB in ihren Dienststellen verantwortlich. Dabei liegt auf der Hand, dass sowohl das Thema Führung wie auch Qualitätsentwicklung bei einem so individuellen und in der Umsetzung vielfältigen Instrument wie der iLB anders aufgegriffen werden müssen als dies in anderen Bereichen der BA üblich ist. Nicht zuletzt deshalb gab es in Zusammenarbeit mit den Teamleiterinnen und Teamleitern AQua einen umfassenden Entwicklungsprozess, in dem Instrumente sowohl für die Qualitätsentwicklung wie auch die fachliche Führung der Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter entstanden sind (siehe Martens in diesem Band).

Darüber hinaus braucht ein Instrument wie die iLB aber nicht nur regionale Entwicklungsarbeit, sondern es bedarf auch des Gesamtblickes auf die ganze Organisation. Aus diesem Grund gibt es in jeder Regionaldirektion eine verantwortliche Person, die für die Planung und Umsetzung der iLB in

ihrer Region zuständig ist. Diese iLB-Verantwortlichen in den Regionaldirektionen tauschen sich wiederum untereinander und zusammen mit den verantwortlichen Stellen in der Zentrale zu Themen der Weiterentwicklung des Instrumentes sowie zu regionalen Bedarfen und bundesweiten Fragestellungen aus und treiben somit die Implementierung und die Verstetigung des Instrumentes bei der BA voran.

Neben der Verankerung in der Organisation insgesamt galt es bei der Verbreitung der iLB auch Strukturen im Bildungssystem der BA zu etablieren. Ausgangspunkt dafür bildete der Umstand, dass in die Qualifizierung der Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter relativ früh auch immer interne Trainerinnen und Trainer der BA eingebunden waren, die die entsprechenden Qualifizierungsreihen im Tandem mit externen Trainerinnen und Trainern der GAB München durchführen. So wächst die Expertise zum Instrument in den organisationseigenen Bildungsstätten der BA von Anfang an mit, gibt es auch in anderen Qualifizierungsformaten immer Trainerinnen und Trainer, die die iLB und deren Potenzial kennen und unter den Teilnehmenden bekannt machen.

Neben diesem allgemeinen Transfer unter den Trainerinnen und Trainern, der später noch durch eigene Qualifizierungsformate in den Bildungsstätten unterstützt wurde, gibt es in den beiden Kompetenzzentren für den Rechtskreis SBG II jeweils mehrere Bildungsakteurinnen und -akteure, die speziell für die Entwicklung und Umsetzung von Unterstützungsangeboten rund um das Thema iLB in den gemeinsamen Einrichtungen und Jobcentern, aber auch darüber hinaus verantwortlich sind.

Seit 2021 sind diese sog. Ersten Fachkräfte iLB aus den Kompetenzzentren gemeinsam mit Kolleginnen und Kollegen aus dem SGB III im Rahmen eines Qualifizierungsschwerpunktes zuständig für die operative Umsetzung der bundesweiten Qualifizierungen rund um das Thema iLB. Sie planen und entwickeln entsprechende Qualifizierungsangebote und setzen diese – teilweise in Kooperation mit der GAB München – um, sind erste Ansprech-

partnerinnen und Ansprechpartner für alle operative Fragen rund um das Thema iLB und Qualifizierung. Auch arbeiten sie selbst alle als Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter und unterstützen somit Führungskräfte und Kolleginnen und Kollegen bei deren individuellem Lernen. Darüber hinaus ist der Qualifizierungsschwerpunkt auch federführend bei der bundesweiten Vernetzung der Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter aktiv, die ihren lebendigsten Ausdruck in dem derzeit mit aktivsten digitalen Netzwerk der BA findet, das unter dem Label #meiniLBNetzwerk läuft und in einem weiteren Beitrag in diesem Band beschrieben ist.

Die Unterstützungsstrukturen in der Organisation insgesamt wie auch im Bildungssystem laufen schließlich auf zentraler Ebene wieder zusammen. In der Zentrale in Nürnberg ist das Thema individuelle Lernbegleitung im Geschäftsbereich Personal/ Organisationsentwicklung (kurz POE) – hier im Bereich Personalentwicklung - verankert, der sich grundsätzlich um alle Produkte, Prozesse und Rahmenbedingungen des Themas Lernens allgemein und der Aus- und Weiterbildung im Besonderen kümmert und das Thema individuelle Lernbegleitung von der strategischen Seite her verantwortet. POE war von Anfang an zentraler Treiber des Themas iLB in der Organisation, hat es aber verstanden, bei der Implementierung des Instrumentes sehr dialogisch und bedarfsorientiert mit allen beteiligten Akteurinnen und Akteuren zusammenzuarbeiten und dabei auch im Rahmen der damit verbundenen Organisationsentwicklung innovative und wirksame Wege zu gehen – auch dazu gibt es einen Beitrag in diesem Band.

In welchen strategischen Kontext ist die individuelle Lernbegleitung eingebettet?

Wie eingangs beschrieben, spielt Weiterbildung für die BA in der Erfüllung ihres sozialpolitischen Auftrages eine zentrale Rolle. Dies gilt in Bezug auf die Unterstützung ihrer Kundinnen und Kunden, aber ebenso in Bezug auf den Kompetenzaufbau in der eigenen Mitarbeiterschaft.

So überrascht es nicht, dass sich die BA in ihrer Strategie für die Jahre 2020 – 2025 insbesondere einem nachhaltigen Personalmanagement sowie der Investition in die Qualifikation der eigenen Fach- und Führungskräfte verpflichtet hat – und dabei neue Wege gehen will².

Im Kontext dieser Strategie 2025 hat sich die BA vorgenommen, das eigene Bildungssystem deutlich weiterzuentwickeln und um innovative Lernformen und zukunftsfähige Strukturen zu erweitern. Die Bildungsverantwortlichen haben sich mit einer Strategieinitiative unter dem Titel „#meinLERNEN“ vorgenommen, das Lernen der Mitarbeitenden arbeitsplatznäher, persönlicher und digitaler zu gestalten³. Arbeiten und Lernen sollen dazu stärker verknüpft gedacht, die Mitarbeitenden in ihrer Eigenverantwortung für ihr Lernen gestärkt werden und das Lernen stärker an den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeitenden ausgerichtet werden.

Auch wenn die Einführung der individuellen Lernbegleitung ab dem Jahr 2012 sich eher auf die Lösung einer ganz konkreten Herausforderung im Rahmen eines spezifischen Bildungsprogrammes bezog – nachzulesen in dem Interview zu den Anfängen der iLB bei der BA in diesem Band – liegt auf der Hand, dass die iLB tatsächlich einen wichtigen Baustein in der Weiterentwicklung des Bildungssystems der BA insgesamt darstellt. Verbindet sie doch Arbeiten und Lernen in besonders enger Art und Weise und dient der Bearbeitung individueller und persönlicher Lernanliegen der Beschäftigten. Man kann damit sagen: was die iLB seit 2012 an Veränderung in der Bildungsarbeit der BA hervorgebracht hat, bettet sich nahtlos ein in Entwicklungen, die spätestens seit 2020 darauf abzielen, das Bildungssystem der Organisation insgesamt noch wirksamer und moderner zu gestalten.

In dem Ausblick am Ende dieses Bandes wird deutlich, dass dabei die Potenziale der individuellen Lernbegleitung und des damit verbundenen Lernansatzes noch lange nicht ausgeschöpft sind und sich auch zukünftig wirksam mit der strategischen Weiterentwicklung der Organisation insgesamt verbinden werden.

² Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2020): Strategie 2025. Heute für Morgen. Nürnberg.

³ Vgl. Bundesagentur für Arbeit - POE 2 (2020): Initiative #mein Lernen. Die Weiterentwicklung unseres Bildungssystems. Nürnberg.