

Buschmeyer, Jost [Hrsg.]; Kleestorfer-Kießling, Nathalie [Hrsg.]; Weiß, Raphaela [Hrsg.]
**Agiles Lernen in der Arbeit. Die individuelle Lernbegleitung als
Weiterbildungsinstrument der Bundesagentur für Arbeit**
Bielefeld : wbv Publikation 2026, 165 S.



Quellenangabe/ Reference:

Buschmeyer, Jost [Hrsg.]; Kleestorfer-Kießling, Nathalie [Hrsg.]; Weiß, Raphaela [Hrsg.]: Agiles Lernen in der Arbeit. Die individuelle Lernbegleitung als Weiterbildungsinstrument der Bundesagentur für Arbeit. Bielefeld : wbv Publikation 2026, 165 S. - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-357664 - DOI: 10.25656/01:35766; 10.3278/9783763979790

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-357664>

<https://doi.org/10.25656/01:35766>

in Kooperation mit / in cooperation with:

wbv Publikation

<http://www.wbv.de>

Nutzungsbedingungen

Dieses Dokument steht unter folgender Creative Commons-Lizenz: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de> - Sie dürfen das Werk bzw. den Inhalt vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen sowie Abwandlungen und Bearbeitungen des Werkes bzw. Inhaltes anfertigen, solange sie den Namen des Autors/Rechteinhabers in der von ihm festgelegten Weise nennen und die daraufhin neu entstandenen Werke bzw. Inhalte nur unter Verwendung von Lizenzbedingungen weitergeben, die mit denen dieses Lizenzvertrags identisch, vergleichbar oder kompatibel sind. Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

This document is published under following Creative Commons-License: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.en> - You may copy, distribute and transmit, adapt or exhibit the work or its contents in public and alter, transform, or change this work as long as you attribute the work in the manner specified by the author or licensor. New resulting works or contents must be distributed pursuant to this license or an identical or comparable license.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



Kontakt / Contact:

peDOCS
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Jost Buschmeyer
Nathalie Kleestorfer-Kießling
Raphaela Weiß (Hg.)

Agiles Lernen in der Arbeit

Die individuelle Lernbegleitung als
Weiterbildungsinstrument der Bundesagentur für Arbeit

Jost Buschmeyer
Nathalie Kleestorfer-Kießling
Raphaella Weiß (Hg.)

Agiles Lernen in der Arbeit

Die individuelle Lernbegleitung als
Weiterbildungsinstrument der Bundesagentur für Arbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Impressum

2026 wbv Publikation

ein Geschäftsbereich der wbv Media GmbH & Co. KG, Bielefeld

Gesamtherstellung:

wbv Media, Bielefeld

Auf dem Esch 4, 33619 Bielefeld

service@wbv.de

wbv.de

Umschlagmotiv: Koiramäki Design

ISBN (Print): 978-3-7639-7978-3

ISBN (E-Book): 978-3-7639-7979-0

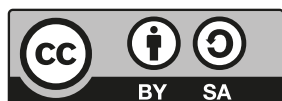
DOI: 10.3278/9783763979790

Printed in Germany

Diese Publikation ist frei verfügbar zum Download unter wbv-open-access.de

Diese Publikation mit Ausnahme des Coverfotos ist unter folgender Creative-Commons-Lizenz veröffentlicht:

creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de



Für alle in diesem Werk verwendeten Warennamen sowie Firmen- und Markenbezeichnungen können Schutzrechte bestehen, auch wenn diese nicht als solche gekennzeichnet sind. Deren Verwendung in diesem Werk berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese frei verfügbar seien.

Der Verlag behält sich das Text- und Data-Mining nach § 44b UrhG vor, was hiermit Dritten ohne Zustimmung des Verlages untersagt ist.



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

Vorwort

Was braucht es, damit Lernen im Arbeitsalltag gelingt?

Was passiert, wenn Beschäftigte ihre eigenen Fragen zum Ausgangspunkt des Lernens machen – und die Organisation dafür Raum, Zeit und professionelle Begleitung bietet?

Mit der individuellen Lernbegleitung (iLB) hat die Bundesagentur für Arbeit ein Instrument eingeführt, das genau hier ansetzt: Lernen findet nicht „nebenbei“ im Seminarraum statt, sondern im Zentrum des Arbeitsalltags. Mitarbeitende gestalten ihren Lernprozess eigenverantwortlich, Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter unterstützen sie mit guten Fragen, strukturieren nächste Schritte und helfen, Erfahrungen zu reflektieren und in nachhaltige Kompetenz zu überführen.

Damit reagiert die BA auf ein Umfeld, das von tiefgreifenden gesellschaftlichen, technologischen und arbeitsmarktpolitischen Veränderungen geprägt ist. Als Dienstleisterin am Arbeitsmarkt kann sie ihre Aufgaben nur dann wirksam erfüllen, wenn sie selbst lernfähig, anpassungsbereit und innovativ bleibt. Lebenslanges Lernen ist deshalb nicht nur Anspruch an unsere Kundinnen und Kunden, sondern ebenso ein zentraler Baustein unserer eigenen Organisationsentwicklung.

Der vorliegende Band dokumentiert den Weg der individuellen Lernbegleitung in der BA: von den konzeptionellen Überlegungen über die Einführung in einer großen Bildungsorganisation bis hin zu Erfahrungen aus der Praxis und Ergebnissen der wissenschaftlichen Begleitung. Er zeigt, wie iLB in Qualifizierungsprogramme, Einarbeitung, Personalentwicklung und Führungskräftequalifizierung eingebunden wird – und welche Wirkung sie für die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten und die Lernkultur in den Teams entfalten kann. Die Mischung aus Konzepten, Praxisbeispielen und Reflexionen lädt dazu ein, eigene Ideen für die Gestaltung von Lernen in der Arbeit zu entwickeln.

Dass die individuelle Lernbegleitung heute ein fester Bestandteil unserer Lernstrategie ist, verdanken wir vielen engagierten Menschen: den Lernbegleiterinnen und Lernbegleitern in den Dienststellen, den lokalen Qualifizierungsverantwortlichen und

Führungskräften, den Kolleginnen und Kollegen in Bildungsstätten und Kompetenzzentren sowie den regional und zentral Verantwortlichen, die das Thema strategisch voranbringen und vernetzen. Mein besonderer Dank gilt auch den vielen Lernenden, die ihre eigenen Fragen, Zweifel und Entwicklungswünsche in den Mittelpunkt stellen – sie machen deutlich, worum es beim agilen Lernen in der Arbeit wirklich geht.

Ein herzliches Dankeschön gilt außerdem der GAB München und der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit für die langjährige, vertrauensvolle Zusammenarbeit – von der konzeptionellen Entwicklung über die Qualifizierung der Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter bis hin zur wissenschaftlichen Begleitung der iLB. Die gemeinsame Projektdokumentation, die Sie nun in Händen halten, ist Ausdruck dieser Kooperation und zugleich Einladung zum Weiterdenken und Weiterlernen.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre. Lassen Sie sich von den Beispielen, Erkenntnissen und Erfahrungen inspirieren – vielleicht entdecken Sie dabei, wie die individuelle Lernbegleitung auch in Ihrem Verantwortungsbereich zu einem Motor für professionelle Entwicklung, gute Zusammenarbeit und eine lebendige Lernkultur werden kann.

Nürnberg, im März 2026

*Almuth Schlosser, Bereichsleiterin
Personalentwicklung, Aus- und Weiterbildung
Zentrale, Bundesagentur für Arbeit*

Inhaltsverzeichnis

Die individuelle Lernbegleitung 13

Lernen und Arbeiten wirksam verbinden – die individuelle Lernbegleitung bei der Bundesagentur für Arbeit 14

Organisationale Innovation 28

Individuelle Lernbegleitung als Teil von Qualifizierungsprogrammen 44

„Ich gehe jetzt viel bewusster mit meinen Zeitressourcen um!“ 50

Innovationen rund um die individuelle Lernbegleitung 55

Lernerträge sichtbar machen 56

Erfolgreich vernetzen 64

Qualitäten vor Ort entwickeln 72

Selbstorganisierte Qualifizierung von Lehrkräften 80

Führung durch Qualitätsentwicklung 88

„Du bist immer noch der Herr über Deine Möglichkeiten“ 100

Lernbegleitung lernen 105

Lernbegleitung lernen 106

Von der Lehr- zur Lernveranstaltung – Qualifizierungskonzepte kompetenzorientiert gestalten 116

Lernbegleitung wirkt 125

Wie wirkt die individuelle Lernbegleitung? 126

„Zur iLB kann man kommen, wenn man sich weiterentwickeln möchte“ 144

„Du lernst Dinge so zu bewegen, neu zu denken, dass es Dir in Deiner Arbeitssituation gut geht.“ 152

Die individuelle Lernbegleitung – ein Führungsthema? 156

Ausblick 161

Potenziale der iLB – heute und in Zukunft. 162



Die individuelle Lernbegleitung

Teil 01

Jost Buschmeyer
Nathalie Kleestorfer-Kießling
Raphaela 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. Dieser Aufgabe geht die BA in einem zunehmend dynamischen und von politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Herausforderungen und Krisen geprägtem Umfeld nach. Der flexible, lernende und krisenfeste Umgang mit Veränderung ist in der aktuellen Strategie der Bundesagentur¹ für die nächsten Jahre ein zentraler Punkt, ebenso wie der Ausbau der digitalen Kunden- und Mitarbeitendenprozesse. Beides erfordert die kontinuierliche Entwicklung von Fähigkeiten und Kompetenzen der Organisation und Ihrer Mitarbeitenden.

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 im 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 soge-

¹ Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2024): GEMEINSAM. bringt weiter – die Strategische Ausrichtung der BA bis 2030. Nürnberg.

nannte pädagogische Paradox der Kompetenzentwicklung beschreiben. Kompetenzen, also das Vermögen in (zukunfts-)offenen Handlungssituationen im Einklang mit den eigenen Werten und Überzeugungen selbstorganisiert und kreativ zu handeln, sind spätestens seit den 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 in die Lage versetzen, 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 situationsadäquate 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 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.

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. Dies kann z.B. die Übernahme neuer Aufgaben, der Umgang mit bestimmten Kundengruppen oder die Reflexion der eigenen Rolle sein. Arbeiten wird damit nicht nur zum Zielpunkt, sondern auch zur Methode des Lernens.

Um dieses Lernen in der Arbeit wirkungsvoll und nachhaltig zu gestalten, wird die individuelle Lernbegleitung als berufspädagogische Methode wirksam.

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 neben ihrer originären Tätigkeit ihre Kolleginnen und Kollegen beim Lernen in der Arbeit unterstützen.

Dabei werden die realen Herausforderungen des Arbeitsalltages zum Anlass und zum Inhalt des Lernens: Im Zentrum steht 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 umsetzen 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, welche 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. Erkundungsaufgaben können dabei etwa Recherche-, Selbstreflexions- oder Übungsaufgaben sein. (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 Erfahrungsgrundlage zur Verfügung stehen. Nicht selten ergeben sich daraus neue Lernwünsche und -bedarfe, die dann wiederum zur Weiterführung des Lernprozesses führen

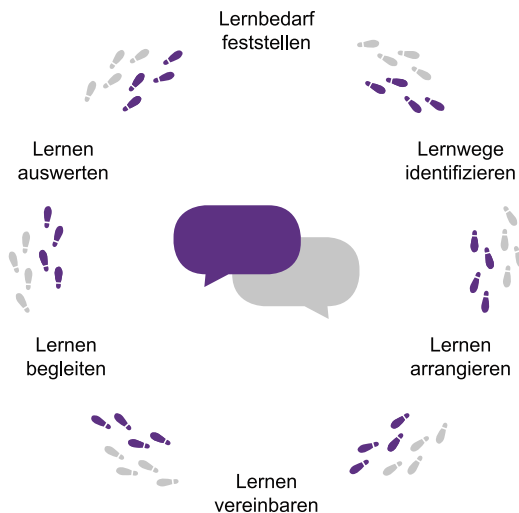


Abbildung: Die 6 Schritte der individuellen Lernbegleitung

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 mehrfachen Nachfragens hat die Kundin in den Gesprächen nicht viel zu diesem Thema gesagt. 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 noch flexibler in ihren Beratungsgesprächen einsetzen kann. Dazu plant sie mit Unterstützung des Lernbegleiters eine Vorgehensweise, die sie dann anschließend selbständig in ihrer Arbeitspraxis umsetzt.

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.

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 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.

Darüber hinaus kommt die iLB als Instrument der Transferförderung zum Einsatz. Der Transfer von Qualifizierungsinhalten in den Arbeitsalltag der Teilnehmenden stellt eine große Herausforderung dar. Vieles, was in Trainings und Weiterbildungsveranstaltungen vermittelt wird, kommt nicht im gewünschten Umfang in der Arbeitspraxis an. Der Schritt der Individualisierung des Gelernten und dessen Übertragung auf konkrete Arbeitssituationen ist alles andere als voraussetzungslos. 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 Einsatzbereich der iLB bei der BA stellt schließlich die Einarbeitung neuer Mitarbeitenden bzw. die Weiterentwicklung von Beschäftigten in Personalentwicklungsprozessen dar. Im bundesweit geregelten Einarbeitungsprogramm ist der Einsatz der iLB als Format der arbeitsplatzintegrierten Unterstützung des Lernens verankert und wird als Bestandteil des Einarbeitungsplans für neue Mitarbeiterinnen und -mitarbeiter genutzt. 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 Kompetenzen unterstützt, die durch klassische Qualifizierungsformate nur schwer zu adressieren sind.

Neben der Einarbeitung unterstützt die iLB auch Personalentwicklungsprozesse bei der BA. Zum einen wenden sich Beschäftigte, die eine Personalentwicklung absolvieren, vor Ort in den Dienststellen mit ihren eigenen Lernthemen an die Lernbegleiterin bzw. den Lernbegleiter. Zum anderen 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, seitdem spielt auch die iLB dabei eine feste Rolle. Teilnehmende des Programms nehmen die iLB aus zwei Gründen in Anspruch: um in ihrem persönlichen Lernprozess unterstützt zu werden und 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 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 in Anspruch nehmen. Dies tun sie im Rahmen von Praxiseinsätzen, aber auch während ihrer Trimester an der Hochschule.

Wie ist die individuelle Lernbegleitung organisiert?

Dreh- und Angelpunkt der iLB sind nach wie vor die 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 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. Sie machen das Instrument in ihrer Dienststelle bekannt und wirken an der Qualitätssicherung der iLB mit. Auch auf diese Aufgaben werden sie im Rahmen ihrer Qualifizierung vorbereitet.

Um die Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter bei dieser Aufgabe zu unterstützen, gibt es in den Dienststellen der BA umsetzungsverantwortliche Führungskräfte, die die Einführung und Umsetzung der iLB führungsseitig vor Ort verantworten und dabei eng mit ihnen zusammenarbeiten. Sie sind führungsseitig erste Ansprechpartner der Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter und kümmern sich in Zusammenarbeit mit diesen um die Einführung, Verstetigung und Qualitätssicherung der iLB in ihrem Haus. Gerade weil Lernen ein Quer-

schnittsthema 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 Verfestigung der iLB darstellt. Auch für die Führungskräfte 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 lokalen Qualifizierungsverantwortlichen. 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 diese lokalen Qualifizierungsverantwortlichen 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 lokalen Qualifizierungsverantwortlichen 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 den Regionen jeweils eine verantwortliche Person, die, neben anderen Aufgaben, auch für die regionale Planung und Umsetzung der iLB in zuständig ist. Diese regionalen iLB-Verantwortlichen tauschen sich 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 Traineeinnen und Trainer der BA eingebunden waren, die die entsprechenden Qualifizierungsreihen im Tandem mit externen Trainerinnen und Trainern der GAB München durchführen. Dies trug dazu bei, dass in den organisationseigenen Bildungsstätten der BA von Anfang an Trainerinnen und Trainer vorhanden waren, 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 SGB II jeweils mehrere Bildungsakteurinnen und -akteure, die speziell für die Entwicklung und Umsetzung von Qualifizierungsangeboten rund um das Thema iLB in den gemeinsamen Einrichtungen bzw. Jobcentern aber auch in den Arbeitsagenturen 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 Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner für alle operativen 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. So moderieren sie eine digitale Community, in dem

sich unter dem Label #meiniLBNetzwerk Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter und andere relevante Akteurinnen und Akteure vernetzen und das mit derzeit rund 700 Mitgliedern zu den aktivsten Communities der BA gehört (Siehe Reichardt / Seidel in diesem Band).

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 Lernen 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 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.

In Ihrer Strategie für die Jahre 2026-2030 formuliert die BA unter der Überschrift *krisenfest - lernend - nachhaltig* das Ziel, sich sowohl als Organisation wie auch auf der individuellen Ebene permanent weiter zu entwickeln und

neue Fähigkeiten zu erwerben² Dazu will sie innovative und flexible Lernangebote ausbauen.

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 (siehe Buschmeyer / Klees-
torfer-Kießling 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 auch heute 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 (2024): GEMEINSAM. bringt weiter – die Strategische Ausrichtung der BA bis 2030. Nürnberg.

Jost Buschmeyer
Nathalie Kleestorfer-Kießling

Organisationale Innovation

Der Einführungsprozess der individuellen Lernbegleitung

In den letzten zehn Jahren hat die Bundesagentur für Arbeit (BA) 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.

Die Gestaltung dieses Weges folgte Leitgedanken und Prinzipien, die zum einen in einem engen Zusammenhang mit den Lernprinzipien der iLB selbst stehen, zum anderen diese aber auf die Gestaltung von organisationalen Veränderungsprozessen und damit auf kollektive Lernprozesse generell beziehen.

Bevor wir also den Einführungsprozess als organisationalem Lernprozess beschreiben, wollen wir diese Gestaltungsprinzipien vorab kurz skizzieren:

Walk your talk – Veränderungsprozesse selbstreferentiell gestalten

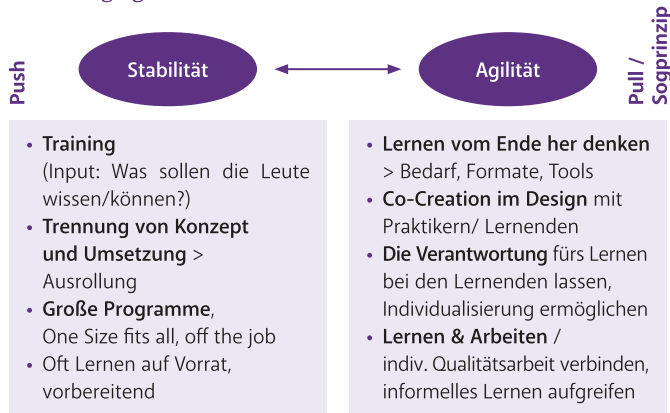
Dabei sei ein Leitgedanke gleich vorangestellt: Veränderungsprozesse sollten selbstreferentiell gestaltet sein. Mit anderen Worten, sie sollten in der Gestaltung den gleichen Prinzipien folgen, die auch das angestrebte Ergebnis kennzeichnen, also eine Entsprechung zwischen Form und Inhalt aufweisen. Wenn es also z.B., darum geht, Lernen in der Organisation weiter zu entwickeln, sollte der damit verbundene Veränderungsprozess ebenfalls als Lernprozess angelegt sein.

Will man ein Instrument wie die individuelle Lernbegleitung in einer Organisation einführen und verankern, lohnt es, sich zunächst noch einmal die individuelle Lernbegleitung selbst und das damit verbundene Lernverständnis anzuschauen.

Viele klassische, insbesondere formale Qualifizierungsangebote dienen der Vermittlung von festgelegten Standards über eher unterschiedliche Arbeitskontexte hinweg. Vielfach geht es darum, fachlich-inhaltliche Fragestellungen allgemein und dem Anwendungskontext ein Stück weit entrückt zu behandeln, um zu einheitlichen Antworten und Konzepten zu kommen.

So verständlich diese Vorgehensweise aus Sicht der Organisation ist, stellt sie die Lernenden jedoch vor die Herausforderung, für den Transfer dieser Standards auf ihre spezifische Arbeitssituation selbst verantwortlich zu sein. Diese Problematik wird oft im Kontext des an formale Weiterbildungen folgenden Praxistransfers diskutiert, der durch entsprechende Maßnahmen gezielt gefördert werden muss. Gleichzeitig führt die Verallgemeinerung von Lerninhalten dazu, dass es den Lernenden schwerer fallen kann, ihre ganz persönlichen Lernfragen und Umsetzungs Herausforderungen im Rahmen solcher Qualifizierungsangebote zu behandeln. Was Lernenden insbesondere im Hinblick auf die kompetente Bewältigung herausfordernder Arbeitsaufgaben ‚schwerfällt‘, was sie also Lernen wollen, um in ihrer Arbeit besser zu werden, ist höchst individuell.

Qualifizierung agil: Vom Push zum Pull



Informelles, arbeitsintegriertes, agiles Lernen, so wie es der iLB als Methode zugrunde liegt, setzt an den praktischen Fragen aus dem individuellen Arbeitsalltag an. Es folgt keiner Vermittlungslogik (Push), sondern stellt die individuellen Bedarfe der Lernenden in den Mittelpunkt, die die Inhalte und auch den Prozess des Lernens bestimmen. Die Verantwortung für den Lernprozess liegt bei den Lernenden, die diesen mit Unterstützung der Lernbegleiterin bzw. dem Lernbegleiter selbständig ‚designen‘ und ausführen (Pull). Die Lernbegleiterin bzw. der Lernbegleiter bringt zwar ihre bzw. seine Erfahrung in der Gestaltung von Lernprozessen mit ein, allerdings immer in Reaktion auf entsprechende Anfragen der Lernenden und nicht ‚vorab‘ im curricularen Entwurf irgendwelcher Bildungsangebote bevor die Lernenden – bildlich gesprochen – überhaupt den Raum betreten haben. Insofern wird Lernen einerseits zur Co-Creation zwischen Lernenden und Lernbegleitenden, zum anderen verbinden sich Arbeiten und Lernen im Sinne einer individuellen Qualitätsarbeit des Lernenden im Hinblick auf seine ganz spezifische Arbeitsrealität.

Was bedeutet dieses Verständnis von Begleitung und Weiterentwicklung auf der individuellen Ebene nun für die Gestaltung des mit der Einführung der iLB verbundenen Veränderungsprozesses? Dies wollen wir im Weiteren anhand von einigen Leitgedanken ausführen:

Schritt-für-Schritt-Vorgehen statt großer Blaupause

Will man Innovationen in einem komplexen Feld wie der Bildungsorganisation der BA einführen, lohnt es sich, eine lernende Vorgehensweise zu wählen. Gerade der Wunsch nach grundlegender Veränderung kann zu einer Herangehensweise führen, in der Veränderungen zentral geplant und dann in der Gesamtorganisation ausgerollt werden sollen. Vielfach verbunden ist dieses Vorgehen mit abstrakten Konzepten und generalisierten Perspektiven, die in dem Versuch, allgemeine Aussagen zu einem im Grunde sehr heterogenen und vielfältigen Feld zu machen, sich auf eine so hohe Flughöhe begeben, dass sie fast bei einer gewissen Beliebigkeit enden. Die eigentliche Frage, nämlich was sich jetzt denn konkret ändern soll, kann so nicht zufriedenstellend beantwortet werden.

Bei der Einführung der iLB hat man sich für einen anderen Weg entschieden, nämlich den der gezielten Intervention im begrenzten Raum. Es ging nicht darum, gleich das ganze Bildungssystem der BA zu verändern, sondern in einem überschaubaren, aber realen Umfeld, mit Veränderungen zu experimentieren und sich dabei dann Schritt für Schritt, aufbauend auf den gesammelten Erfahrungen, lernend weiterzubewegen. Jeder Schritt eröffnet dabei neue Perspektiven und Standpunkte, von denen aus sich neue Handlungsansätze und Möglichkeiten zeigen. Zu Beginn der Einführung der iLB war z.B. noch nicht klar, wie sich das Instrument am erfolgreichsten im Bildungssystem der BA verankern und das Zusammenspiel mit anderen Qualifizierungsformaten wirksam gestalten lässt. Aus den Erfahrungen der ersten Einführungsphase, – wie weiter unten in diesem Beitrag beschrieben – zeigten sich bereits wertvolle Learnings, die im Veränderungsprozess aktiv aufgegriffen wurden. Eine solche Vorgehensweise braucht allerdings für Organisationen einen gewissen Mut, da zwar die Zielrichtung klar ist, oftmals aber noch nicht das konkrete Ergebnis.

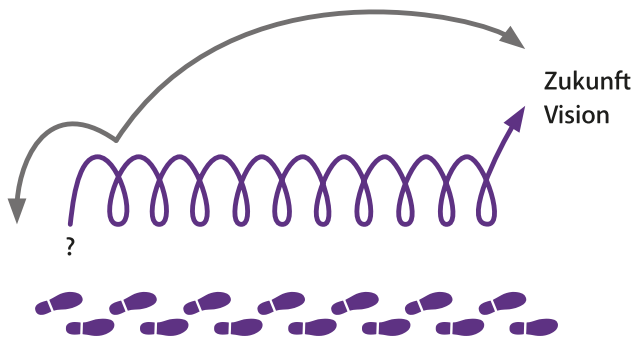


Abbildung: Schritt für Schritt-Vorgehen

Vielmehr kristallisiert sich dieses erst auf dem Weg heraus – womit immer die Möglichkeit von Umwegen und Richtungswechsel verbunden ist, gleichzeitig aber auch Chancen entstehen, die sich gezielt nutzen lassen.

Gelegenheiten nutzen und Orte der Innovation schaffen

Der begrenzte Beginn hat auch den Vorteil, dass man sich nicht in vielfältigen Veränderungsansätzen an unterschiedlichen Orten „verzettelt“, sondern sich die Zeit und Ruhe nehmen kann, an einer Stelle des Systems tatsächliche Innovationen zu schaffen. Dabei lohnt es sich, in der Organisation Orte zu finden, an denen echte Veränderungsnotwendigkeiten bestehen, also dort hinzugehen, wo es eine Frage, ein Problem, eine Herausforderung gibt. Diese Anlässe als Chance zu nutzen, führt dazu, dass das Risiko zunächst überschaubar bleibt und sich schnell erste Erfolge zeigen. Es entstehen so „Orte der Veränderung“, die es ermöglichen, gemeinsam Erfahrungen in der Neuorientierung zu sammeln, die den Grundstein legen, weitere Innovationsprozesse an anderer Stelle anzustoßen.

Resonanzorientierung: Mehr von dem Tun, was funktioniert

Angestoßene Veränderungen schaffen in den meisten Fällen Irritationen und können auch Widerstand auslösen – sonst wären sie keine wirklichen Veränderungen. In der Gestaltung von Veränderungsprozessen geht es daher nicht darum, diese Widerstände zu vermeiden oder wegzudiskutieren, sondern sie als wichtige Quelle von Information zu nutzen, die es ermöglicht, die Vorgehensweisen entsprechend anzupassen.

Dabei kommt es weniger auf den ‚einzig richtigen Weg‘ oder die langfristig geplante umsichtige Strategie an, sondern es zeigt sich relativ schnell, dass manche Veränderungsansätze nicht den gewünschten Erfolg bringen, während andere unerwartete positive Effekte hervorbringen. Wichtig ist es, die Resonanz der Organisation immer im Blick zu behalten und mehr von dem zu tun, was funktioniert.

Innovation braucht soziale Innovation

In vielen eher zentral ausgerichteten Organisationen wie der BA existiert der Reflex, Veränderungsprozesse kaskadenhaft von ‚oben‘ nach ‚unten‘ ausrollen zu wollen. Allerdings stoßen solche zentral gesteuerten Impulse sehr schnell auf die Trägheit der vielfältigen Unterorganisationseinheiten, die es in vielen Jahren gelernt haben, zentral gesteuerte Lenkungsversuche ‚pro forma‘ zu bedienen ohne wirkliche Veränderungen vorzunehmen.

Damit neue inhaltliche Ideen entstehen, braucht es für Veränderungsprozesse wie die Einführung der iLB neue Formate und Orte der Zusammenarbeit jenseits von klassischen Hierarchiestufen.

Es lohnt sich daher, in der Veränderungsgestaltung andere Wege zu gehen, also vielmehr die Verantwortung für die Gestaltung dorthin zu geben, wo die Prozesse tatsächlich stattfinden, in die Hand der Akteurinnen und Akteure selbst. Dies erfordert allerdings neue Formen der Zusammenarbeit, in denen

ein „Hands-On“-orientierter Austausch zwischen den Betroffenen und den Impulsgeberinnen und -gebern aus den zentralen Einheiten stattfinden kann. So wird es möglich, die unterschiedlichen Perspektiven zusammenzuführen und gleichzeitig auf Herausforderungen schnell und lösungsorientiert zu reagieren. Betroffene werden zu aktiven Mitgestalterinnen und Mitgestaltern der Veränderung und bringt gleichzeitig die unterschiedlichen Perspektiven in einen Prozess, der nicht von gegenseitiger Abgrenzung, sondern von Dialog geprägt ist.

Die beschriebenen Leitgedanken haben auch bei der Einführung der iLB und dem dabei angestoßenen Veränderungsprozess eine wichtige Rolle gespielt, wie wir im Weiteren darstellen wollen.

Der Einführungsprozess der individuellen Lernbegleitung

Der Einführungsprozess der iLB lässt sich in vier verschiedene Phasen gliedern, die jeweils im Zusammenhang mit den oben beschriebenen Leitgedanken stehen und diese in unterschiedlicher Art und Weise aufgreifen.

Phase 1: Gelegenheiten nutzen

Die Idee, stärker arbeitsintegrierte und kompetenzorientierte Weiterbildungsformate bei der BA zu etablieren, gab es schon länger, allerdings hatte sich deren kontextlose Einführung als generelles Qualifizierungsinstrument als schwierig herausgestellt.

Es brauchte also eine Gelegenheit, bei der sich der Bedarf nach arbeitsintegrierten, kompetenzorientierten Weiterbildungsformaten zeigte.

Eine solche Gelegenheit stellte die ab 2012 geplante Einführung der sog. Beratungskonzeption – kurz BeKo – im Rechtskreis SGB II dar. Die Beratungskonzeption zielt darauf ab, die Integrationsfachkräfte in den Jobcentern mit modernen, wirksamen Beratungsansätzen und -instrumenten auszustatten und Beratungsprozesse stärker zu strukturieren und zu systematisieren. Ein ähnliches Qualifizierungsprogramm war in den Vorjahren bereits im Rechts-

kreis SGB III und damit bei den Vermittlungsfachkräften in den Agenturen umgesetzt worden. Dabei hatte sich in der Evaluation des Programms gezeigt, dass der Transfer der Qualifizierungsinhalte in die Praxis der qualifizierten Vermittlungsfachkräfte nicht in dem gewünschten Maße erreicht werden konnte.

Vor diesem Hintergrund wurden bei der Einführung der Beratungskonzeption (BeKo) im SGB II zwei wesentliche Veränderungen vorgenommen: Zum einen setzte das BeKo-Qualifizierungsformat auf Fachkräfte aus den Jobcentern, die als BeKo-Trainerinnen und -Trainer ausgebildet wurden, um die Qualifizierungsinhalte in hausinternen Schulungen an die eigenen Kolleginnen und Kollegen zu vermitteln. Zum anderen machte man sich gezielt auf die Suche nach Formaten, um den Transfer der Schulungsinhalte in die berufliche Praxis zu fördern.

In diesem Zusammenhang wurde unter anderem das von der GAB München vornehmlich in der Ausbildungspraxis entwickelte Instrument der Lernprozessbegleitung als geeignetes Instrument der Transferförderung identifiziert. Die Entscheidung zur Einführung der iLB bei der BA erfolgte demnach weniger als generelle Reaktion auf eine sich verändernde Arbeitswelt. Vielmehr war sie der gezielte Versuch, auf eine im Rahmen vorangegangener Qualifizierungsprogramme aufgetretene konkrete Herausforderung angemessen zu reagieren – ohne die mit dem Einsatz einer so neuartigen Qualifizierungsform verbundenen Implikationen bereits im Blick zu haben.

Phase 2: Irritationen aushalten

Die Verbindung eines eher traditionell seminarhaft organisierten und auf die Vermittlung von Inhalten ausgerichteten Lehr-Lernsettings, das die BeKo-Schulungen auszeichnete, mit einer Methode des arbeitsintegrierten und individuellen Lernens sorgte in der ersten Phase für eine ganze Reihe von Irritationen, die die unterschiedlichen Beteiligten gemeinsam aushalten mussten. Diese Irritationen drückten sich zunächst einmal in einer eher unklaren Aufgabe der iLB im Rahmen des Qualifizierungsprogramms aus. Die iLB sollte zum Transfer von Schulungsinhalten beitragen, allerdings war die konkrete Vorgehensweise dabei nicht ausreichend gestaltet, da die Lernenden nicht mit

konkreten und herausfordernden Arbeitsaufträgen aus den Schulungen zurück in ihre Arbeitspraxis kamen, sondern eher allgemein zur Umsetzung der Lerninhalte aufgefordert wurden. So saßen sich Lernbegleiterin bzw. Lernbegleiter und Lernende bzw. Lernender immer wieder etwas ratlos gegenüber. Verstärkt wurde der beschriebene Effekt durch die Tatsache, dass die Teilnahme an den BeKo-Schulungen für alle Integrationsfachkräfte unabhängig von ihrer vorhandenen Berufserfahrung und ihrem Qualifikationsstand verpflichtend war, sie sich also oftmals gar nicht aufgrund von eigenen Lernanliegen und Lernfragen zur Teilnahme an der Qualifizierung entschieden hatten. Im Gegenteil: Eine ganze Reihe der Lernenden erlebten die Verpflichtung zur Teilnahme als Infragestellung ihrer Beratungskompetenz, was den für den Erfolg der iLB notwendigen Perspektivwechsel auf die eigenen individuellen Lernanliegen eher erschwerte.

Des Weiteren war die Einführung der iLB im Rahmen der BeKo-Qualifizierung für die zentralen Akteurinnen und Akteure, nämlich die BeKo-Trainerinnen und -Trainer, mit einem deutlichen Rollenwiderspruch verbunden, der die Umsetzung der iLB zusätzlich erschwerte. Die BeKo-Trainerinnen und -Trainer waren im Zuge des Programms extra für die Durchführung von klassischen Trainings ausgebildet worden und traten in den Schulungen als Fachexpertinnen und -experten für die zu vermittelnden Schulungsinhalte auf. In der anschließenden Qualifizierung zu Lernbegleiterinnen und Lernbegleitern mussten sie lernen, die Rolle als inhaltlich versierte Expertinnen und Experten wieder zu verlassen: Als Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter kam ihnen nun die Aufgabe zu, sich fachlich-inhaltlich zurückzuhalten und durch Fragen die Expertise und die Problemlösungskompetenzen der Lernenden zu aktivieren. Dass sie in beiden Rollen mit den gleichen Lernenden zu tun hatten, machte diesen Wechsel noch herausfordernder.

Schließlich wurde die Einführung der iLB auch dadurch erschwert, dass das Instrument in den Dienststellen nicht hinreichend bekannt und dadurch mit vielen Vorurteilen und irreführenden Vorstellungen konfrontiert war. Da war oft von Nachhilfe die Rede oder von Kontrolle, es wurde Lernenden erzählt, dass ihnen die Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter individuell vormachen

würden, wie sie die BeKo-Instrumente fachgerecht in ihrem Berufsalltag umsetzen müssen etc. All dies trug nicht unbedingt zu einer schnellen Akzeptanz des Instruments in den Dienststellen bei und legte den Lernbegleiterinnen und Lernbegleitern vor Ort immer wieder Steine in den Weg.

Gleichzeitig führten aber die durchaus an verschiedenen Stellen beobachtbaren positiven Effekte des Instruments, die sich auch in der anschließenden Evaluation des Programms zeigten dazu, dass trotz der Irritationen die Einführung nicht gestoppt wurde. Im Gegenteil: Die im Rahmen des BeKo-Qualifizierungsprogramms gesammelten Erfahrungen wurden gezielt dazu genutzt, um für eine generelle Verbreitung des Instruments in der Organisation zu lernen. Durch die beschriebenen Irritationen im Kontext BeKo sind vor allem drei Dinge deutlich geworden, die bei der weiteren Einführung der iLB beachtet wurden:

Zum einen reicht der reine Verweis auf den Transfer von Schulungsinhalten nicht aus, um genügend individuelle Lernanliegen zu schaffen, die im Rahmen der iLB bearbeitet werden können. Daher war es notwendig, das Instrument neben dem Transfer gerade auch in den Kontexten anzubieten, in denen Veränderung und Lernen bereits das Thema sind – also etwa in Einarbeitungsprozessen und bei Personalentwicklungen bzw. bei selbstgewählten Lernthemen der Beschäftigten.

Zum anderen war deutlich geworden, dass die konkrete Umsetzung des Instruments in jeder einzelnen Dienststelle im Rahmen der Qualifizierung stärker in den Blick genommen und gestaltet werden muss. Dort waren besonders häufig Irritationen und die Missverständnisse entstanden. Gleichzeitig hatten die lokal gesetzten Rahmenbedingungen eine besondere Relevanz dafür gezeigt, dass das Instrument den Mehrwert erzeugen konnte, den es potenziell in sich trägt. Des Weiteren war aber auch klar, dass diese konkrete Umsetzung vor Ort aufgrund des besonderen Charakters der iLB gerade nicht zentral geregelt und vorgegeben werden kann, sondern wiederum individuell an den Besonderheiten der einzelnen Dienststelle und den dort tätigen Akteurinnen und Akteuren ausgerichtet werden muss.

Und schließlich wurde klar, dass die iLB noch besser verknüpft werden muss mit anderen Qualifizierungsinstrumenten der BA und dass an dieser Verbindung, die eben nicht nur additiv, sondern systemisch sein sollte, gezielt gearbeitet werden muss.

Irritationen wurden somit als Lerngelegenheit genutzt, um die Vorgehensweise bei der Einführung der iLB weiterzuentwickeln.

Unabhängigkeit schaffen und Ausbau mit Fokus auf die konkrete Umsetzung

2016 wurde die Entscheidung getroffen, die iLB als generalistisches Qualifizierungsinstrument für alle Organisationsbereiche in der BA jenseits von konkreten Qualifizierungsprogrammen einzuführen. Während die iLB im Kontext von BeKo in den Jobcentern (Rechtskreis SGB II) zum Einsatz kam, wurden nun auch für alle Agenturen (Rechtskreis SGB III) und weiteren Dienststellen der BA (Zentrale, Regionaldirektionen, Familienkassen etc.) Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter ausgebildet.

Aufbauend auf den Erfahrungen der ersten Phase wurden aber einige Veränderungen und Ergänzungen vorgenommen, um das Instrument nachhaltiger und effektiver mit den Qualifizierungsstrukturen und den organisationalen Abläufen vor Ort in den Häusern zu verknüpfen.

Erstens wurde der Einsatz der iLB nicht mehr nur auf den Transfer von Schulungsinhalten begrenzt, sondern die iLB sollte zukünftig auch bei Einarbeitungsprozessen und bei Personalentwicklungen sowie bei individuellen Lernanliegen der Beschäftigten zum Einsatz kommen.

Zweitens wurde die Durchführung der Lernbegleitungs-Qualifizierung durch Tandems aus jeweils einer internen Trainerin bzw. einem internen Trainer und einer externen Trainerin bzw. einem externen Trainer übernommen. Somit konnte das Zusammenspiel zwischen der Kenntnis der vorhandenen Struktu-

ren in der Organisation einerseits und dem Blick über den eigenen Tellerrand und den damit möglichen Veränderungsimpulsen andererseits bewusst genutzt werden.

Die Einführung eines innovativen Instruments wie der iLB braucht beides: Ortskenntnis und den freundlich-kritischen Blick von außen. Gleichzeitig stellt die gemeinsame Durchführung der Workshops auch für die beteiligten internen Trainerinnen und Trainer eine gute Möglichkeit der eigenen Professionalisierung dar, die im Weiteren noch eine Rolle spielen wird.

Drittens wurde die Qualifizierung um das Instrument der Umsetzungsworkshops in den Dienststellen ergänzt (siehe Horn / Slomski in diesem Band). In diesem Format, das verpflichtender Teil der Qualifizierung ist, setzen sich in den Häusern, die Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter ausbilden, alle relevanten Akteurinnen und Akteure im Rahmen eines moderierten Workshops an den Tisch und überlegen gemeinsam, wie die iLB in ihrer Dienststelle genutzt und die dafür notwendigen Prozesse konkret organisiert werden. Geschäftsführung, Teamleiterinnen und Teamleiter, Qualifizierungsverantwortliche, die für die Umsetzung der iLB verantwortliche Führungskraft und Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter besprechen und vereinbaren sich gemeinsam und auf Augenhöhe, in welchen Qualifizierungsprozessen (Onboarding, Personalentwicklung etc.) die iLB zum Einsatz kommen soll, wie die Lernenden und die Lernbegleitung zusammenfinden, welche Informationsangebote es im Haus geben soll und welche konkreten Ziele mit der Umsetzung der iLB im jeweiligen Haus verbunden sind. Nach einem Jahr sind die Dienststellen dazu aufgerufen, im Rahmen eines Verstetigungsworkshops die Wirkung der getroffenen Entscheidungen zu evaluieren und ggf. weitere Maßnahmen zu treffen.

Statt den sonst oft üblichen Vorgaben aus der Zentrale der BA wurde hier die Anforderung formuliert, eine für die jeweilige Dienststelle passende eigene Lösung zu finden, auszugestalten und regelmäßig zu überprüfen – und zwar in einem sozialen Format, dass es in dieser Form in den Häusern bisher nicht gab. Für die beteiligten Akteurinnen und Akteure war diese Vorgehensweise nicht immer ganz irritationsfrei, hat aber in vielen Häusern dazu geführt, dass

dem Instrument iLB nicht mit den üblichen Abwehrreaktionen von dezentralen Organisationseinheiten auf zentrale Ideen begegnet wurde (die etwa die erste Phase der Einführung der iLB durchaus gekennzeichnet hat), sondern ihm eine wirkliche Chance im Haus mit der Unterstützung der relevanten Führungskräfte gegeben wurde.

Schließlich wurde **viertens** in dieser Phase die Verknüpfung der iLB mit dem Qualifizierungssystem der BA intensiviert. Ausgehend von den in den Qualifizierungen eingesetzten internen Trainerinnen und Trainern, die oft zu wichtigen Promotoren der iLB geworden waren, wurden in allen Bildungsstätten der BA Workshops mit dem gesamten Lehrpersonal durchgeführt, in denen das Instrument noch einmal vorgestellt und gemeinsam Ideen zur Verbindung der iLB mit anderen Qualifizierungsprogrammen entwickelt und zur Umsetzung gebracht wurden. Gleichzeitig wurde das für die Umsetzung der Aus- und Weiterbildung vor Ort verantwortliche Personal darin geschult, die fachliche Führung der Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter zu übernehmen (siehe Martens in diesem Band). Insbesondere letzteres führte zu interessanten Fragestellungen und Entwicklungen: Über welche Instrumente kann die Qualitätsentwicklung der Lernbegleitung in den Häusern gesichert werden, wenn die Qualität so sehr vom individuellen Vermögen der Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter abhängt? Und wie können Bewertungsprozesse in diesem Kontext vor dem Hintergrund aussehen, dass eine externe Teilnahme an Lerngesprächen aufgrund des schützenswerten Charakters der darin stattfindenden, oft sehr persönlichen Lernprozesse nicht möglich ist? Auch hierfür wurden praktikable Lösungen gefunden, die zu anregenden Spannungsfeldern etwa zu der sonstigen Bewertungspraxis in den Dienststellen führten.

Alles in allem gelang es in der beschriebenen Phase, die Umsetzung der iLB in der BA zu stärken und auszubauen – gleichzeitig berichteten die Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter aber immer noch davon, dass das Instrument vor Ort oft nicht das volle Potential entfalten konnte und die Nutzung der iLB durch die Kolleginnen und Kollegen in den Dienststellen noch ausbaufähig war.

Zwischenspiel: iLB erhält weiteren Rückenwind durch die Personalvorständin

Um den Jahreswechsel 2018/2019 kam es dann zu Ereignissen, die dem Thema ‚individuelle Lernbegleitung‘ in der BA deutlich mehr Aufmerksamkeit bescherte. Die neue Personalvorständin Valerie Holsboer setzte als Teil ihrer Strategie zur Weiterentwicklung der ihr zugeordneten Personalentwicklungsfragen und nicht zuletzt der damit verknüpften unternehmenskulturellen Themen ab Herbst 2018 das Thema iLB in der Organisation zentral auf die Agenda. Darüber hinaus ließ sie sich persönlich von einer Lernbegleiterin öffentlichkeitswirksam begleiten. Anfang 2019 lud sie alle Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter der BA bundesweit zu einer Großveranstaltung unter dem Titel ‚Mit guten Fragen auf dem Weg – individuelle Lernbegleitung‘ nach Hannover ein, was nicht nur eine hohe organisationsinterne Aufmerksamkeit mit sich brachte, sondern auch dem Selbstbewusstsein der Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter als Agentinnen und Agenten eines vom Vorstand gewollten Veränderungsprozesses in der Organisation einen deutlichen Schub gab.

Phase 4: neue Verbindungen schaffen

Die Stärkung des Themas erfolgte aber nicht nur durch die eben geschilderten Ereignisse. Vielmehr hat sich das Bildungssystem der BA insgesamt in den entsprechenden Jahren weiterentwickelt. Es wurde und wird auch an anderer Stelle in der Lernorganisation stärker an auf Kompetenzentwicklung und selbstorganisiertem Lernen ausgerichteten Qualifizierungswegen gearbeitet, mit denen die iLB als Instrument eine gewinnbringende Verbindung eingehen kann. Zu nennen ist hier beispielhaft das von der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (HdBA) entwickelte und umgesetzte Zertifikatsprogramm professionelle Beratung (in diesem Band). In diesem Qualifizierungsprogramm für Beraterinnen und Berater der BA spielt das selbständige Lernen in der Umsetzung von Arbeits- und Lernprojekten eine zentrale Rolle. Die individuelle Auseinandersetzung mit den Inhalten des Zertifikatsprogramms auf der konkreten Handlungsebene sowie die Herausforderung, sich mit wissenschaftlichen Arbeitsweisen vertraut zu machen, konnte durch die iLB wirksam unterstützt werden.

Gleichzeitig ist die iLB in anderen Qualifizierungsprozessen in der BA mittlerweile fest verankert. Zu nennen sind hier die Einarbeitungsprogramme und die Führungskräftequalifizierung ‚In Führung gehen‘, die ebenfalls vor kurzer Zeit eine didaktisch-methodische Neugestaltung erfahren haben und nun stärker auf Formate des selbstorganisierten Lernens setzen. So ist die iLB mittlerweile zu einem festen Bestandteil des Bildungssystems der BA geworden und steht in vielfältigen Bezügen zu innovativen und kompetenzorientierten Qualifizierungsformaten der BA.

Auch die Qualifizierung der Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter selbst hat sich noch einmal deutlich weiterentwickelt (siehe Burger in diesem Band). Im Zusammenhang mit den Einschränkungen der Corona-Pandemie in den Jahren 2020/2021 stand die BA wie andere vor der Frage, wie Bildungsarbeit unter diesen Bedingungen sinnvoll gestaltet werden kann. Dabei wurde die Entscheidung getroffen, die Krise als Chance zu ergreifen, um die Qualifizierung auf neue, innovative Beine zu stellen. Ziel in diesem Zusammenhang war es – ganz unabhängig von Übergangslösungen – das Konzept so weiterzuentwickeln, dass die Qualifizierung selbst stärker den Prinzipien des selbstorganisierten und arbeitsintegrierten Lernens folgt.

Die iLB steht nach einem zehn Jahre währenden, teilweise kurvenreichen Weg als eigenständiges, aber fest integriertes Qualifizierungsinstrument in der zunehmend innovativen Bildungslandschaft der BA da.

Dass es sich lohnt, diesen Weg zu gehen, zeigen auch die mittlerweile vorliegenden Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitforschung des Instruments (siehe Opitz / Freiling / Conrads in diesem Band). Seit 2018 untersucht die Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (HdBA) mit einem aufwändigen Methodenmix aus qualitativen und quantitativen Forschungsformaten die Wirksamkeit der iLB in Bezug auf die Veränderung von Kompetenzen bei teilnehmenden Beschäftigten. Die Forscher konnten hier bei den Lernenden signifikante Effekte insbesondere hinsichtlich von Methodenkompetenzen (Analysefähigkeit) und personalen Kompetenzen (Selbständigkeit und Belastbarkeit) durch die Inanspruchnahme der iLB feststellen.

Die Veränderung der Arbeitswelt fragt nach neuen Lernformen, die die Selbstorganisation der Lernenden und das praktische Handeln am Arbeitsplatz in den Fokus stellen. Die Veränderung des betrieblichen Bildungssystems in diese Richtung, das haben wir bei der Einführung der iLB erlebt, ist allerdings alles andere als trivial. Gleichzeitig lassen sich solche Veränderungen nur dann sinnvoll initiieren, wenn dabei selbst die Selbstorganisation und das unternehmerische Handeln der beteiligten Akteurinnen und Akteure sowie das erfahrungsoffene und fehlerfreundliche Erproben konkreter Handlungsschritte zum gestaltungsleitenden Prinzip erhoben werden. Um es thesenhaft auf den Punkt zu bringen: Wenn „New Work“ nach „New Learning“ fragt, so fragt „die Einführung von New Learning“ nach neuen Formen der Veränderungsgestaltung, nach „New Facilitation“.

Dora Kohlbach
Jost Buschmeyer

Individuelle Lernbegleitung als Teil von Qualifizierungsprogrammen

Am Beispiel des Weiterbildungsmoduls „Erweiterte Beratungskompetenz“

Eine besondere Stärke der individuellen Lernbegleitung liegt in der gezielten Förderung von selbstorganisierten Lernprozessen sowie der wirksamen Verschränkung von Arbeiten und Lernen. Diese Stärke kann sie auch in groß angelegten Qualifizierungsprogrammen ausspielen, wenn sie als Qualifizierungsinstrument in einen sinnvollen Zusammenhang mit anderen Lernformaten gestellt wird. Besonders erfolgreich gelungen ist dies im Kontext des Weiterbildungsmoduls ‚Erweiterte Beratungskompetenz‘, einem wissenschaftlichen Weiterbildungsangebot für Beraterinnen und Berater³ der Bundesagentur für Arbeit (BA), das von der Hochschule der Bundesagentur (HdBA) konzipiert und durchgeführt wird.

Worum geht es im Weiterbildungsmodul „Erweiterte Beratungskompetenz“?

Das Modul ‚Erweiterte Beratungskompetenz‘ ist Teil des Zertifikatsprogramms ‚Professionelle Beratung‘ und damit ein Angebot des Bereichs der wissenschaftlichen Weiterbildung an der HdBA. Dieses wendet sich an Mitarbeitende, welche auf akademischer Ebene ihr Wissen und ihre Fähigkeiten in einem bestimmten Fachgebiet vertiefen oder erweitern möchten.

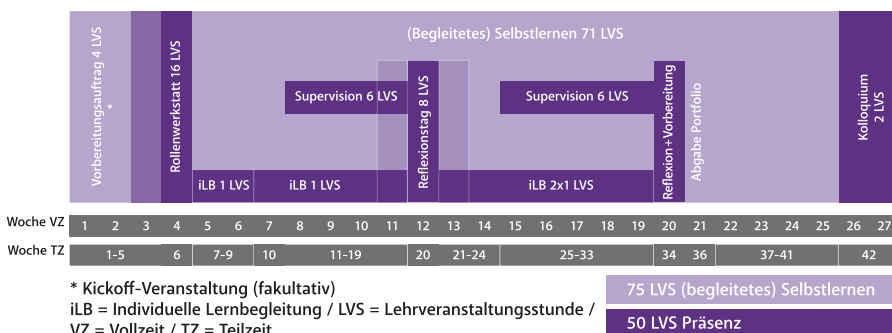
Ziel des Zertifikatsprogrammes ‚Professionelle Beratung‘, zu welchem, neben dem Modul ‚Erweiterte Beratungskompetenz‘ noch weitere drei Module zählen, ist es aktuelles Fachwissen zu vermitteln, neue Forschungsergebnisse und Entwicklungen vorzustellen und den Teilnehmenden die Möglichkeit zu geben, diese in ihren Arbeitsalltag zu übertragen, sich auszuprobieren und zu reflektieren. Das Modul ‚Erweiterte Beratungskompetenz‘ umfasst sechs Teilmodule,

³ Berufsberaterinnen und Berufsberater sowie Beraterinnen und Berater berufliche Rehabilitation und Teilhabe

welche wiederum mehrere Transferaufträge beinhalten. Die Teilnehmenden entscheiden selbst, welche Teilmodule und Transferaufträge sie bearbeiten, um ihre Kenntnisse auszubauen, Wissen in der Praxis anzuwenden und die dabei gemachten Lernerfahrungen, u. a. in der Individuellen Lernbegleitung zu reflektieren.

Die Teilnehmenden lernen aktuelle Entwicklungen in der Berufswelt, am Arbeitsmarkt und in den Betrieben zu erkennen, Beratungsprozesse dynamisch und fachlich fundiert zu gestalten, die individuellen Kompetenzen und persönlichen Ressourcen ihrer Kundinnen und Kunden zu analysieren und zu aktivieren, relevante Netzwerkpartnerinnen und -partner in Beratungsprozesse einzubinden sowie ein Wissensmanagement und Marketing für die eigenen Angebote zu planen und zu entwickeln. Dabei kommt der Reflexion der Teilnehmenden über ihre Beratungspraxis und ihre eigene Haltung in Beratungsprozessen eine besondere Bedeutung zu. Das Weiterbildungsmodul erstreckt sich über eine Dauer von sechs Monaten und ist als Blended Learning-Format gestaltet⁴.

Modul „Erweiterte Beratungskompetenz“ 5 ECTS



⁴ Vgl. hier und im Weiteren: Grüneberg, Tillmann / Weber, Peter / Müller-Osten, Anne/ Indeche, Janine / Richter, Ellen / Ulrich, Angela / Salem, Samia / Andrees, Antje / Wicker, Marlene (2023): Erweiterte Beratungskompetenz. Lebenslanges Lernen für professionelle Beratung in der Bundesagentur für Arbeit (BA). In: dvb forum. Zeitschrift des Deutschen Verbandes für Bildungs- und Berufsberatung e.V. (62) 2. S. 10-15.

Im Zentrum der Qualifizierung steht das Selbstlernen der Teilnehmenden. Deren Selbstlernprozesse werden dabei durch unterschiedliche Lerninstrumente unterstützt. Neben den Transferaufgaben erhalten die Teilnehmenden Studienbriefe, setzen sich mit Literatur auseinander und können an Onlinesprechstunden teilnehmen. Auch wird der Lernprozess durch verschiedene Formate auf der digitalen Lernplattform unterstützt. In einem Reflexionstag als Präsenzworkshop tauschen die Lernenden sich zu den Lernergebnissen der zweiten Selbstlernphase aus und planen das weitere Vorgehen. Begleitet wird dieser Selbstlernprozess zudem durch das Angebot der Supervision sowie durch die individuelle Lernbegleitung. Letztere ist selbstverständlicher Teil des Qualifizierungsweges, die Lernenden nehmen während der Qualifizierung verbindlich an mindestens einem Lerngespräch teil, entscheiden sich dann zwischen drei weiteren Lerngesprächen oder alternativ einer weiteren Transferaufgabe. Der Inhalt, die Intensität wie auch die Art der Begleitung wird durch Lernende und Lernbegleiterin bzw. Lernbegleiter individuell gestaltet.

Die Ergebnisse ihres Selbstlernprozesses dokumentieren die Teilnehmenden in einem Reflexions- und Entwicklungsportfolio, in dem sie ihren Lernweg und die Ergebnisse zu den drei ausgewählten Teilmodulen schriftlich darstellen. Das Portfolio ist wiederum Zulassungsvoraussetzung zum Kolloquium, das am Ende des Weiterbildungsmoduls steht und als Fachgespräch zur fundierten Reflexion des eigenen beraterischen Handelns gestaltet ist. Auf dieses Kolloquium bereiten sich die Teilnehmenden in einem weiteren Präsenzworkshop vor. Im Kolloquium selbst stellen sie in einem Vortrag die inhaltlichen Schwerpunkte eines Transferauftrages und ihre Lernergebnisse vor. Über vertiefende Fachfragen der Prüfenden wird ein Diskurs angeregt.

Welche Rolle spielt die Individuelle Lernbegleitung in dem Weiterbildungsmodul?

Die individuelle Lernbegleitung dient in diesem Kontext insbesondere der Unterstützung der Selbstlernprozesse in den Selbstlernphasen.

Gemeinsam mit ihrer Lernbegleiterin bzw. ihrem Lernbegleiter reflektieren die Teilnehmenden ihre Lern- und Entwicklungswünsche. Durch zur Reflexion anregende Fragen, können die Teilnehmenden – ganz individuell – an ihren Bedarfen und Bedürfnissen arbeiten. Mittels gemeinsam gestalteter individueller Lernarrangements werden die Teilnehmenden angeregt, den für sie passenden Übertrag in ihre Beratungspraxis zu kreieren und ihre aus der Praxis gewonnen Erkenntnisse strukturiert zu analysieren und zu reflektieren. Ziel ist, den eigenen Beratungsprozess vor dem Hintergrund des aktuellen Fachwissens und der neuesten Entwicklungen zu überprüfen, um erworbene neue oder erweiterte (Er)Kenntnisse in selbigen zu integrieren.

Dadurch, dass in dem Weiterbildungsmodul das Lernen schwerpunktmäßig in der selbstgesteuerten Bearbeitung von herausfordernden und auf die eigene Arbeitspraxis abzielenden Transferaufgaben stattfindet, kann die individuelle Lernbegleitung die Teilnehmenden gezielt dabei unterstützen, den eigenen Lernweg zu planen, umzusetzen, Lernergebnisse zu identifizieren und diese zu verallgemeinern. Die Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter treten dabei als Expertinnen und Experten für die Begleitung von Lernprozessen auf. Sie halten sich sowohl fachlich/ inhaltlich als auch hinsichtlich des Qualifizierungsprozesses als solchem zurück.

Welche Erfahrungen gibt es mit dem Einsatz der Lernbegleitung?

Tatsächlich berichten die Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter, dass das Angebot der iLB durch die Teilnehmenden intensiv genutzt wird. Die verpflichtende Teilnahme an der iLB führt zwar auch bei der individuellen Lernbegleitung am Beginn des Prozesses manchmal zu Irritationen, allerdings erkennen die meisten Teilnehmenden relativ schnell das Potential, dass die iLB für ihren eigenen Lernweg hat. Die Themen, die in der iLB bearbeitet werden, kreisen oft um Fragen der Selbstorganisation des Lernens. Viele Lernende setzen sich mit ihrem eigenen Zeitmanagement auseinander, reflektieren ihren Umgang mit herausfordernden Rahmenbedingungen, suchen nach Wegen, um mit Motivationstiefs umzugehen, erschließen sich die durch die Weiterbildung adressier-

ten Kompetenzbereiche oder identifizieren für sich Stärken und Ressourcen, die sie in ihrem Selbstlernprozess nutzen können. Auch die Auseinandersetzung mit dem eigenen Lernen und den Selbstlernkompetenzen sowie mit den Herausforderungen des wissenschaftlichen Arbeitens findet oft im Rahmen der iLB statt. Schließlich beschreiben viele Teilnehmende die iLB auch als Möglichkeit, mit den eigenen Emotionen aktiv umzugehen, die im Rahmen des herausfordernden Selbstlernprozesses vielfach auftreten.

Die allermeisten Lernenden nehmen die iLB daher als tatsächliche Unterstützung in einem vielschichtigen Lernprozess wahr und bewerten diese positiv. Die Gesprächssituation – eins zu eins – bietet die Chance ganz persönliche Themen zu platzieren und im eigenen Tempo mit der Lernbegleiterin oder dem Lernbegleiter zu strukturieren und in Folge zu bearbeiten.

Rückmeldungen von Teilnehmenden des Weiterbildungsmoduls zur iLB

- „Jetzt weiß ich wie ich weitermachen kann.“
- „Hat mir gutgetan, habe ich so nicht erwartet.“
- „Ich konnte Ängste ansprechen, ohne Angst vor Bewertung zu haben.“
- „Meine Lernblockaden sind aufgelöst.“
- „Jetzt kann ich meine Aufgaben viel motivierter angehen.“
- „Die Fragen der Lernbegleiterin waren der Schlüssel.“
- „Durch die iLB sind mir meine Kompetenzen in Bezug auf das Selbstorganisierte Lernen bewusst geworden.“
- „Es hat mir gutgetan, über meine eigene Lernsituation zu sprechen.“
- „Über Erfolge und Kompetenzzuwächse spricht man im Alltag ja oft nicht.“
- „Ich war kritisch was die iLB angeht. Nach dieser Erfahrung würde ich sie in jedem Fall weiterempfehlen.“

Die individuelle Lernbegleitung, so lässt sich zusammenfassen, bietet in einem formalen und wissenschaftlich orientierten Lernprozess, die Möglichkeit ganz individuelle Fragestellungen / Themen zu intensivieren und zu bearbeiten, dabei emotionale Entlastung zu erfahren und zeitgleich an den gestellten Aufgaben zu arbeiten.

Die innovative Besonderheit des Weiterbildungsmoduls ‚Erweiterte Beratungskompetenz‘ besteht im Fokus auf das selbstorganisierte und selbstgesteuerte Lernen auf Basis von Lernaufgaben, die auf die eigene Arbeitspraxis abzielen. Genau hier, bei der Umsetzung dieser innovativen Vorgehensweise, kann die iLB einen wesentlichen Beitrag leisten.

„Ich gehe jetzt viel bewusster mit meinen Zeitressourcen um!“

Interview mit Jens Hogh, Studien- und Berufsberater, zu seinen Erfahrungen mit der individuellen Lernbegleitung

Sie haben die iLB ja im Rahmen des Zertifikatsprogrammes professionelle Beratung, also einer Qualifizierung, an der Sie teilgenommen haben, in Anspruch genommen. Wie sind Sie denn zur Lernbegleitung gekommen – was hat Sie bewogen, Lernbegleitung in Anspruch zu nehmen?

Ich habe mich schon im Vorhinein damit beschäftigt, was Lernbegleitung überhaupt ist und das Thema – Hilfe zur Selbsthilfe – hat mich schon immer gereizt. Der beste Lerneffekt ist, wenn man sich Themen, wenn auch geführt, selbst erarbeitet. Das Zertifikatsprogramm hat es dann einfach hergegeben, neben dem bekannten Verfassen von Facharbeiten, tatsächlich die Lernbegleitung auszuprobieren – als das Mittel der Wahl – aber auch, um sich das Leben mal etwas leichter zu machen. Das Zertifikatsprogramm läuft ja berufsbegleitend. Durch diese Mehrbelastung gab es für mich die Diskrepanz zur Vereinbarkeit der Qualifizierung mit meinen originären Aufgaben, die ich nicht vernachlässigen möchte. Und ich habe auch eine Familie, die mich braucht. So war das für mich nur logisch, Lernbegleitung zu nutzen. Ich erhoffte mir, über Lernbegleitung gegebenenfalls Anreize, Hilfestellung und Unterstützung dahingehend zu erhalten, wie ich alles gut unter einen Hut bekommen kann, ohne dass etwas leiden muss oder ich irgendwo Abstriche machen muss.

Das hört sich danach an, dass Sie schon ein paar Erwartungen an die iLB hatten. Wenn ja – sind diese erfüllt worden?

Meine Erwartungen an Neues sind eher grundsätzlicher Natur – nämlich, dass ich aus einer Sache klüger herauskomme, als ich reingegangen bin. Und ich bemühe mich um eine gewisse Offenheit zum Beispiel neuen Programmen oder ähnlichem gegenüber.

So war es auch mit der iLB. Ich wusste, dass ich in diesem Zertifikatsprogramm wissenschaftlich arbeiten muss, Fachliteratur lesen und so weiter. Meine Schulzeit liegt viele Jahre zurück. So dachte ich mir, da gibt es mit Sicherheit noch andere Wege



und Lernmethoden, um sich Wissen besser anzueignen. Hinzu kam natürlich auch mein Ehrgeiz, alles gut zu bestehen. Ich hatte mir ein Ziel gesetzt, wie ich abschließen möchte und das neben meiner Arbeit, bei der ich auch einen hohen Anspruch an mich selbst habe. So wollte ich alle Möglichkeiten nutzen, die mir da das Leben leichter machen würden – eben auch die Lernbegleitung.

Was haben Sie denn aus der Lernbegleitung mitgenommen?

Ich habe tatsächlich erkannt, dass ich vielleicht in einigen Aufgaben schon ein bisschen betriebsblind gewesen bin, wo ich die Prioritäten nicht so richtig gesetzt habe. Wir sprechen in der Berufsberatung immer von Zeitdieben. Wenn man das über die Jahre immer als gegeben hinnimmt, merkt man das am Ende gar nicht mehr. Aufgefallen ist mir das aber dann im Rahmen der Lernbegleitung, wo wir über meinen Arbeitstag, meine Arbeitswoche gesprochen und diese mal genau unter die Lupe genommen haben. Interessant war zu sehen: wieviel Prozent meiner Zeit verwende ich tatsächlich wofür und als ich das mal visualisiert habe, hat mir das die Augen geöffnet. Schließlich wurde mir dabei noch einmal bewusst, dass ich in diesem eng getakteten Leben – dienstlich wie privat – noch das Zertifikatsprogramm unterbringen musste. So habe ich mich auf den Lernprozess eingelassen, von dessen Erkenntnissen ich heute noch profitiere. Ein Beispiel hierfür ist, dass ich viel bewusster mit meiner Zeitressource umgehe. Ich strukturiere meinen Arbeitsalltag anders; ich führe mir dabei vor Augen, wofür ich wieviel Prozent meiner Zeit verwende, so dass bestimmte Sachen nicht zu kurz kommen und andere mich nicht zu lange beschäftigen.

Das ist ja ein gutes Beispiel für Nachhaltigkeit. Stellen Sie sich vor, eine Kollegin oder ein Kollege kommt auf Sie zu und bittet Sie um Rat, weil sie oder er vor der Entscheidung steht, Lernbegleitung in Anspruch zu nehmen oder nicht. Was würden Sie ihr bzw. ihm sagen, mit auf den Weg geben?

Dass man sich das zumindest anhört, sich beraten lässt, welche Möglichkeiten es in der Lernbegleitung für einen persönlich gibt. Danach muss man selbst entscheiden, ob man das in Anspruch nehmen möchte. Für mich gibt es ein ganz klares „Ja“! Darüber hinaus würde ich jeder oder jedem empfehlen, die oder der das Zertifi-



katsprogramm durchläuft, sich die iLB zumindest einmal anzuschauen und für sich zu prüfen, welchen Mehrwert sie oder er daraus ziehen kann. Für mich war das im Gesamtergebnis so, dass ich deutlich davon profitiert habe, nicht nur im Rahmen des Zertifikatsprogrammes, sondern jetzt auch für mich, für meine tägliche Arbeit. Deswegen gebe ich ein klares ‚Ja‘ für die Lernbegleitung.

Eine Frage habe ich noch: Woran machen Sie Erfolg fest?

Mit Fokus auf meine Beratungstätigkeit kann ich sagen, ich bin erfolgreich, wenn ich mich persönlich in meinen Beratungen wohl fühle und meine zu Beratenden einen Mehrwert aus der Beratung mitnehmen. Das wichtigste Kriterium für Erfolg ist aber, dass mich meine zu Beratenden weiter in Anspruch nehmen oder auch weiterempfehlen. Denn wenn das passiert, weiß ich, da habe ich etwas richtig gemacht.

Würden Sie denn die Lernbegleitung unter der Kategorie „Erfolg“ für sich verbuchen?

Ja, unbedingt. Schon wenn ich über meinen Mehrwert nachdenke, den ich aus der Lernbegleitung mitgenommen habe. Neben dem Bewusstsein für Zeit habe ich auch meine Sprechgeschwindigkeit neu im Blick. So kann ich in der Beratung darauf achten, wie ich auf mein Gegenüber wirke, ob ich mich auf diesen Menschen gut ‚eingeschwungen‘ habe. Wenn das gelingt, bringt mir das ein gutes Gefühl und das ist für mich Erfolg.

Vielen Dank für das Gespräch.

*Das Gespräch mit Herrn Jens Hogh führte Damaris Ries,
Agentur für Arbeit Rostock.*



Innovationen rund um die individuelle Lernbegleitung

Teil 02

Jost Buschmeyer
Angelika Dufter-Weis
Nathalie Kleestorfer-Kießling

Lernerträge sichtbar machen

Die Kompetenzfeststellung für Trainerinnen und Trainer der Lernbegleitungsqualifizierung

Wie an anderer Stelle in diesem Band dargestellt, wird die hausinterne Qualifizierung zur individuellen Lernbegleitung (iLB) im Tandem aus jeweils einer Trainerin bzw. einem Trainer der Bundesagentur für Arbeit (BA) sowie einer GAB-Trainerin bzw. einem GAB -Trainer durchgeführt. Da sich sowohl der Ansatz der Qualifizierung wie auch der individuellen Lernbegleitung selbst deutlich von anderen Schulungsangeboten bzw. Lernformaten der BA unterscheiden, war es angezeigt, die Trainerinnen und Trainer der BA gut auf diese Aufgabe vorzubereiten. Dazu durchliefen diese selbst die iLB-Qualifizierung und führten individuelle Lernbegleitungen selbständig durch.

Tatsächlich beschrieben die teilnehmenden Trainerinnen und Trainer der BA immer wieder eine deutliche fachliche und persönliche Weiterentwicklung durch die eigene Teilnahme an der Qualifizierung und so entstand die Frage, wie diese Weiterentwicklung, etwa im Sinne eines formalen Abschlusses oder eines Zertifikates, sichtbar gemacht werden kann.

Aus Sicht der Qualifizierung erschien es dabei aber notwendig, hier nicht auf klassische Prüfungsformen zurückzugreifen, sondern nach einer eigenständigen Form der Lernerfolgskontrolle zu suchen, die dem Lernverständnis der iLB und den darin initiierten selbstorganisierten und kompetenzorientierten Lernprozessen entspricht.

Die zentrale Herausforderung besteht dabei in zwei Aspekten

- Die iLB setzt auf individuelles Lernen, also auf eigenständig gewählte Lernziele und deren Verfolgung in selbstorganisierten Lernwegen. Die Lernerfolgskontrolle kann daher wiederum nur individuell erfolgen und muss sich ganz auf den speziellen Lernprozess der/des Lernenden beziehen.

- Bei der Lernerfolgskontrolle im Hinblick auf kompetenzorientierte Lernprozesse steht der Nachweis des erworbenen Handlungsvermögens in komplexen Handlungssituationen im Zentrum. Kompetentes Handeln bezieht sich dabei immer konkret auf eine Situation und ist nicht etwas, was die/der Lernende abstrakt „besitzt“. Mit anderen Worten: Kompetenz zeigt sich durch kompetentes Handeln in spezifischen Situationen und kann daher nicht wirklich objektiviert und situationsunabhängig gemessen werden.
- Im Kontext der iLB ist vor diesem Hintergrund ein Verfahren der individuellen Kompetenzfeststellung entwickelt und umgesetzt worden, an dem die Trainerinnen und Trainer der BA auf eigenen Wunsch hin teilnehmen konnten, und das darauf abzielt, die gezeigten Kompetenzen vor sich selbst und vor Anderen darlegen und begründen zu können.

Inhaltlich bezieht sich das Verfahren auf Kompetenzen, die sowohl für die Durchführung der individuellen Lernbegleitung als auch für die Trainerenden-Funktion im Rahmen der iLB-Qualifizierung erfolgskritisch sind.

Dazu wurden 3 Schlüsselkompetenzen identifiziert:

- Der Umgang mit offenen Situationen,
- Empathie und
- Selbstreflexionsfähigkeit.

Das Kompetenzfeststellungsverfahren selbst umfasst 3 Stufen:

- Erstens die Durchführung und den Abschluss einer individuellen Lernbegleitung mit einer/einem Lernenden innerhalb der BA,
- zweitens die Erstellung einer Dokumentation über die durchgeführte Begleitung, die stark die Selbstreflexion der Trainerin bzw. des Trainers in den Mittelpunkt stellt,
- sowie drittens eine Präsentation der Begleitung im Rahmen eines Fachgesprächs, mit dem Ziel, die drei Schlüsselkompetenzen in der umgesetzten Begleitung herauszuarbeiten und sichtbar zu machen.

Das Verfahren selbst wird den an einer Teilnahme interessierten Trainerinnen und Trainern erläutert, die Schlüsselkompetenzen ausführlich beschrieben und die Kriterien, auf die es in den unterschiedlichen Stufen des Verfahrens ankommt, kommuniziert. Ziel ist es dabei, eine größtmögliche Transparenz über den Ablauf herzustellen.

Stufe 1: Durchführung einer individuellen Lernbegleitung

Im ersten Schritt führen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer eine oder mehrere individuelle Lernbegleitungen durch. Mindestanforderung ist dabei entweder eine iLB mit mindestens 4 Gesprächen oder zwei iLB mit mindestens zwei Gesprächen umzusetzen. Dabei können sie Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus der Qualifizierung, Führungskräfte aus einer Dienststelle oder auch Kolleginnen und Kollegen aus dem eigenen Haus begleiten. Ziel ist es, dass dabei alle Schritte der iLB umgesetzt werden: also ein individuelles Lernanliegen identifiziert wird, dessen Bearbeitung im Rahmen eines Lernarrangements geplant und vereinbart wird, dann Lernen in der Arbeit stattfindet und schließlich in einem oder mehreren weiteren Gesprächen die Lernerfahrung ausgewertet und weitere Lernanliegen identifiziert werden.

Stufe 2: Dokumentation der durchgeführten Lernbegleitung

In einem zweiten Schritt sind die Teilnehmerinnen und Teilnehmer dazu aufgefordert, die Planung und Durchführung der Lernbegleitungen im Rahmen einer schriftlichen Dokumentation darzustellen. Dabei sollen sie nicht nur die gewählte Vorgehensweise beschreiben und begründen, sondern im Rahmen einer Selbstreflexion auch die eigenen Lernfragen und Lernerträge veranschaulichen, die im Rahmen der Durchführung aufgetreten sind.

Zur inhaltlichen Gestaltung der Dokumentation sind bestimmte Kriterien festgelegt, die den Teilnehmerinnen und Teilnehmern zu Beginn des Verfahrens mitgeteilt werden.

Dies sind im Einzelnen:

Bereiche	Kriterien
1. Gesamtgestaltung	Schlüssige Struktur und Gliederung Logik im Aufbau Vollständigkeit
2. Themenbearbeitung	Die Schritte der individuellen Lernbegleitung sind nachvollziehbar. Fachbegriffe werden richtig eingesetzt. Die Haltung der Lernbegleiterin bzw. des Lernbegleiters wird erkennbar.
3. Selbstreflexion	Was ist mir gut gelungen? Was würde ich beim nächsten Mal anders machen? Was habe ich bei dieser individuellen Lernbegleitung gelernt?

Im Hinblick auf diese Kriterien erhalten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer dann im Anschluss ein ausführliches Feedback durch ein Fachgremium, bestehend aus einer GAB-Kollegin bzw. eines GAB-Kollegen und einer Vertreterin bzw. einem Vertreter des relevanten Fachbereichs der Zentrale der BA. Dieses Feedback soll die Teilnehmerinnen und Teilnehmer bei der Vorbereitung des dritten Schrittes des Verfahrens unterstützen.

Das Verfassen der Dokumentation wurde durch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer als sehr hilfreich beschrieben. Die Auseinandersetzung durch die Verschriftlichung der eigenen Erfahrung führte zu einem intensiven Selbstreflexionsprozess.

Darüber hinaus wurden im Rahmen der Dokumentation fachliche Unklarheiten im Zusammenhang der individuellen Lernbegleitung offenbar und konnten geklärt werden.

Stufe 3: Präsentation und Fachgespräch zu den Kompetenzerträgen

Im dritten Schritt findet ein individuelles Fachgespräch für jede teilnehmende Trainerin bzw. jeden teilnehmenden Trainer mit dem eben beschriebenen Fachgremium statt.

Zur Vorbereitung auf das Fachgespräch erhalten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Beschreibung der Schlüsselkompetenz sowie ergänzende Fragen, die sie darin unterstützen sollen, den im Rahmen der Lernbegleitungen gezeigten Kompetenzen auf die Spur zu kommen und sie sichtbar zu machen.

Exemplarisch wird hier die Schlüsselkompetenz Selbstreflexion beschrieben:

Schlüsselkompetenz 3: Selbstreflexionsfähigkeit

Kompetenz, sich selbst auf der Metaebene zu betrachten / den Mut zu haben sich selbst in Frage zu stellen / die eigenen Stärken und Ressourcen wahrzunehmen / mit Fehlern umgehen zu können und aus ihnen zu lernen / Selbstbezug herzustellen / den eigenen Anteil an einer Situation zu erkennen.

Wo haben Sie bei Ihrer Lernbegleitung / im Rahmen Ihrer Trainer-Tätigkeit eine Situation erlebt, bei der Ihnen etwas misslungen ist?

Beschreiben Sie eine Situation, in der Sie mit einem Fehler / einem Misslingen umgehen mussten. Am besten eine, die besonders herausfordernd für Sie war.

Wie sind Sie in dieser Situation vorgegangen? Auf welche Weise haben Sie reagiert? Welche Stärken haben Sie eingesetzt, um diese Herausforderung zu bewältigen? Wie war das Ergebnis? Was ist Ihnen dabei gut gelungen? Was würden Sie beim nächsten Mal anders machen? Was haben Sie über sich gelernt? Wie können Sie Ihre Selbstreflexionsfähigkeit noch weiterentwickeln?

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer stellen dann die von ihnen durchgeführte Lernbegleitung noch einmal vor dem Hintergrund der drei Schlüsselkompetenzen vor und beschreiben die Situationen, in denen sie mit den jeweiligen Kompetenzen zu tun hatten. Dabei können sie auch andere Handlungssituationen aus ihrer Trainierenden-Tätigkeit heranziehen, in denen sie die Kompetenzen gezeigt haben. Im anschließenden Fachgespräch werden diese Punkte anhand eines Gesprächsleitfadens intensiv besprochen: Anhand der Leitfragen wird deutlich: Ziel des Fachgesprächs ist es nicht, die Vorgehensweise der Teilnehmerinnen und Teilnehmer von außen zu bewerten oder gar Defizite herauszuarbeiten, sondern deren Selbstreflexion und Selbstbewertung zu unterstützen und Situationen genau zu beschreiben, die sich zum Nachweis der gezeigten Kompetenzen besonders eignen.

Aus unserer Sicht stellt das Kompetenzfeststellungsverfahren, wie es bei den Trainerinnen und Trainer der BA umgesetzt wurde, eine moderne, entwicklungsorientierte und erwachsenengerechte Form der Lernerfolgskontrolle dar, die sich besonders in Verbindung mit selbstorganisierten, individuellen und auf die Entwicklung von Handlungskompetenzen abzielenden Lernprozessen eignet. Gleichzeitig fördert ein solches Vorgehen die Eigenverantwortung und Selbstlernkompetenz der Teilnehmerinnen und Teilnehmer und unterstützt ein Verständnis, dass Lernen einen kontinuierlichen und lebensbegleitenden Prozess darstellt, der nicht zu einem definierten Prüfungszeitpunkt endet.

Dies haben auch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer selbst so erlebt, wie die im folgenden wiedergegebenen Zitate aus der internen Evaluation des Verfahrens verdeutlichen:

Stimmen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer:

Wie haben Sie das Kompetenzfeststellungsverfahren erlebt?

„Ich habe das Kompetenzfeststellungsverfahren als äußerst förderlich und gewinnbringend erlebt. Es hat mir die Haltungen, Wirkungsprinzipien und Inhalte nochmals verdeutlicht, ich konnte meine persönliche Kompetenz [...] und meine Selbstreflexionsfähigkeit weiter entwickeln.“

„Ich fand es wichtig, durch das Verfahren der Qualifikation Ausdruck zu verleihen und damit auch den Stellenwert innerhalb unserer Organisation zu betonen. Die Reflexion hat mir einen wichtigen Schritt im Verständnis der Lernbegleitung beschert.“

„Ich würde jederzeit wieder am Verfahren teilnehmen und erachte es als sehr sinnvolle Alternative zu Prüfungen – gerade in der Erwachsenenbildung.“

„Eine absolut wertvolle Erfahrung.“

Fazit

Bei allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern wurde durch das Verfahren eine intensive Selbstreflexion angeregt und ein persönlicher Erkenntnisgewinn herbeigeführt. Außerdem fand durch die Beschäftigung mit dem Thema sowie durch das als konstruktiv wahrgenommene Feedback eine Erweiterung und Vertiefung der Kompetenzen im Bereich der individuellen Lernbegleitung statt. Lernerträge und Kompetenzen wurden bewusst und sichtbar gemacht. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erlebten das Fachgespräch auch als Bestärkung und gewannen daraus Sicherheit, Bestätigung und neue Perspektiven für den eigenen Lernprozess sowie die weitere Umsetzung der individuellen Lernbegleitung. Durch die Teilnahme wurden den Teilnehmerinnen und Teilnehmern nicht nur ihre eigenen Stärken bewusst, sondern sie machten auch eine konkrete Erfahrung mit einem aktivierenden und intrinsisch motivierten

Lernen, das sich sehr anders anfühlt als viele andere Lernprozesse, die auf Vermittlung und externe Kontrolle setzen.

Für die Begleitung der iLB-Qualifizierung ist diese Erfahrung besonders wichtig: Die auszubildenden Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter steuern die von ihnen realisierte Qualität der individuellen Lernbegleitung selbst und sind dabei auf sich gestellt. Daher ist es wichtig, dass sie sich regelmäßig reflektieren, die eigene Leistung beurteilen und sich kontinuierlich und aktiv weiterentwickeln. Durch das Kompetenzfeststellungsverfahren sind die Trainerinnen und Trainer, die auf diesem Weg begleiten, selbst mit entsprechenden Lernprozessen in Kontakt gekommen, wissen also, wo dabei die Chancen und Möglichkeiten, aber auch die Herausforderungen liegen.

Grundsätzlich eignet sich das Verfahren aber auch zur Unterstützung und Verstetigung anderer Lernprozesse in der Organisation und kann auf andere Personengruppen und Lernthemen ausgeweitet werden. Durch die steigende Komplexität der anfallenden Aufgaben sowie die ständigen Neuerungen, mit denen Mitarbeitende heute konfrontiert sind, wird es in vielen Bereichen immer wichtiger, Menschen nicht nur beim Wissenserwerb, sondern auch bei der Entwicklung von beruflichen Handlungskompetenzen zu unterstützen.

Darüber hinaus trägt ein Kompetenzfeststellungsverfahren nicht nur zur persönlichen Professionalisierung von Mitarbeitenden sowie der Qualitätssicherung und -entwicklung im Rahmen der individuellen Lernbegleitung bei, sondern, auch das machen die Rückmeldungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer deutlich, zur Verankerung einer neuen Lernkultur innerhalb der Gesamtorganisation.

Diana Reichardt
Anja Seidel

Erfolgreich vernetzen

Die bundesweite, digitale Community: #meiniLBnetzwerk

Was ist mein iLBnetzwerk?

#meiniLBnetzwerk ist ein digitaler Ort der Begegnung, Vernetzung und des Austauschs zur Professionalisierung der Arbeit der bundesweit tätigen Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter (rechtskreisübergreifend).

Welches Team steckt hinter #meiniLBnetzwerk?

Ein engagiertes Kompetenzteam mit Kolleginnen und Kollegen aus verschiedenen Organisationsbereichen der BA, dass „crossfunktionale und hierarchie-freie Zusammenarbeit“ lebt.

Zu Beginn der Entwicklung wurden wir des Weiteren durch den externen Partner – die GAB München – unterstützt. Warum hat die BA sich mit #meiniLBnetzwerk auf den Weg gemacht?

Communities sind wichtige Stellschrauben von Innovation und Veränderung, da sie den Austausch fördern, Zusammenarbeit ermöglichen und ausbauen. Die Idee, genau für die Zielgruppe der Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter eine digitale, professionelle Plattform bzw. eine digitale Community zu gründen, war schon längere Zeit in den Köpfen des Kompetenzteams. Die Pandemie hat die Organisation hier unterstützt, schneller ins Tun zu kommen.

Das Netzwerk bietet die Möglichkeit, dauerhaft mit den Lernbegleiterinnen und Lernbegleitern in Kontakt zu bleiben (raum- und zeit-unabhängig). Die Intention lag darin, einen Ort der Begegnung, Vernetzung und des Austauschs zur Professionalisierung der Arbeit der bundesweit tätigen Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter zu schaffen.

Diese können mit und über das Netzwerk ihr Wirkungsfeld und ihre Kompetenzen erweitern und sich professionalisieren (Stichwort: Qualitätsaufbau und -sicherung).

#meiniLBnetzwerk bietet die Möglichkeit, aktuelle Entwicklungen "rund um die iLB" mitzuverfolgen und mitzugestalten, sich Ideen einzuholen, Best Practice in und mit der Community zu teilen und Erfolgsgeschichten gemeinsam zu feiern.

Ganz nach dem Motto: „Von und für Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter! Schnelle Unterstützung und Antworten genau dann, wenn sie in der Praxis gebraucht werden.“

Ein „Doppeldecker“, denn durch die Communityarbeit bekommt das Team hinter #meiniLBnetzwerk zum einen die Informationen, wo aktuell Schwerpunktthemen in der Praxis liegen und zum anderen kann darauf dann wiederum aufgebaut werden und die Angebote aus dem Portfolio optimiert werden: „Konkret am Bedarf der Lernenden!“

#meiniLBnetzwerk leistet darüber hinaus einen wichtigen Beitrag für die Strategie der BA zum Thema Lernen⁵ und dem dort gegebenen Leistungsversprechen, dass Lernen in der BA digitaler, persönlicher, arbeitsplatznäher und vernetzter wird.

⁵ Die Gesamtstrategie der Bundesagentur für die Jahre 2022 – 2025

Der Entwicklungs- und Startprozess – die TOP 10:

Wie ist das Team #meiniLBnetzwerk konkret vorgegangen? Wer wurde beteiligt? Was ist besonders „geflogen?“

Das Kernteam hat sich in einen intensiven Entwicklungsprozess zur Gründung und für den Start des #meiniLBnetzwerk begeben.

TOP 1: Das Fundament – die Zielgruppe

Geleitet hat das Team zu Beginn des Prozesses folgende Fragestellungen:

- Was brauchen unsere Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter konkret?
- Wann würden sie sich in einem digitalen Netzwerk beteiligen?

Wer kann das besser beantworten als die Zielgruppe der Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter selbst. Daher wurden im Vorfeld Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter im ganzen Bundesgebiet genau zu diesen Fragen aktiv einbezogen.

TOP 2: Sondierung der technischen Möglichkeiten:

Ein wichtiger Entwicklungsschritt stellte die Beratung und der technische Support durch unsere IT-Abteilung dar. Der Fokus lag hier auf den Möglichkeiten und Grenzen und der Grundstruktur und der Aufbau einer digitalen Plattform für eine Community.

Top 3: „Die Eingangstür“ – der Titel der Community

Als einen längeren und abstimmungsaufwändigen Entwicklungsschritt im Team kristallisierte sich die Auswahl eines kurzen und knackigen Titels für die zu gründende Community dar.

Neugier schaffen und Lust auf mehr machen: wie gelingt das am besten? Mit einer guten Namensgebung.

Top 4: Das Gestaltungselement

Die Nutzung eines visuellen Ankers wurde mit folgender Grafik umgesetzt



Abbildung: Logo des #meiniLBNetzwerk

Top 5: Das Motto:

Genauso elementar wie der Titel ist ein Motto, dass die Community leitet und trägt.

„Mach mit! Misch dich ein! Frag nach!“

Top 6: Inhalt und Materialien

Wie schafft man ein attraktives Inhaltsangebot für die Community? Indem man einen spannenden und kreativen Mix anbietet (bspw. Videos, OnePager, Podcasts, wissenschaftliche Hintergrundmaterialien). Ganz nach dem Motto: „Hier ist für jeden Lernstil etwas dabei!“

Top 7: Einführungskampagne und Go-Live

Der Start: Die Fixierung des „Go Live“ Termins unter Beachtung folgender Fragestellungen.

- Wie stimmt man kommende User bestmöglich auf das neue Netzwerk ein?
- Welche Einführungskampagne ist dafür zu gestalten?
- Welche Form der Begleitung – insbesondere für die Startphase – bedarf es dafür?

Top 8: Eine gute Begleitung ist das „A&O“

Nach dem Start nahm das Team seine Kümmererrolle ein, beobachteten, gaben Impulse und regten Diskussionen an. Flankierend wurden kurze Online-Austauschrunden zum neuen Netzwerk angeboten, um den Teilnehmenden

so die Möglichkeit zu geben, sich in dem neuen Netzwerk zu orientieren und sich mit den bereits platzierten Inhalten und Materialien vertraut zu machen.

Dass die Begleitung gut funktioniert hat, haben auch die Mitgliederzahlen belegt, die stetig gestiegen sind.

Top 9: Interaktion

Eine Herausforderung bzw. ein „Stolpersteine“ gab es anfänglich in der Interaktion selbst. Die Zugriffszahlen waren hoch, aber es kamen zu wenig Diskussionen zustande.

Die Lösung: „Dran bleiben und Vertrauen in den Prozess haben.“

Zusätzlich unterstützt haben geschäftspolitische Themen, die gerade in der Praxis bewegt haben.

Dieser Bedarf wurde aufgegriffen und flankierend dazu Online-Dialogrunden angeboten. Die Ergebnisse aus diesen Austauschformaten wurden dann dem gesamten Netzwerk zur Verfügung gestellt. Ganz nach dem Motto: „von Lernbegleiterinnen und Lernbegleitern für Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter.“ Das war einer der Schlüssel zum Erfolg.

Top 10: „Dran bleiben“ und weiterentwickeln

Das Team #meiniLBnetzwerk bleibt dran und legt seinen Fokus auf eine stetige Optimierung der Community und Aktualität der eingestellten Unterlagen/ Materialien.

Die sieben wichtigsten Learnings aus dem Entwicklungs- und Startprozess

1. Motivation ist der Schlüssel!
2. Sich selbst im Prozess als Lernende verstehen!
3. Weg vom Silodenken hin zum Teilen von Wissen!

4. Weg vom Perfektionismus hin zum Pareto-Prinzip
(weniger ist manchmal mehr)
5. Crossfunktionale Zusammenarbeit: jeder hat sich mit unterschiedlichen Kompetenzen eingebracht und das war gut so!
6. Sich auf den Prozess einlassen und Vertrauen haben!
7. Fazit: „Einfach mal machen, könnte ja gut werden!“

Die monatlichen Zugriffszahlen bestätigen das Vorgehen im #meiniLBnetzwerk

Seit der Gründung des Netzwerks gehört #meiniLBnetzwerk bundesweit zu den TOP-User Groups in der BA. Das Feedback der Community belegt diese Zahlen und die Teilnehmendenzahl steigt kontinuierlich weiter nach oben.

Das Fazit

Dieser „Baustein“ – eine flankierende Community zum bestehenden Angebotsportfolio – machen das Thema iLB und die Zusammenarbeit im Bundesgebiet „rund“.

Unsere User bestätigen das (Auszug von „O-Tönen“):

„... ich möchte qualitativ arbeiten, das geht nur mit einem Blick über den Tellerrand hinaus und einer kontinuierlichen Auseinandersetzung mit eigenen und neuen Themen, die durch andere angeregt werden.“

„... #meiniLBnetzwerk: Meine Erwartungen wurden erfüllt. Ich fühle mich gestärkt. Bei so vielen Informationen, Materialien und Anregungen (bspw. One-Pager zu geschäftspolitisch wichtigen Themen im Kontext der iLB, Kurzvideos) kann ich leichter auf Methoden, Ideen und Vorgehensweisen zurückgreifen sowie eigene Ideen entwickeln, um die iLB lebendig zu gestalten und passgenaue Impulse zu geben.“

„... das, was funktioniert sichtbar zu machen, zu teilen und anderen damit ggfs. ebenfalls hilfreich eine Anregung zu geben, finde ich gut. Der Austausch mit anderen Lernbegleiterinnen und Lernbegleitern zu Neuerungen, neuen Herausforderungen (z.B. Einführung der elektronischen Akte in der BA, Arbeiten in der Pandemie oder Einführung des Bürgergeldes) ist für mich hilfreich.“

„... ich finde, dass alles so toll übersichtlich und gut befüllt ist (es macht Spaß damit zu arbeiten). Da möchte ich auch andere an meinen Ideen / Ausarbeitungen etc. teilhaben lassen (im Sinne von gemeinschaftlich die iLB weiterbringen und sich gegenseitig unterstützen).“

Kristina Horn
Ruth Slomski

Qualitäten vor Ort entwickeln

Die Umsetzungsworkshops und Verstetigungsworkshops als Teil der Qualifizierung zur individuellen Lernbegleitung

Die Einführung und Etablierung der individuellen Lernbegleitung (iLB) in den Dienststellen bedarf der gezielten Begleitung, so eine Erkenntnis aus der Auswertung der Erfahrungen mit der Einführung von iLB im Rechtskreis SGB II. Es braucht gerade zu Beginn vor Ort eine unterstützende Struktur. Mit der flächendeckenden Einführung der iLB im Rechtskreis SGB III wurden daher im Rahmen der Qualifizierung sog. Umsetzungs- und Verstetigungsworkshops als Instrumente zur Implementierung der iLB in den Dienststellen eingeführt. Hiermit trug man der Erkenntnis Rechnung, dass der Schlüssel zur erfolgreichen Einführung der iLB in der Konkretisierung der Umsetzung vor Ort liegt.

Seitens der Zentrale der Bundesagentur wurde bewusst auf einheitliche Vorgaben zur konkreten Ausgestaltung der iLB in den Dienststellen verzichtet. Vielmehr sollte jede Organisationseinheit für sich passgenaue Vereinbarungen zur Umsetzung der iLB treffen, Prozesse entwickeln und ein gemeinsames Commitment zur Einführung der iLB verabschieden. Im weiteren Verlauf nach der initialen Einführung durch einen Umsetzungsworkshop soll die Umsetzung der Vereinbarungen nachgehalten, deren Wirkung reflektiert und so die Qualität der iLB im Haus gesichert werden.

Zielsetzung von Umsetzungs- und Verstetigungsworkshops

Kernidee ist es, auf diesem Weg einen Prozess zur Qualitätssicherung der iLB in den einzelnen Organisationseinheiten zu implementieren, der als Führungsaufgabe von einer in der Organisation benannten umsetzungsverantwortlichen Führungskraft aktiv gestaltet wird. Beraten wird diese Führungskraft in der inhaltlichen Ausgestaltung durch die Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter als Expertinnen bzw. Experten für das Instrument der iLB.

Heute sind Umsetzungs- wie Verstetigungsworkshops im Handbuch Qualifizierung der BA beschrieben. Als Zielsetzung ist dort festgehalten, dass im Umsetzungsworkshop alle relevanten Akteure die konkreten Fragen besprechen und entscheiden, die für die Umsetzung in der Dienststelle geklärt werden müssen. Auch die Verantwortlichkeiten, die erforderlichen Ressourcen und Rahmenbedingungen werden dabei verbindlich geregelt. Die für den Zeitraum nach der Einführung angesetzten Verstetigungsworkshops (VWS) fungieren als Fortführung des Umsetzungsworkshops und haben zum Ziel, den Umsetzungsstand der iLB zu reflektieren, Schnittstellen, Verantwortlichkeiten und Prozesse zu optimieren, Handlungsbedarf zu identifizieren und ggf. neue Vereinbarungen zu treffen.

Steckbrief Umsetzungsworkshop

Beteiligte: Die iLB, relevante Führungskräfte der Dienststelle sowie weitere Personen, die für eine erfolgreiche und nachhaltige Umsetzung eine Schlüsselfunktion haben können. Dieser Personenkreis kann je nach Organisationsform und -größe unterschiedlich zusammengesetzt sein. Wichtig ist, mit "strategischer Brille" einzuladen: Wer kann in der Organisationseinheit eine relevante Rolle spielen für die iLB?

Mögliche Themen (beispielhaft):

- Welche Umsetzungsschritte in Sachen iLB wurden in der Dienststelle bereits unternommen und welche Erfahrungen wurden damit gemacht? Welche Informationen zur iLB sind bereits wo im Haus bekannt?
- Wie sieht die Informations- und Kommunikationsstrategie aus (Geschäftsführung, Führungskräfte, Mitarbeiter/innen)?
- Wie kann eine nachhaltige Nutzung der iLB bei der Personalentwicklung (z.B. bei Einarbeitung, Transferförderung nach Qualifizierungen und Bearbeitung arbeitsplatzbezogener Lernvorhaben etc.) sichergestellt werden?
- Ist die Verteilung der Rollen und Verantwortlichkeiten klar?

- Wie kann eine Nachhaltigkeit und Qualitätssicherung der iLB im Haus sichergestellt werden?
- Welche Maßnahmen müssen ergriffen werden, um die notwendigen Ressourcen für die Umsetzung der iLB im Haus (weiterhin) sicherzustellen?
- Wann soll ein Verstetigungsworkshop stattfinden?

Steckbrief Verstetigungsworkshop

Beteiligte: Die Zusammensetzung für den Verstetigungsworkshop erfolgt nach denselben Kriterien und Überlegungen wie für den Umsetzungsworkshop.

Mögliche Themen (beispielhaft):

- Wahrnehmung der gemeinsamen Verantwortung aller Akteure für die erfolgreiche Implementierung der iLB in der Dienststelle.
- Würdigung des Beitrags aller Akteure für die iLB in der Dienststelle im vergangenen Jahr.
- Rückblick auf das vergangene Jahr: Welche Verantwortlichkeiten gab es und wie wurden sie wahrgenommen?
- Rückblick auf das vergangene Jahr: Was lief gut? Was läuft noch nicht wie gewünscht? Was wollen wir verändern? Was wollen wir angehen?
- Welche übergeordneten Bedarfe gibt es in der Dienststelle? Welche Themenschwerpunkte sollen für das kommende Jahr gesetzt werden? (z.B. mehr Transferbegleitung nach Qualifizierungen oder Förderung beruflicher Handlungskompetenzen in Veränderungsprozessen).
- Wie läuft die Vertretung innerhalb des iLB-Verbundes?
- Werden weitere Lernbegleiterinnen bzw. Lernbegleiter benötigt? Braucht es eine Nachfolge für ausscheidende Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter?
- Vereinbarung eines Termins für den nächsten Verstetigungsworkshop im Folgejahr.

Inzwischen liegen fünf Jahre erfolgreiche Begleitung von Umsetzungs- und Verstetigungsworkshops vor. In der Rückschau wird deutlich, welche wichtige Rolle diese Formate für den Erfolg der iLB in den Dienststellen spielen. Dort wo Umsetzungsworkshops stattgefunden haben und weiterhin regelmäßig Verstetigungsworkshop veranstaltet werden, lässt sich ein gutes gemeinsames Verständnis von iLB feststellen. Die Lernbegleiterinnen und Lerngeleiter werden nachgefragt und die iLB wird in unterschiedlichen Veränderungsprozessen in der Dienststelle mitgedacht.

Wirkung von Umsetzungs- und Verstetigungsworkshops

Durch die sorgfältige und in vielen Fällen sehr kreative Vorbereitung der Workshops der Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter zusammen mit ihren umsetzungsverantwortlichen Führungskräften gelingt es, für das Instrument der iLB einen guten Boden zu bereiten, auf dem dieses wachsen und gedeihen kann. Insbesondere durch die Erfahrungs- und Gesprächsübungen wird für die Beteiligten der Workshops deutlich, was die tatsächlichen Besonderheiten der iLB sind. Rückmeldungen wie: „Jetzt habe ich wirklich verstanden, was iLB ist und was es leisten kann!“ zeigen, welches Potenzial Erfahrungsübungen entfalten können. Dies stützt das Vertrauen in das Instrument der iLB und hilft, Bedenken konstruktiv zu begegnen.

Es ist von besonderer Bedeutung, in den Workshops eine vertrauensvolle Atmosphäre zu schaffen, in der vor allem auch Befürchtungen und Bedenken sowie Herausforderungen in der Umsetzung angesprochen und thematisiert werden können. An diesen Punkten zeigen sich besonders kritische Stellen im Implementierungs- und Verstetigungsprozess, die für den Erfolg oder Misserfolg der iLB im Haus bedeutend sein können.

Wenn es gelingt, diese Aspekte immer wieder in den Workshopformaten in den Blick zu nehmen und sie als gemeinsames, organisationales Lernfeld zu begreifen, kann sich die Organisationseinheit im Hinblick auf die iLB tatsächlich immer weiterentwickeln.

Gestaltungsbeispiele von Umsetzungs- und Verstetigungsworkshops

Es hat sich bewährt, Umsetzungs- wie Verstetigungsworkshops kreativ und handlungsorientiert zu gestalten, so dass alle Beteiligten miteinander zum Thema in den Austausch und idealerweise darüber hinaus auch miteinander „ins Tun“ kommen. Da das „selber-Tun-und-daraus-Lernen“ wesentliche pädagogische Grundlage der iLB ist, ist es hilfreich, wenn sich dieses Prinzip auch in den Umsetzungs- und Verstetigungsworkshops wiederfindet.

Die Workshops folgen einer im Vorfeld von umsetzungsverantwortlicher Führungskraft und Lernbegleiterinnen und Lernbegleitern entwickelten Agenda. Die Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter beraten die umsetzungsverantwortlichen Führungskräfte bei der Ausgestaltung der Veranstaltung, bringen ihre Themen ein und unterstützen vor allem bei der pädagogisch kreativen Auswahl der Methoden.

Einige Beispiele von Gestaltungselementen für solche Workshops seien hier kurz vorgestellt:

Erfahrungsübungen zur iLB

Mit der Perspektive „iLB erleben: Erleben, was den Unterschied macht“ werden Lernbegleitende kreativ und entwickeln inspiriert aus der eigenen Qualifizierung oder aus Weiterbildungstagen Übungen zum Mitmachen für alle Beteiligten des Workshops, in denen einzelne Aspekte der iLB erlebbar werden. Die intensive Auswertung im Anschluss an die Übung führt zu einem besonderen „Aha-Erleben“ bei den Teilnehmenden des Workshops. Es bietet sich nach einem kurzen, vertiefenden Input zur iLB an, eine Fragerunde der Teilnehmenden anzuschließen.

Die Reflexion der Teilnehmenden zur Wirkung dieser Übungen zeigt, wieviel wirksamer es ist, eigene Erfahrungen mit den Ansätzen der iLB machen zu können, statt nur darüber zu reden.

Gesprächsübung zum Lerngespräch

Ähnlich wie eine Erfahrungsübung werden die Teilnehmenden der Workshops auch zu kurzen Gesprächsübungen eingeladen, in denen sie Fragestellungen der iLB in einem Partnerinterview ausprobieren und deren Wirkung selbst erfahren können. Die Auswahl der richtigen Fragen sorgt dafür, dass hier ebenfalls ein kurzes Erleben der Funktionsweise der iLB entsteht, das mit einer intensiven Auswertung sowie einem kurzen Theorie-Input abgerundet wird. Auch hier zeigt sich, wie oben bereits erwähnt, wie viel mehr Verständnis für die iLB erzeugt werden kann, wenn die Teilnehmenden im Workshop ein eigenes Erleben mit der iLB verbinden.

Galeriearbeit zu Erwartungen, Befürchtungen, Beitrag

Eine Galeriearbeit, in der alle Akteure gebeten werden, beispielsweise zu folgenden Überschriften - „Meine Erwartungen und Wünsche an die iLB“, „Meine Befürchtungen“ und „Mein Beitrag zur Unterstützung der iLB“ – Karten an einer Metaplanwand zu sammeln, lädt alle Beteiligten ein, sich selbst mit der iLB zu verbinden, eigene Gedanken und Gestaltungsvorschläge einzubringen, aber auch Bedenken bezüglich der Einführung zu äußern. Diese Ausarbeitung ermöglicht es, unterschiedliche Positionen zum Thema wahr- und ernst zu nehmen, sich dazu auszutauschen und für erwartete Herausforderungen kreative Lösungen zu finden.

Kopfstand zur Umsetzung der iLB vor Ort

Eine andere Methode mit der gleichen Intention kann die „Kopfstandmethode“ sein. Hier werden die Teilnehmenden eingeladen, Karten zu der Frage zu sammeln „Was müssen wir tun, damit die iLB im Haus richtig floppt?“ Besonders diese Methode ermöglicht zunächst einen leicht-

gängigen Zugang zum Thema. Stellt man dann aber die gesammelten Aspekte sinnbildlich auf den Kopf – dreht sie also ins Positive – entstehen wertvolle, kreative Ansätze zur Implementierung der iLB.

Am Ende eines jeden Umsetzungs- und Verstetigungsworkshops werden die Vereinbarungen verbindlich dokumentiert und ein Termin für den kommenden Workshop in einem Jahr festgelegt.

Nico Schrode
Janine Indeche
Nathalie Kleestorfer-Kießling

Selbstorganisierte Qualifizierung von Lehrkräften

Das Beispiel der Weiterbildung der Lehrenden im Modul Erweiterte Beratungskompetenz des Zertifikatsprogramms Professionelle Beratung

Wie können Lehrende für die Durchführung eines wissenschaftlichen Weiterbildungsangebots qualifiziert werden, in dessen Zentrum selbstorganisierte Lernprozesse der Lernenden stehen?

Die Bundesagentur für Arbeit (BA) geht in der Weiterqualifizierung ihrer Beraterinnen und Berater seit dem Jahr 2020 neue Wege. Hintergrund dafür ist die geschäftspolitische Neuausrichtung der Beruflichen Beratung, die die Kundinnen und Kunden nicht nur während der Berufsorientierungsphase begleiten, sondern während des gesamten Erwerbslebens durch entsprechende Beratungs- und Weiterbildungsangebote in der Gestaltung ihrer Berufslaufbahn unterstützen soll. Die Weiterentwicklung der Beratungsdienstleistungen sowie die vielfältigen Mega-Trends der Berufs- und Arbeitswelt (wie z. B. Digitalisierung, Entwicklungen in der Gesellschaft, Individualisierung und Veränderungen von Erwerbsformen) verändern gleichzeitig die Anforderungen an die Beraterinnen und Berater in der BA. Um diesen höheren Anspruch an Beratung umzusetzen, wurde in Zusammenarbeit mit der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (HdBA), das Modul „Erweiterte Beratungskompetenz“ im Zertifikatsprogramm „Professionelle Beratung“ als Qualifizierungsformat ins Leben gerufen. Das Modul „Erweiterte Beratungskompetenz“ stellt einen innovativen und neuen Ansatz der wissenschaftlich gestützten Kompetenzentwicklung von Beschäftigten dar. Darüber hinaus erhalten die Teilnehmenden Unterstützung durch Angebote der Supervision sowie der individuellen Lernbegleitung.

Daher trat im Zuge der Einführung dieses Weiterbildungsangebots die eingangs gestellte Frage auf: Wie können Lehrende dazu befähigt werden, stark auf arbeitsplatznahes bzw. -integriertes und selbstorganisiertes Lernen hin ausgerichtete Qualifizierungswege zu begleiten und zu unterstützen? Zu dieser Frage gab es eine intensive Zusammenarbeit zwischen HdBA und GAB München, deren Ergebnis in einem Qualifizierungsweg für die Lehrenden des

Weiterbildungsmoduls besteht, der selbst wiederum kompetenzorientiert auf selbstorganisiertes und arbeitsplatznahes Lernen setzt.

Ausgangspunkt dieses Lernens waren dabei – ähnlich wie beim Modul „Erweiterte Beratungskompetenz“ selbst – eigens für die spezifische Aufgabe beschriebene Kompetenzfelder (in diesem Fall die zentralen Anforderungen für die Initiierung und Begleitung von selbstorganisierten und arbeitsplatznahen Lernprozessen).

Kompetenzfelder Initiierung und Begleitung selbstorganisierter Lernprozesse



Ein wesentliches Kompetenzfeld soll hier beispielhaft beleuchtet werden:

2. Lernen ermöglichen und im Fluss halten: Lehrende bereiten das Feld für die stark selbstorganisierten Lernprozesse der Teilnehmenden im Weiterbildungsmodul. Dafür setzen sie ihre pädagogischen Handlungskompetenzen ein, um Lernenden in Präsenzsettings und im digitalen Raum zu ermöglichen ...

- ... ihre Lernthemen zu eruieren, Lernwege für diese zu identifizieren, diesen systematisch nachzugehen und dabei Elemente des analogen und digitalen Lernens sowie der Begleitung durch die unterschiedlichen Lernunterstützenden (Fachlehrkräfte, Dozentinnen und Dozenten, Supervisorinnen und Supervisoren, Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter) zu nutzen.
- ... ihre Lernerträge herauszuarbeiten und ihren Lernprozess zu reflektieren.

Dafür bedarf es folgender Kompetenzen im Einzelnen:

- Pädagogische Handlungskompetenz in der Begleitung selbstorganisierter Lernprozesse in der Weiterbildung an der Hochschule.
- Methodische Begleitung der Präsenz- und Onlineveranstaltungen.
- Lernwünsche und Lernwege gemeinsam mit den Lernenden herausarbeiten und sie beim Dranbleiben unterstützen.
- Bei der zeitlich-räumlichen Organisation des selbstorganisierten Lernens beraten.
- Lernende dabei unterstützen, vorhandene Kompetenzen und den Fortschritt des selbstorganisierten Lernens zu beurteilen und transparent zu machen.
- In Gruppen selbstorganisierte Lernprozesse initiieren und ermöglichen
- Digitale Lernformate für die Selbstlernphase anbieten sowie die Lernenden in diesen, u. a. mit der Unterstützung der eLearning-Plattform der Hochschule (ILIAS), zu betreuen und zu begleiten.

Auf Grundlage dieser Kompetenzfelder nahmen die Lehrenden zu Beginn der Qualifizierung eine Selbsteinschätzung ihrer individuellen Kompetenzen vor. Grundlage dafür war eine anhand von Leitfragen erstellte Dokumentation der eigenen Einschätzung:

- Wie stark sehe ich meine Kompetenzen in diesem Bereich?
- Woran mache ich das fest? In welchen Situationen habe ich das schon gemacht? Wie habe ich das schon gemacht?
- Was würde ich gerne verändern? Woran möchte ich arbeiten? (Das können Kenntnisse, Fertigkeiten/Fähigkeiten oder auch persönliche Einstellungen sein).

Anschließend gingen die Lehrenden in einen dialogischen Austausch zu den eigenen Kompetenzfragen und Lernanliegen.

Die Selbsteinschätzung wurde unterstützt durch einen sog. Rollenkompass, in dem die Grundlagen und methodischen Herangehensweisen des Weiterbildungsmoduls kurz und knapp auf den Punkt gebracht und die unterschiedlichen Rollen beschrieben wurden, in denen die Lehrenden sich in den verschiedenen Formaten einbringen.

Die Reflexion der eigenen Rolle und die Selbsteinschätzung des individuellen Kompetenzstandes bildete dann den Ausgangspunkt für die Selbstgestaltung des Lernens. Dazu erhielten sie einen umfassenden Katalog an Selbstlernaufgaben an die Hand, mit deren Hilfe sie unterschiedliche Kompetenzbereiche gezielt in ihrem Lernen adressieren konnten und die sich immer ganz konkret auf Arbeitsaufgaben als Lehrende im Rahmen des Moduls „Erweiterte Beratungskompetenz“ bezogen.

Für das oben dargestellte Kompetenzfeld **Lernen ermöglichen und im Fluss halten** wurden beispielhaft folgende Selbstlernaufgaben formuliert:

- einen Methodenkoffer für selbstorganisiertes Lernen erstellen,
- eine abwechslungsreiche inhaltliche Lernsequenz zu auswählbaren Themen selbst erarbeiten

- selbst Supervision erleben und reflektieren,
- individuelle Lernbegleitung selbst erleben und reflektieren,
- Steckbriefe zu einzelnen Lernformaten erstellen
(Wie läuft/laufen iLB/Supervision/ Lerngruppentreffen/... ab?),
- ein Werbevideo für das Weiterbildungsangebot produzieren,
das Lust auf das Lernen im Modul macht,
- Aufgaben, die sich auf die Modulbegleitung oder die Begleitung
von Transferaufgaben beziehen,
- Aufgaben, in denen es darum geht, veranschaulichende Praxisfälle
zu entwickeln.

An diesen Selbstlernaufgaben wird noch eine weitere Besonderheit des gewählten Qualifizierungsweges deutlich: Die methodisch-didaktische Ausgestaltung des Weiterbildungsmoduls selbst wurde gezielt als Qualifizierungsinstrument für die Lehrenden genutzt. Die Erarbeitung der methodisch-didaktischen Gestaltung der Präsenzveranstaltungen und der Begleitangebote der Lehrenden in den Phasen des selbstorganisierten Lernens der Teilnehmenden an dem Modul „Erweiterte Beratungskompetenz“ wurden nicht vorab etwa in einem HdBA-Entwicklungsteam vorgenommen, um danach die Lehrenden dazu „ins Boot zu holen“. Stattdessen wurden sie gleich zu den Gestalterinnen und Gestaltern zentraler Elemente des Angebots gemacht. So entstanden im Rahmen der Selbstqualifizierung zugleich konkrete „Produkte“, die dann später von den Entwicklerinnen und Entwicklern gleich selbst im Rahmen ihrer Lehrtätigkeit umgesetzt wurden. Dies ermöglicht nicht nur die Entwicklung der dafür notwendigen Kompetenzen anhand realer Arbeitsaufgaben, sondern stellt auch sicher, dass die Qualifizierungsformate von Anfang an die Handschrift der Lehrenden tragen, auf ihren individuellen Stil und die für sie passende Vorgehensweise zugeschnitten sind. Damit entfällt für sie auch die oft mühsame Aneignung und Individualisierung von „fremden“ Lehrkonzepten und deren Anpassung auf die eigene Arbeitsrealität und steigert so auch die Motivation für und die persönliche Identifikation mit dem Weiterbildungsmodul.

Die Qualifizierung der Lehrenden im Jahr 2020 musste, aufgrund der Covid-19-Pandemie, in einem frühen Stadium für mehrere Monate unterbrochen

werden. Während der ersten Monate der Pandemie zeigte sich, dass das Modul „Erweiterte Beratungskompetenz“ nicht wie geplant starten konnte. Es wurde entschieden, das Angebot in der ersten Durchführung ab Dezember 2020 komplett im Onlineformat zu realisieren. Dies wirkte sich auch auf die weitere Qualifizierung der Lehrenden ab der Wiederaufnahme aus. Es waren weitere Kompetenzen, vor allem zur Gestaltung von Lehr-Lern-Settings im Onlineformat, notwendig, welche sich die Lehrenden auch wiederum selbst aneignen mussten und oftmals direkt in anderen Angeboten der HdBA oder der Bildungs- und Tagungsstätten der BA (BTS) praktisch ausprobierten, bevor sie diese gemeinsam im Tandem für die Teilnehmenden des Moduls „Erweiterte Beratungskompetenz“ einsetzten.

Die Qualifizierung der Lehrenden für ihre Tätigkeit in dem neuen Weiterbildungsangebot der HdBA endete im Dezember 2020. Seitdem halten die Hochschule und die Lehrenden aber an der Parallele – im Sinne der bewussten Strukturgleichheit – zwischen den teilnehmenden Beraterinnen und Beratern und den Lehrenden des Moduls „Erweiterte Beratungskompetenz“ fest. Das selbstorganisierte und -reflektierende Lernen unter Berücksichtigung der Erfahrungen in der täglichen Arbeit spielt für beide Gruppen eine große Rolle im Kontext der kontinuierlichen Weiterentwicklung der eigenen Kompetenzen. Die Lehrenden bringen die Erkenntnisse ihrer eigenen Reflexionsprozesse in die regelmäßigen, gemeinsam mit der Hochschule veranstalteten Reflexionsworkshops ein. Gleichzeitig nehmen sie aus diesem Veranstaltungsformat auch neue Impulse für ihre zukünftigen Lernprozesse mit.

Diese Strukturgleichheit der Lernprozesse unterstützt darüber hinaus die Identifikation der Lehrenden mit dem Weiterbildungsangebot der HdBA für die Beraterinnen und Berater der BA. Sie erleben in ihrer eigenen Weiterqualifizierung einen begleiteten Lernprozess, ebenso wie ihre Teilnehmenden:

Ebenso wie die Lernenden sich durch die Teilnahme an dem Weiterbildungsmodul ihrer Rolle als Beraterin bzw. Berater (noch) bewusster werden sollen, sollen sie sich ihrer veränderten Rolle im Rahmen des wissenschaftlichen Weiterbildungsangebots der HdBA bewusst sein. So, wie die Lernenden mithilfe

der beschriebenen Kompetenzfelder ihre eigenen Kompetenzen (in Bezug auf ihre Beratungskompetenzen) einschätzen sollen, sind auch die Lehrenden (in Bezug auf ihre Lehr- bzw. Begleitkompetenzen) gefragt, dies zu tun. Das Ergebnis der jeweiligen Einschätzung stellt den Ausgangspunkt der Kompetenz(weiter)entwicklung in Form eines stark selbstorganisierten Lernens anhand realer komplexer Herausforderungen dar. Das heißt auch: Wie die Lernenden im Weiterbildungsmodul sich in einer begleiteten Form selbst qualifizieren sollen, sollen das auch die Lehrenden tun. Und wie die Lernenden werden sie dabei durch individuelle Angebote wie Supervision, aber auch individuelle Lernbegleitung unterstützt.

Das Ergebnis der Veränderungsphase ist die Etablierung eines neuen Rollenverständnisses als Begleiterinnen bzw. Begleiter von komplexen, individuellen Lernprozessen ihrer Teilnehmenden im Kontext von wissenschaftlichen Weiterbildungsangeboten.

Die am Beispiel des Kompetenzfelds „Lernen ermöglichen und im Fluss halten“ vorgestellten Selbstlernaufgaben bereiteten die Lehrenden auf ihre konkrete Tätigkeit im Modul „Erweiterte Beratungskompetenz“ vor und ermöglichten ihnen Werkzeuge für ihren künftigen Arbeitsalltag zu erstellen. Auf diesem Wege finden die Lernerträge aus der beschriebenen Qualifizierung den Weg in die Alltagsroutinen der Lehrenden und werden von ihnen in ihrer Tätigkeit nicht nur im Kontext des Zertifizierungsprogrammes, sondern auch darüber hinaus, umgesetzt und verstetigt.

Über das Jahr 2020 hinaus setzten die Lehrenden ihre Kompetenz(weiter)entwicklung für die Begleitung von selbstorganisierten Lernprozessen ihrer Teilnehmenden in unterschiedlichen formellen und informellen Formaten fort. Zu den formellen Angeboten der Hochschule gehören bspw. die regelmäßigen Reflexionsworkshops. Neben diesen organisieren sich die Einzelnen selbst weitere, auf die individuellen Lernbedarfe zugeschnittene Angebote, wie z. B. Supervision.

Die Rückmeldungen der auf diesem Wege qualifizierten Lehrenden sind durchweg positiv. Stellvertretend sollen hier einige Aussagen aufgeführt sein:

- Anfänglich war das Selbstlernen sehr mühsam. Es verunsichert am Anfang, wenn man keine vorgefertigte Struktur findet. Für die spätere Begleitung der Selbstlernprozesse der Teilnehmenden war die Selbsterfahrung hingegen sehr hilfreich.
- Erkenntnisse, die sich während des Lernprozesses einstellen, wirken stärker nach, sofern sie selbst entdeckt wurden.
- Durch die Qualifizierung habe ich Lernen als (Selbst)Management „neu“ kennengelernt.
- Sich selbst Ziele zu setzen, diese zu planen und umzusetzen, förderte die Motivation.
- Während der Qualifizierung sind große Synergien und Freude durch gemeinsames Lernen entstanden.
- Es fand eine tiefere und ehrlichere Auseinandersetzung mit sich selbst statt.

Florian Martens

Führung durch Qualitätsentwicklung

Die fachliche Führung der Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter vor Ort in den Dienststellen

Eine Herausforderung bei der Einführung der individuellen Lernbegleitung in den Agenturen war die Frage, wie die fachliche Führung und Verantwortung für die Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter zu organisieren sei.

Die Aufgabe der Lernbegleitung wird von Fachkräften vor Ort in den Agenturen übernommen, die immer auch Teil eines operativen Teams, also etwa eines Vermittlungsteams oder eines Sachbearbeitungsteams sind. Über diese Tätigkeit sind Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter den dortigen Führungskräften zugeordnet. Diese stehen in der fachlichen Verantwortung und üben für die originäre Tätigkeit die fachliche Aufsicht aus.

Gleichzeitig ist die individuelle Lernbegleitung als Qualifizierungsinstrument in der Organisation verankert, was dazu führt, dass für diesen Tätigkeitsbereich andere Zuständigkeiten gelten: die Dienststellen der BA sind in lokalen Verbünden zusammengeschlossen, in denen es jeweils ein für alle Qualifizierungsfragen verantwortliches Team gibt. Dessen Führungskraft, hier im Weiteren als die oder der lokale Qualifizierungsverantwortliche benannt, übernimmt die fachliche Führung der Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter. Es gibt also eine aufgabenbezogene, dezentrale Führungsstruktur mit zwei für die Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter verantwortliche Führungskräfte. Im Folgenden wird vornehmlich die fachliche Führung in Bezug auf die iLB behandelt.

Das lokale Qualifizierungs-Team kümmert sich hauptamtlich um alle Fragen rund um die Ausbildung und Qualifizierung in den ihm zugeordneten Dienststellen und dient dabei auch als Bindeglied zwischen den Dienststellen und überregionalen Bildungsdienstleistungen der BA.

Was bedeutet nun fachliche Führung bzw. Verantwortung im Hinblick auf die individuelle Lernbegleitung, also einem Instrument, das ja sehr individuell und situativ auf die Bedarfe der Lernenden eingeht und dies in einem eher vertrau-

lichen Rahmen? Für alle Beteiligten ist es ungewöhnlich, dass eine eher ferner stehende Führungskraft den Part der fachlichen Führung vornehmen soll. Im Normalfall hospitieren Führungskräfte bei ihren Mitarbeitenden, z.B. in Kundengesprächen, oder sie verschaffen sich einen Überblick über die fachlichen Leistungen durch Dokumenteneinsicht. Dies ist im Fall der iLB nicht wirklich möglich. Vor diesem Hintergrund wurde im Zusammenhang mit der iLB ein anderes Verständnis von fachlicher Führung erarbeitet, das dem besonderen Charakter des Instrumentes Rechnung trägt. Im Zentrum steht dabei die Kompetenzentwicklung der Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter sowie deren Unterstützung bei der Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität ihrer Arbeit.

Dazu wurden verschiedene Formate der Zusammenarbeit zwischen der oder dem lokalen Qualifizierungsverantwortlichen und den Lernbegleiterinnen und Lernbegleitern in den Dienststellen ihres Verbundes entwickelt und umgesetzt:

1. Der individuelle Qualitätsdialog
2. Die Netzwerkarbeit im lokalen Verbund
3. Beratung der Dienststellen in Bezug auf die iLB

Der individuelle Qualitätsdialog

Bei der Durchführung des individuellen Qualitätsdialogs wird die Arbeit der Lernbegleiterin oder des Lernbegleiters gemeinsam mit der oder dem lokalen Qualifizierungsverantwortlichen systematisch reflektiert, werden gegebenenfalls Entwicklungsfelder zur Weiterentwicklung identifiziert und konkrete Vereinbarungen zur Qualitätsentwicklung getroffen. Dabei spielt das Kompetenzanforderungsmodell, das auch die Grundlage der neu aufgesetzten Blending-Qualifizierung (siehe Burger in diesem Band) bildet, eine zentrale Rolle. Dieses beschreibt zwei Kompetenzbereiche für die Tätigkeit der Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter:



Abbildung: Kompetenzbereiche für Lernbegleitung

Im Kompetenzbereich (A) geht es um den Kernprozess der Lernbegleitung und die Kompetenzen, die Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter brauchen, um erfolgreich iLB Lerngespräche vorzubereiten, zu führen und zu reflektieren.

Der Kompetenzbereich (B) beschreibt diejenigen Kompetenzen, die für den Beitrag der Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter zur Etablierung und Weiterentwicklung der iLB in der Organisation notwendig sind, also etwa Aspekte wie Beratung von Führungskräften, die nachvollziehbare Darstellung der Besonderheiten und des Nutzens der iLB für die Kolleginnen und Kollegen oder eben die Weiterentwicklung der Qualität der iLB im eigenen Haus.

Der Qualitätsdialog bezieht sich auf beide Kompetenzbereiche, also die Durchführung von individuellen Lerngesprächen und die Etablierung und Weiterentwicklung der iLB als Qualifizierungsinstrument der BA.

Die Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter bereiten sich auf den Qualitätsdialog gezielt vor. Mittels eines Selbstreflexionsbogens reflektieren sie dazu die unmittelbar durchgeführten Lernbegleitungen (Kompetenzbereich A). Der Bogen dient im Weiteren als Gesprächsgrundlage, um die im Kompetenzanforderungsprofil beschriebenen Kompetenzen in den Blick zu nehmen. Im ersten Schritt beschreibt die Lernbegleiterin oder der Lernbegleiter Handlungssitu-

ationen, in denen sie bzw. er die entsprechenden Kompetenzen gezeigt hat und wertet gemeinsam mit der oder dem Qualifizierungsverantwortlichen aus, welche Herausforderungen und Lernschritte damit verbunden waren. Auf dieser Grundlage bilanzieren die beiden in einem dialogischen Prozess die Weiterentwicklung der Kompetenzen der Lernbegleiterin bzw. des Lernbegleiters.

Dabei kommt es für die Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter auf die ausgeprägte Fähigkeit an, sich selbst reflektieren zu können. Der oder dem Qualifizierungsverantwortlichen kommt die Aufgabe zu, das Gespräch so zu führen, dass sowohl vorhandene Kompetenzen sichtbar als auch Entwicklungspotenziale herausgearbeitet werden können. Diese Entwicklungspotenziale gilt es dann im Gespräch weiter zu beleuchten und im besten Fall Vorgehensweisen zur Bearbeitung in der künftigen Arbeit zu identifizieren und Schritte auf dem Weg der Entwicklung zu verabreden.

In Bezug auf die Etablierung der iLB in der eigenen Dienststelle und zur Weiterentwicklung des Qualifizierungsinstrumentes (Kompetenzbereich B) erstellen die Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter einen Tätigkeitsbericht. Dabei werden alle Aktivitäten rund um das Marketing, die Beratung von Führungskräften, aber auch die Teilnahme an iLB-spezifischen Weiterbildungsangeboten in den Blick genommen. Im eigentlichen Qualitätsdialog findet auch zu diesem Kompetenzbereich ein Austausch statt. In Bezug auf die beschriebenen Tätigkeiten hat sich die oder der Qualifizierungsverantwortliche gegebenenfalls auch selbst ein Bild machen können, da beispielsweise die Mitwirkung an Umsetzungs- oder Verstetigungsworkshops dazugehört, ebenso die Mitarbeit im lokalen Netzwerk der Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter.

Am Ende des Qualitätsdialogs wird das Gespräch schriftlich protokolliert und kann auf Wunsch der Lernbegleiterin bzw. des Lernbegleiters an die zuständige Führungskraft der originären Tätigkeit weitergegeben werden, um als Beurteilungsbeitrag in die Mitarbeiterbeurteilung aufgenommen zu werden.

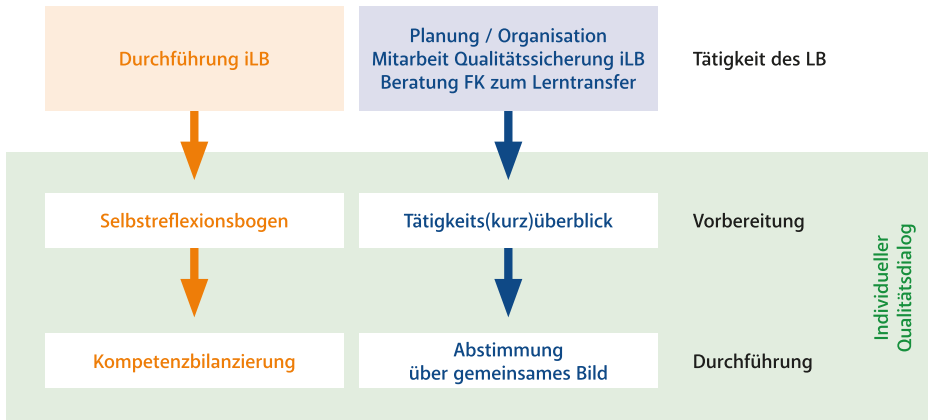


Abbildung: Elemente des Qualitätsdialogs

Im Kontext der Bundesagentur für Arbeit (BA) stellt es in Bezug auf das Thema fachliche Führung einen echten Paradigmenwechsel dar, über das Gespräch im Qualitätsdialog die Qualitätsentwicklung in den Blick zu nehmen und die Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter vornehmlich in der Selbstreflexion zu begleiten. Nach wie vor ist es für viele lokale Qualifizierungsverantwortliche ungewohnt, Qualitätsdialoge zu führen. Das inzwischen ausgeweitete Kompetenzprofil bietet hier jedoch eine hervorragende Orientierung, um immer wieder neue Aspekte der Kompetenzentwicklung in den Blick zu nehmen.

Netzwerkarbeit in lokalen Verbänden

Eine weitere Aufgabe der lokalen Qualifizierungsverantwortlichen besteht darin, die Netzwerkarbeit der Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter in ihrem lokalen Verbund zu unterstützen und ggf. Rahmenbedingungen dafür zu schaffen. So können die Qualifizierungsverantwortlichen diese Netzwerktreffen dafür nutzen, um Informationen weiterzugeben, oder auch gemeinsame Qualitätsarbeit zu gestalten. Dazu werden z.B. verschiedene Formen des kollegialen Lernens genutzt, insbesondere die Kollegiale Beratung genießt hier eine große

Verbreitung. Außerdem werden bei den Treffen gerne Best-Practice-Beispiele vorgestellt und beispielsweise Materialien für das interne Marketing geteilt.

Aber auch Vertretungsregelungen, bei längeren ungeplanten Abwesenheiten oder bei Nichtbesetzung der Aufgabe in einzelnen Dienststellen, werden in den Netzwerktreffen thematisiert und besprochen.

Bei Bedarf kann auch beispielsweise eine Supervision von internen oder externen Supervisorinnen und Supervisoren organisiert und durchgeführt werden. Je nach lokalem Verbund und Ressourcen werden die Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter aus verschiedenen Dienststellen und Arbeitsbereichen der Bundesagentur für Arbeit, wie z.B. auch den Job Centern und den Familienkassen mit einbezogen.

Beratung der Dienststellen in Bezug auf die iLB

Die lokalen Qualifizierungsverantwortlichen beraten schließlich die Geschäftsführungen der Dienststellen im regionalen Verbund bei der Einführung der iLB und bei der Qualitätssicherung, z.B. bei der Durchführung der Verstetigungsworkshops. Außerdem unterstützen sie je nach Verabredung auch bei der Auswahl der Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter.

Insgesamt also eine Aufgabe, die bei den beteiligten lokalen Qualifizierungsverantwortlichen in mancher Hinsicht auch ein Neulernen sowie die Entwicklung der dafür notwendigen Kompetenzen erfordert. Zu diesem Zweck gibt es jetzt schon seit 2017 Qualifizierungsangebote für diese Zielgruppe, die in den letzten Jahren immer weiterentwickelt wurden. Im Weiteren wird beispielhaft dafür die Fluktuationsqualifizierung aus dem Zeitraum 2022/23 vorgestellt.

Qualifizierung der lokalen Qualifizierungsverantwortlichen für die fachliche Führung im Kontext der iLB

Im Januar 2020 startete die erste Reihe zur Qualifizierung der lokalen Qualifizierungsverantwortlichen. Geplant waren zwei Workshops mit einem Umfang von je drei Netto-Seminartagen. Das Trainierenden-Team war personell neu aufgestellt und erwartete Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus dem gesamten Bundesgebiet zum ersten Workshop.

Schwerpunkt des ersten Workshops

- iLB kennenlernen durch ein Lernprojekt
- iLB als Qualifizierungsinstrument der BA erfahren und in den Gesamtkontext der Qualifizierung einordnen
- Aufgaben und Rolle der lokal Qualifizierungsverantwortlichen im Kontext der iLB umreißen und erste Aufgaben gestalten
- Lerntransfersicherung

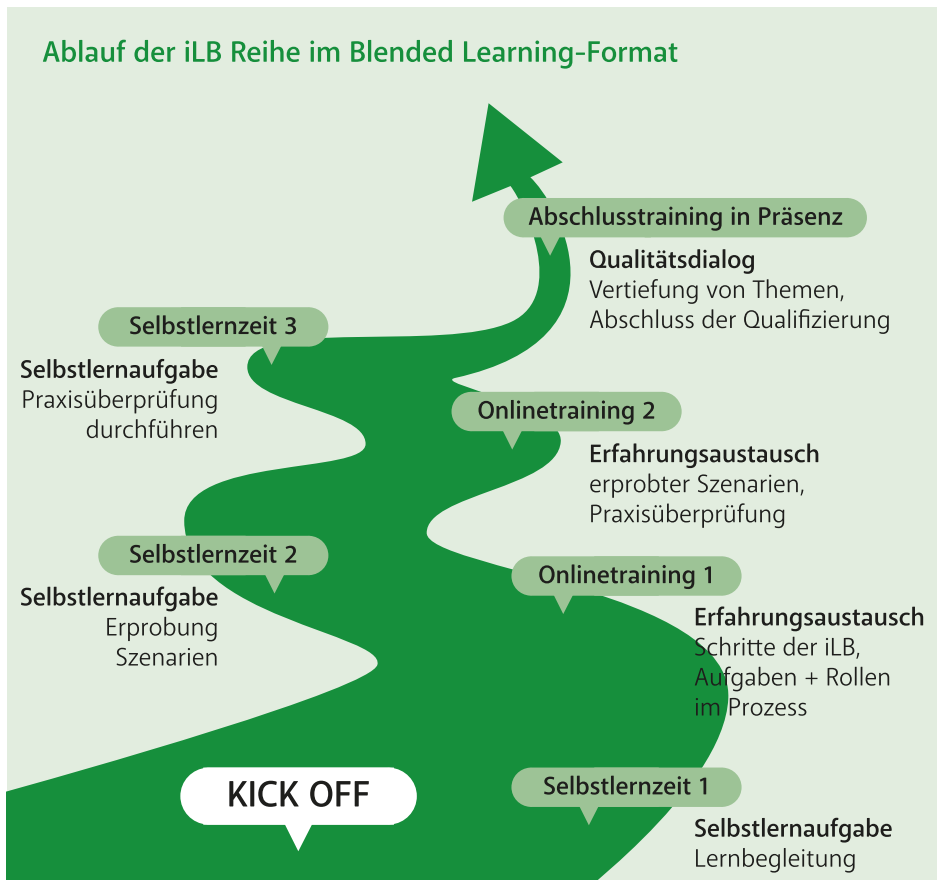
Schwerpunkt des zweiten Workshops

- Qualitätssicherung im Kontext der iLB (Handlungsleitlinien und Praxisüberprüfung anwenden)
- individuellen Qualitätsdialog planen, vorbereiten, durchführen und dokumentieren
- Reflexion der eigenen Aufgaben und der eigenen Rolle im Kontext der iLB

Während der Durchführung der Workshops entstand im Kreis der Trainierenden der Wunsch, die Qualifizierung weiterzuentwickeln.

Ziel war es, die Qualifizierung stärker aus der Arbeitspraxis heraus zu entwickeln und dem Motto „Praxis vor Theorie“ zu folgen und so das Entdeckende Lernen, den lerntheoretischen Hintergrund der iLB, direkt selbst zu erleben und seinen Wert zu erkennen und einordnen zu können.

Nach einem ersten Brainstorming wurde eine grobe Skizze formuliert und ein Trainingsdesign entworfen. Anschließend erfolgten die erste konkrete Konzeptionierung und Planung der Durchführung.



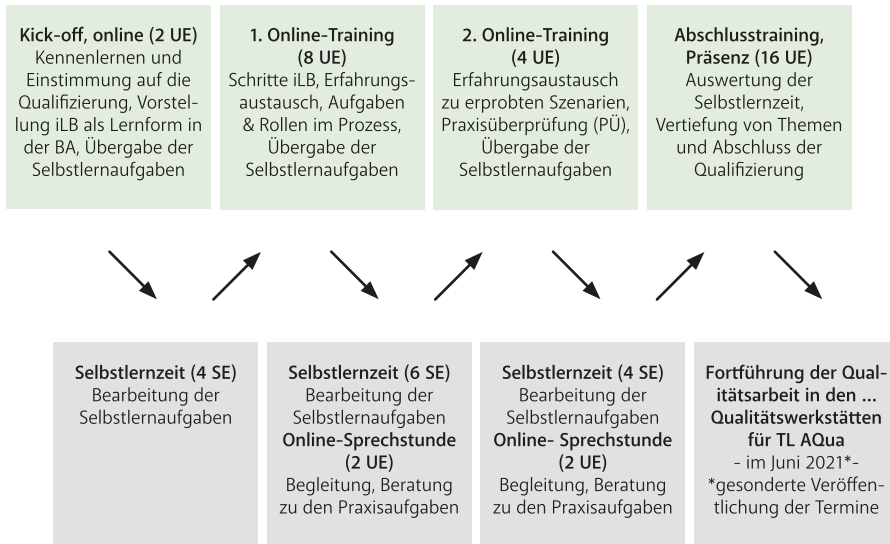


Abbildung: der Ablauf der iLB-Qualifizierung für lokale Qualifizierungsverantwortliche

Neu an der Konzeption der Qualifizierung war, dass die lokalen Qualifizierungsverantwortlichen nicht mehr im Rahmen des ersten Workshops die iLB in einem Lernprojekt kennenlernen sollten, sondern nach einem digitalen Kick-Off mit dem Auftrag, selbst eine Lernbegleitung in Anspruch zu nehmen, in die erste Praxisphase starteten. Gleich im ersten Workshop, der als Onlineformat veranstaltet wurde, kam es zur Auswertung der eigenen Erfahrungen mit der iLB auf der Metaebene. So wurde nicht das „WAS“ (die Lernthemen der lokalen Qualifizierungsverantwortlichen), in den Blick genommen, sondern vielmehr das „WIE“, also der Prozess des Lernens selbst und die Art und Weise, wie die lokalen Qualifizierungsverantwortlichen gelernt hatten, ausgewertet. Obwohl die Teilnehmenden in die Lernbegleitung „geschickt“ wurden, haben alle wirkliche Lernthemen in der iLB bearbeitet und konnten sich so ein konkretes Bild von der iLB machen. Anhand dieser eigenen Erfahrungen war es möglich, sehr konkret die Fragen zu den lerntheoretischen Hintergründen zu beleuchten und die Praxisnähe der iLB erfahrbar zu machen. Das Feedback zu diesem Vorgehen war durchweg überaus positiv. Für diese Auswertung war ein halber Seminartag veranschlagt; dies erwies sich als gerade so ausreichend.

Der zweite Halbtage des Workshops diente der Übersicht zu den konkreten Aufgaben der lokalen Qualifizierungsverantwortlichen im Kontext der iLB, der Qualitätssicherung und -entwicklung sowie der Begleitung der Einführung der iLB in den Dienststellen der BA.

Dazu wurden verschiedene Kommunikation-Szenarien beschrieben und bearbeitet, in denen die Teilnehmenden in ihren Dienststellen zur Qualitätsentwicklung in ihrer Dienststelle beitragen werden.

Hier zwei Beispiele:

Treffen mit den LB und der umsetzungsverantwortlichen Führungskraft einer einzelnen Dienststelle

Die oder der lokale Qualifizierungsverantwortliche, die umsetzungsverantwortliche Führungskraft der Dienststelle und eine Lernbegleiterin bzw. ein Lernbegleiter treffen sich zum Austausch über die iLB, um aktuelle Herausforderungen in der Dienststelle zu gestalten. Dieses Treffen kann von allen drei Beteiligten initiiert werden.

Der Verstetigungsworkshop

Die oder der lokale Qualifizierungsverantwortliche beteiligt sich am Verstetigungsworkshop einer Dienststelle (siehe dazu Horn / Slomski in diesem Band). Hier unterstützt er oder sie innerhalb der Veranstaltung durch das Herstellen von Bezügen zu strategischen Zielen und Aspekten der individuellen Lernbegleitung im Kontext des Themas „Lernen in der BA“. Außerdem kann er oder sie durch den Einblick in die Organisation der individuellen Lernbegleitung in verschiedenen Dienststellen wichtige Best-Practice-Beispiele zum weiteren Vorgehen mit der individuellen Lernbegleitung in die Diskussion einbringen.

Die zweite Praxisphase der Qualifizierung beinhaltete die Aufgabe, eines dieser Szenarien in der Praxis auszuprobieren. Also beispielsweise einen Qualitätsdialog vorzubereiten und durchzuführen, ein Netzwerktreffen der Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter im lokalen Verbund zu initiieren oder sich im Kontext eines Umsetzungsworkshops in einer Dienststelle einzubringen. Damit

der Sprung in die Praxis nicht allein gemacht werden musste, war zur Halbzeit der Praxisphase eine Online-Sprechstunde eingeführt worden, zu der die lokalen Qualifizierungsverantwortlichen mit ihren Planungen und Fragen kommen konnten, bevor es in die Durchführung ging.

Im Zentrum der zweitägigen Abschlussworkshops stand schließlich der oben beschriebene Qualitätsdialog und die damit verbundenen Umsetzungsfragen.

Die Rückmeldungen der Teilnehmenden zu der Qualifizierung sind durchweg positiv. Immer wieder wird hervorgehoben, wie hilfreich die Verzahnung der Qualifizierung mit der Praxis ist. Gerade der Einstieg mit der Inanspruchnahme einer individuellen Lernbegleitung wird vielfach als ein besonderer Gewinn benannt. So könne man nicht nur über, sondern auch von der iLB sprechen. Die konkreten, aber nicht zu umfangreichen Praxisaufgaben im Verlauf der Qualifizierung wurden als gewinnbringend bewertet, da sie einen realistischen Arbeitsumfang hatten und gleich in den sowieso anstehenden Arbeiten erledigt und bearbeitet werden konnten. Die Workshopeinheiten dienten dann vornehmlich der gemeinsamen Berichterstattung aus der Praxis und der gemeinschaftlichen Reflexion der Erlebnisse und Erkenntnisse aus dieser Arbeit.

Insgesamt sei es eine der praxisorientiertesten Qualifizierung für Führungskräfte gewesen, an der viele der Teilnehmenden bisher teilgenommen haben. Auch die kurzen Formate, die sog. Online-Sprechstunden, wurden sehr positiv gesehen, da es so möglich war, auch kleinere Anliegen aus der Praxis direkt zu besprechen und sich Beratung dazu zu holen.

„Du bist immer noch der Herr über Deine Möglichkeiten“

Interview mit Bernd Munser – Berater Rehabilitation Ersteingliederung zu seinen Erfahrungen mit der individuellen Lernbegleitung

Vielleicht kannst Du zu Beginn mal mit Deinen eigenen Worten beschreiben, was individuelle Lernbegleitung für Dich ist?

Ich bin damals mit Führungskräften im Gespräch gewesen und man hat mir nahegelegt, Lernbegleitung in Anspruch zu nehmen, um mich weiterzuentwickeln. Das habe ich erst beargwöhnt, weil ich dachte, ich bekomme irgendwelche Anweisungen beziehungsweise Hilfestellungen. Diese Vermutung konnte ich aber schnell beiseitelegen. Denn was ich erlebte, war ganz anders, als ich es gedacht hatte. Ich bekam nämlich ein persönliches Coaching in meiner ganz individuellen Situation. Ich erinnere mich noch gut an das erste Treffen: Wir sind damals einfach losgegangen in die Natur – räumlich weit entfernt von meiner akuten Arbeitssituation. Das hat mir geholfen, ganz offen mit meiner Lernbegleitung über meine Themen zu reden und mich auf diesen Prozess, Veränderungen anzugehen, einzulassen. Es ging schlussendlich darum, meine Stellschrauben zu finden, an denen ich „drehen“ kann. Sie hat mir immer wieder Fragen gestellt, die mich auf den Weg brachten. Das wurde dann ein Prozess und es fiel mir nicht schwer, mich immer wieder dafür zu entscheiden.

Du leitest gleich über in meine nächste Frage: Du hättest Dich nach jedem iLB-Gespräch entscheiden können, diesen Prozess abubrechen – was hat Dich bewogen, dennoch immer wieder zu kommen?

Ich habe immer das Gefühl gehabt, dass es mir guttut und mich weiterbringt – auch wenn ich oft mit einem schlechten Gewissen kam, weil ich meine ‚Hausaufgaben‘ nicht so umfänglich bearbeitet hatte, wie es eigentlich vereinbart war. Dennoch hat die Lernbegleitung immer eine Form gefunden, mich so zu begleiten, dass ich weitergehen konnte. Als zugewandte, aber neutrale Person hat sie es verstanden, mir einen neuen Blick auf meine Situation zu geben und mich damit auf professionelle Art befähigt, hilfreiche Veränderungen in meinem Arbeitsleben umzusetzen und das auch noch in ‚Wohlfühlatmosphäre‘.



Wir haben viel über Arbeitsbelastung gesprochen und über Zeitaufwand für einzelne Aufgaben, eben die Herausforderungen des täglichen Arbeitspensums. Vielen Kollegen geht es so, dass eigentlich zu wenig Zeit für zu viele Aufgaben vorhanden ist, und es stellt sich die Frage: wofür investiere ich meine Zeit? Da kommt sicherlich oft der Gedanke, gerade wenn noch Krankheitsvertretungen und Einarbeitungen anstehen, wie soll man das alles schaffen? Lernbegleitung funktioniert ja über den Grundsatz, erst einmal in sich zu investieren. Das bedeutet, sich Zeit dafür zu nehmen, etwas zu verändern, was einem hilft, seine Arbeit besser zu bewältigen und so zufriedener mit dem Ergebnis zu sein.

Was würdest Du einem Kollegen sagen, der in einer ähnlichen Belastungssituation steht und Du möchtest ihm Lernbegleitung als Instrument der Wahl empfehlen?

Mein erster Gedanke war, nachdem ich von meinen Führungskräften auf die Lernbegleitung hingewiesen wurde, befand ich mich in genau dieser Situation und ich dachte nur, jetzt noch etwas zusätzlich machen, geht gar nicht. Aber die Erfahrung dann war, dass mir diese Gespräche geholfen haben, in einer schwierigen Situation wieder Land zu sehen. Daher ist die Kernbotschaft an die Kollegen: Da Ihr sowieso überlastet seid, gönnt Euch diese Unterstützung – es ist eine kleine Investition mit nachhaltig positiven Auswirkungen, von der Ihr noch lange profitieren werdet!

Was ist es genau, was daran guttut?

Im Gegensatz zu den dienstlichen Themen, wo es immer um andere geht, ging es in diesem persönlichen Coaching nur um mich. Das war von Anfang an hilfreich. Es wurden nur meine Themen beleuchtet und daran gearbeitet.

Was war Dein Mehrwert, den Du für Dich aus der Lernbegleitung mitgenommen hat?

Es lohnt sich, sich erst einmal um sich zu kümmern. Wenn man im Hamsterrad unterwegs ist, hat man nicht den Blick frei für eine gute Lösung. Erst der Blick von außen

hat geholfen zu erkennen: ‚Du bist immer noch der Herr über Deine Möglichkeiten.‘ Diese Gewissheit war mir verlorengegangen.

Bedeutet ja auch, achtsam mit sich umzugehen ...

Ja, das ist nicht immer so einfach. Manchmal braucht es eben den Impuls von außen, sich dessen wieder bewusst zu sein und es dann auch schrittweise in seinen Alltag zu integrieren. Grundsätzlich weiß man es schon, aber die Umsetzung gelingt eben nicht, wenn man damit alleine bleibt – man ändert dann eben nichts.

Was machst Du jetzt anders?

Ich kann mich in meiner Belastbarkeit jetzt besser einschätzen, mit meiner Kraft haushalten und es gelingt besser, Prioritäten in der Abarbeitung meiner Arbeitsaufgaben zu setzen. Das große Ziel ist doch, gesund zu bleiben oder zu werden. Nur so ist langfristig abgesichert, dass unsere Arbeitsaufgaben gut bewältigt werden können. Wer sich dauerhaft überfordert, wird krank und fällt aus – das kann nicht wirklich gewollt sein.

Eine letzte Frage: im Zusammenhang mit dem englischen Begriff Serendipity wird ja u.a. auch die Fähigkeit beschrieben, sich auf die Möglichkeiten zu konzentrieren und nicht auf die Beschränkungen. Was hat das mit individueller Lernbegleitung zu tun?

Mir schießt sofort der Gedanke an mein letztes Seminar ein. Wir haben uns mit Eckart von Hirschhausens Bild vom Pinguin beschäftigt. Die Aussage war ganz eindeutig, seine Stärken zu stärken und damit in der positiven Einstellung zu sich und dem Lernen zu sein. Das hat für mich schon eine ähnliche Ausrichtung wie ich die Lernbegleitung erlebt habe. Für mich wäre allerdings ein deutsches Wort angenehmer, wie z. B. „Erschaffen von Glück“.

Genau das will Lernbegleitung – es geht nicht um defizitorientierte Nachhilfe, sondern um das Erkennen von Möglichkeiten in der jeweiligen Situation, wo ich mich



gerade befinde. Jeder kann seinen eigenen Weg finden, um in der jeweiligen Situation das für ihn Richtige zu machen, damit seine Arbeitsfähigkeit zu verbessern und so die Zufriedenheit in seiner Arbeitssituation zu erhöhen.

Vielen Dank für das Gespräch!

*Das Gespräch mit Bernd Munser führte Damaris Ries,
Arbeitsagentur für Arbeit Rostock*



Lernbegleitung lernen

Teil 03

Barbara Bürger

Lernbegleitung lernen

Die Qualifizierung „Individuelle Lernbegleitung“ im Blended Learning-Design

Seit 2012 werden bei der Bundesagentur für Arbeit (BA) Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter in hausinternen Qualifizierungsreihen jeweils von einem Trainer-Tandem der BA und der GAB München ausgebildet. Das methodisch-didaktische Konzept der Qualifizierung hat sich in diesen Jahren immer wieder verändert und wurde stetig weiterentwickelt. Der größte Entwicklungsschritt vollzog sich im Jahr 2021 mit der Umstellung der Qualifizierung auf ein Blended Learning-Design mit stark selbstorganisierten Lernelementen. Zugegeben, es war vielleicht die Corona-Pandemie, die den letzten Anstoß für diese Überarbeitung gegeben hat. Aber sie war nicht der eigentliche Grund.

Seitdem finden alle Qualifizierungen zur iLB in dieser neuen, stark selbstorganisierten Form statt, unter Nutzung der vorhandenen synchronen und asynchronen Kommunikations- und Kollaborationsmöglichkeiten der BA. Mit der Überarbeitung in das Blended Learning-Format kamen aber noch weitere Bestandteile und Innovationen in die Qualifizierung, die hier überblicksartig beschrieben werden.

Die Basis: Das Kompetenzanforderungsprofil für Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter

Zur Strukturierung des Lernangebots, vor allem aber zur individuellen Standort- und Zielbestimmung für die Teilnehmenden wurde ein Kompetenzanforderungsprofil für Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter erarbeitet. Das Profil entstand aus der Analyse der Aufgaben im Rahmen der iLB der damit verbundenen Anforderungen. Weil die Lernbegleitung schon viele Jahre in den Agenturen und Jobcentern etabliert ist, konnten wir die konkrete Ausprägung und die Besonderheiten der iLB in diesem Kontext detailliert erfassen und das Profil so ausführlich und praxisbezogen wie möglich beschreiben. An diesen Kompetenzbeschreibungen – die Kompetenzen werden in ganzen Sätzen als kon-

krete Handlungen formuliert – richten sich alle Bestandteile der Qualifizierung (von den Workshops bis zu den Selbstlernaufgaben) aus. Die Beschreibungen dienen den Lernenden außerdem dazu, ihren individuellen Lernbedarf zu erkennen und Schwerpunkte beim Lernen zu setzen. Vor allem bei den Selbstlernaufgaben können und sollen die Lernenden bewusst für sich entscheiden, welche Kompetenzen sie vertiefen wollen oder auch nicht.

Durch das strukturierte Festhalten der Aufgaben und Kompetenzen von Lernbegleiterinnen und Lernbegleitern bei der BA wurde deren Tätigkeitsfeld weitgehend geschärft und expliziert. Im Anforderungsprofil finden sich zwei Schwerpunkte: (1.) „Lerngespräche führen“ und (2.) „Die iLB als Qualifizierungsinstrument etablieren und weiterentwickeln“. Die identifizierten Kompetenzen im Kernbereich „Lerngespräche führen“ sind in der folgenden Abbildung dargestellt:



Abbildung: Kompetenzen für Lernbegleitung im Kompetenzfeld Lerngespräche führen.

Der Ablauf der Blended Learning-Qualifizierung

Die umfangreiche Qualifizierung zur Lernbegleiterin bzw. zum Lernbegleiter erstreckt sich auch im neuen Design über ca. 6-8 Monate. Die gemeinsame Lernzeit wird flankiert von zwei „großen“ Workshops, d.h. Präsenz-Workshops, die sich über jeweils vier Tage erstrecken. In diesen Workshops arbeitet die Gesamtgruppe mit den zwei begleitenden Trainierinnen und Trainern zusammen. Die Praxisphase I zwischen diesen Workshops wird über Selbstlernaufgaben sowie sog. Lernwerkstätten strukturiert. Die Selbstlernaufgaben bearbeiten die Lernenden teils allein, teils in selbst gewählten Duos oder Trios in ihrer Arbeitszeit am Arbeitsplatz (oder im Home-Office). Die Lernwerkstätten sind sechsstündige online-Treffen in zwei Teilgruppen, hierfür wird die Gesamtgruppe – bis zu 16 Teilnehmende – also aufgeteilt. Die Lernwerkstätten dienen in erster Linie dazu, die Erfahrungen mit den Selbstlernaufgaben auszuwerten, die Lernerträge herauszuarbeiten und entstandene Fragen zu beantworten.

Ein weiteres Qualifizierungselement, das auch in der ursprünglichen Form schon etabliert war, stellen die Lerngruppentreffen dar. In diesen ganztägigen Treffen von vier bis sechs Personen stehen die Fragen der Lernenden im Mittelpunkt. Die jeweilige Lerngruppe entscheidet, ob sie sich online oder in Präsenz in den Dienststellen trifft. Die Treffen werden im Verlauf der Qualifizierung geplant und terminiert. Eine regionale Gruppenbildung bietet sich an, wenn die Treffen in Präsenz stattfinden sollen. Jede/r Lernende nimmt an insgesamt drei dieser Treffen teil. In der Regel findet mindestens ein Treffen erst nach dem 2. Workshop statt. Da die Lernenden nach diesem Workshop vollumfänglich als Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter in der Dienststelle tätig werden, werden sie so ein Stück weit auf ihrem Weg in die reale iLB-Praxis begleitet.

Um den Kontakt untereinander und den Austausch über Praxiserfahrungen fortlaufend zu gewährleisten, arbeiten Lernende und Lehrende über die Lernplattform der BA zusammen. Hier stehen alle Materialien für die Qualifizierung bereit, insbesondere die Selbstlernaufgaben, und es gibt über Foren, ein gemeinsames Notizbuch sowie eine gemeinsame Dateiablage gängige Formen des schriftlichen Austauschs. Im gemeinsamen Notizbuch halten die Lernen-

den für sich selbst und die anderen Kursbeteiligten ihre Ergebnisse, Erfahrungen und Lernerträge aus den Selbstlernaufgaben fest.

Die Bestandteile und deren Abfolge sind in der folgenden Abb. dargestellt.

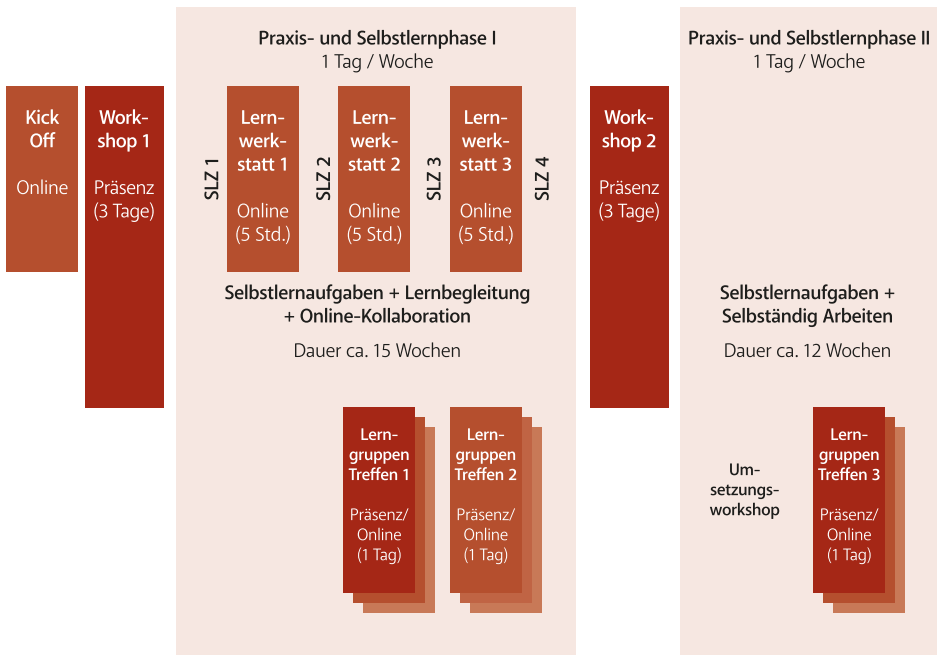


Abbildung: Aufbau der Qualifizierung Individuelle Lernbegleitung

Natürlich wird die Qualifizierung auch in einer Teilzeit-Variante angeboten. Diese Variante zeichnet sich dadurch aus, dass alles online durchgeführt wird und die synchronen Bestandteile (Workshops, Lernwerkstätten und Lerngruppentreffen) nur vormittags stattfinden. Die Workshops und Lernwerkstätten erstrecken sich dann über mehr Tage als in der Standard-Variante.

Die Besonderheiten der Blended Learning-Qualifizierung und Erfahrungen aus der Umsetzungspraxis

Man lernt zu tun, indem man tut – reale Handlungs- und Praxiserfahrung als zentrales Gestaltungselement

Wie in der ausschließlich in Präsenz durchgeführten Vorgängerqualifizierung liegt auch in der überarbeiteten Blended Learning-Form besonderes Augenmerk auf dem Erfahrungslernen in der Echtarbeit. Es geht also darum, möglichst viele reale Handlungssituationen für das Lernen zu nutzen. Dazu gehört, dass die Teilnehmenden im ersten Workshop zunächst die Erfahrung des Handlungslernens am eigenen Leib machen. Sie führen ein Lern-Projekt durch, in dessen Verlauf sie ein reales Produkt erstellen und somit im Tun neue Kompetenzen erwerben. Dieses Erleben von Erfahrungslernen wird ausführlich reflektiert und dient als Hintergrund für die Begleitung von on-the-job-Lernprozessen als Lernbegleiterin bzw. Lernbegleiter.

Eigene Handlungserfahrung als Lernbegleiterin bzw. Lernbegleiter sammeln die Teilnehmenden schon unmittelbar nach dem Workshop 1. Die Selbstlernaufgaben beinhalten zwar auch Aufgaben zur Aneignung von Wissen und zur Auseinandersetzung mit Methoden, Instrumenten oder mit beispielhaften Gesprächen in Video-Form. Der Schwerpunkt der Selbstlernaufgaben liegt jedoch auf der tatsächlichen Durchführung von iLB-Gesprächen. D.h. die Lernenden sind aufgefordert, entweder Peer-to-Peer-Gespräche untereinander oder mit „freiwilligen“ Kolleginnen und Kollegen durchzuführen und diese Erfahrungen auszuwerten. Wenn in den Lernwerkstätten die zurückliegende Selbstlernzeit und die bearbeiteten Aufgaben reflektiert werden, bestätigen die Lernenden einhellig, dass ihnen die reale Gesprächsführung den größten Lernfortschritt ermöglicht hat. Natürlich wird auch betont, wie herausfordernd es sei, sich ins reale Tun zu begeben, dass die Herausforderung aber wohl dosiert sei, weil man zuerst mit Mitlernenden und beim zweiten Mal erst mit „echten“, in der Regel wohlwollenden Kolleginnen und Kollegen spricht. Um den Lernenden nicht nur punktuelle Gesprächserfahrungen zu ermöglichen, sind sie aufgefordert, bis zum Workshop 2 einen ganzen Prozess der iLB mit einem Kollegen oder einer Kollegin durchgeführt zu haben und diesen Prozess für ihre Mit-

lernenden im Workshop vorzustellen. Die Vorstellungen der Teilnehmenden verdeutlichen in der Regel sehr nachvollziehbar die konkreten Anforderungen, Schwierigkeiten, aber auch Erfolgsfaktoren für die Aufgabe der individuellen Lernbegleitung.

Struktur für selbständiges Lernen geben

So viel Struktur wie nötig, so viel Freiraum wie möglich – dieses Motto gilt ganz grundlegend für die Initiierung, Gestaltung und Begleitung von selbständigem Lernen. Die Praxis zeigt, dass Lernen in starker Eigenverantwortung definitiv kein Selbstläufer ist. Deshalb muss dieses Motto entsprechend der jeweiligen Lern- und Arbeitsrealität ausgestaltet werden: Welche Struktur ist denn tatsächlich nötig und an welchen Stellen soll ausdrücklich Freiraum eingeräumt werden? Die Blended Learning-Qualifizierung geht mit diesen Fragen folgendermaßen um: Sie macht viele strukturierende Angebote, die von den Lernenden bewusst abgeändert bzw. mitgestaltet werden können und sollen.

Zu den strukturierten Angeboten gehören die Selbstlernaufgaben. Die Lernenden erhalten für die Zeit zwischen einem Workshop und/oder einer Lernwerkstatt bestimmte Aufgaben in einer sinnvollen Reihenfolge. Die Aufgaben bauen so aufeinander auf, dass sie die Phasen einer Lernbegleitung abbilden und auf die jeweils nächsten Schritte vorbereiten. Gleichzeitig sind alle Selbstlernaufgaben so transparent beschrieben, dass die Lernenden erkennen können, wofür sie gedacht sind und welche Lernbedarfe sie adressieren. Nahezu in jeder Aufgabe werden die Lernenden aufgefordert, sie für sich selbst anzupassen, sie ggf. ausführlicher zu bearbeiten, oder vielleicht auch (zunächst) wegzulassen, weil ein anderes Lernziel gerade wichtiger ist. Die jeweils nächsten Selbstlernaufgaben werden in den gemeinsamen Workshops oder Lernwerkstätten von den Trainerinnen und Trainern ausführlich vorgestellt, so dass sich die Lernenden schon hier ein Bild davon machen können, ob die Aufgaben (in besonderer Weise) für sie relevant sind.

Struktur für das selbständige Lernen bieten darüber hinaus alle fest vereinbarten Bestandteile der Blended Learning-Qualifizierung, die Workshops und Lernwerkstätten. Diese verbindlichen gemeinsamen „Haltepunkte“ im Verlauf

des Lernprozesses haben eine klare Struktur und klar definierte Ziele. Inhaltlich nehmen sie natürlich die Fragen und Anliegen der Lernenden auf.

Den größtmöglichen Freiraum haben die Lernenden in den Lerngruppentreffen. Hier übernehmen die Lernenden selbst die Verantwortung für die Themen, die methodische Gestaltung und die Moderation. Mindestens eine Trainerin bzw. ein Trainer ist mit dabei und bringt die eigene Expertise ein, muss aber kein festgelegtes Curriculum bearbeiten. Wenn die Fragen der Lernenden zu ihrer Zufriedenheit bearbeitet sind, ist das Lerngruppentreffen auch zu Ende. Die Praxis zeigt, dass die Lerngruppentreffen dann besonders wertvoll sind, wenn die Lernenden eigene Handlungserfahrungen mit der iLB gemacht haben und über die daraus entstandenen Fragen diskutieren. Die überschaubare Zahl der Beteiligten (max. sechs) macht es möglich, dass die Praxisfragen und -fälle sehr individuell besprochen werden können.

Aus den Rückmeldungen der Teilnehmenden an der Blended Learning-Qualifizierung lässt sich ablesen, dass eine Mehrheit mit den Selbstlernbestandteilen gut zurechtkommt, auch wenn sie am Anfang eine steile Lernkurve im Hinblick auf Selbstorganisation und Zeitmanagement für die Selbstlernaufgaben beschreiben. Sowohl in der Ausschreibung der Qualifizierung als auch im online-Kickoff und im ersten Workshop wird darauf hingewiesen, dass ein großer Teil des Lernens selbstständig in der Arbeitszeit stattfindet. Hierfür erhalten die Lernenden auch eine angemessene Freistellung von ihren Fachaufgaben. Trotzdem braucht es einige Zeit und einige Erfahrung mit den Selbstlernaufgaben, bis die Lernenden gute Strategien für sich entwickelt haben, diese Freistellung auch konsequent und effektiv zum Lernen zu nutzen.

Den eigenen Lernweg auf das individuelle Lernanliegen ausrichten

Um den eigenen Lernweg (vor allem in Form der Bearbeitung der Selbstlernaufgaben) bestmöglich auf sich anzupassen, braucht es eine Standortbestimmung als lernende Person und die Klärung des individuellen Lernanliegens. Genau das wird im ersten Workshop in den Fokus genommen. Die Teilnehmenden starten ihr selbstorganisiertes Lernen, indem sie zunächst untersuchen, welche Kompetenzen sie für ihre zukünftige Aufgabe bereits mitbringen und

welche neu für sie sind. Dafür nutzen sie das Kompetenzanforderungsprofil zur Orientierung und führen eine individuelle Kompetenzfeststellung durch. In dieser Selbsteinschätzung fragen sie sich: Wo mache ich in Teilen bereits etwas von dem, was zu der neuen Aufgabe und zu meinem Lernanliegen gehört? Wie stark sehe ich mich in den erforderlichen Kompetenzen? Was genau möchte ich noch besser können? Wie weiter oben schon erwähnt, werden die Lernenden in den späteren Selbstlernaufgaben immer wieder aufgefordert, einen Bezug zu ihrer initialen Selbsteinschätzung und zu ihrem Lernanliegen herzustellen und die Aufgaben für sich anzupassen.

Austausch und Beziehungspflege auch in asynchronen Lernphasen gestalten

Für den Austausch unter den Lernenden sowie zwischen Lernenden und Begleiterinnen und Begleitern während der Praxis- und Selbstlernphasen wird die BA-eigene Lernplattform genutzt, auf der pro Qualifizierungsreihe ein eigener Kursraum eingerichtet ist. Die Lernenden finden hier die Selbstlernaufgaben und alle weiteren Unterlagen für die Qualifizierung. Sie können sich über Foren austauschen und selbst erstellte Dokumente und Texte dort hinterlegen. Auch organisatorische Abstimmungen (z.B. Wer nimmt an welchen Tagen an welchen Lerngruppentreffen teil?) laufen in diesem Kurs. Für die Begleiterinnen und Begleiter sind die individuellen Reflexionen der Lernenden zu ihren Selbstlernaufgaben die inhaltlich wichtigste Quelle, um deren Lernprozess eng zu begleiten und die jeweils nächsten Schritte zu planen. Die Schwerpunkte der Lernwerkstätten richten sich nach den Beiträgen und Fragen der Lernenden aus dem kollaborativen Kurs.

Frühzeitige Einbindung der Führungskräfte und der Organisation, um selbstständiges Lernen zu ermöglichen

Zu einem lernförderlichen Rahmen gehören zeitliche Freiräume sowie eine Kultur, die Lernen als selbstverständlichen Teil der Arbeit und Fehler als Lernchancen versteht, und in der mit Unsicherheiten lernfreundlich umgegangen wird. Es liegt auf der Hand, dass es für die Gewährleistung dieser Rahmenbedingungen das Engagement der jeweiligen Führungskräfte braucht. Deshalb wird im Kick-Off zur Qualifizierung mit den Führungskräften der Teilnehmenden besprochen und vereinbart, wie die entsprechenden Rahmenbedingun-

gen geschaffen werden können. Der offensichtlichste Knackpunkt ist dabei der zeitliche Freiraum für die Lernenden. Organisatorisch abgesichert ist dieser Freiraum über eine Freistellungsregelung für die Zeit der Qualifizierung.

Die bisherigen Erfahrungen mit dieser Form des selbstorganisierten, arbeitsintegrierten Lernens mit begleitenden online- und Präsenz-Workshops zeigen, dass es herausfordernd und zugleich sehr lohnend ist. Wenn Lernende die vorgesehenen Selbstlernaufgaben konsequent durchführen, kommen sie sehr früh ins Tun und sammeln wertvolle Lernerfahrungen für ihre neue Tätigkeit. Sie steigen somit nicht nur vielwissend, sondern vielkönnend in die iLB-Praxis ein. Die neu gestaltete Form der Qualifizierung bietet ein Höchstmaß an realen Erfahrungen mit der neuen Aufgabe als Lernbegleiterin bzw. Lernbegleiter und schafft über regelmäßige, zeitlich passend verteilte Reflexionsgelegenheiten das Fundament für eine professionelle Lernbegleitung für die Beschäftigten der BA.

Kristina Horn
Ruth Slomski

Von der Lehr- zur Lernveranstaltung – Qualifizierungskonzepte kompetenzorientiert gestalten

Die Designwerkstatt für Trainerinnen und Trainer der Bundesagentur für Arbeit

Die von der GAB entwickelten Lernangebote und -veranstaltungen folgen einer kompetenzorientierten Gestaltungslogik, bei der die komplexen Arbeitsaufgaben – also das, was getan, was gekonnt werden soll – den Ausgangspunkt für den Lernprozess darstellen. Ziel von Lernveranstaltungen ist es, das Erlernen der für die Bewältigung von komplexen Arbeitsaufgaben erforderlichen Kompetenzen dadurch zu ermöglichen, dass die Lernenden eine für sie neue Aufgabe möglichst eigenständig bewältigen und dabei begleitet werden. Wichtig ist, dass diese Aufgaben der Echtarbeit entstammen und diejenigen Kompetenzen erfordern, die die Lernenden im Rahmen der Lernveranstaltung erst noch entwickeln wollen.

Das klingt nicht nur kompliziert, es ist auch in der Gestaltung von Lernveranstaltungen alles andere als trivial. Dieser Herausforderung stellt sich das Lernangebot „Designwerkstatt“, das im Jahr 2022 pilotiert wurde.

Um der Frage auf die Spur zu kommen, wie und nach welchen Kriterien nun eine Lernveranstaltung gestaltet sein soll, bedarf es zunächst der Klärung der Begrifflichkeit ‚Lernveranstaltung‘: Wir sprechen bewusst von Lern- und nicht von Lehrveranstaltungen⁶.

Was gerade dieser Aspekt einer konsequenten Ausrichtung von Lernveranstaltungen an der „Echtarbeit“ für ihre Entwicklung und Durchführung beinhaltet und inwiefern diese sich von etablierten, vertrauten Lehrveranstaltungen unterscheiden, ist häufig anfangs schwer zu greifen und zu vermitteln. Die Designwerkstatt wurde gemäß dem Grundsatz „Man lernt zu tun, was man noch nicht kann, indem man tut, was man noch nicht kann“ konzeptioniert:

⁶ Unter dem Begriff der Lehrveranstaltung verstehen wir formelle Lernsituationen wie Seminare, Workshops, Qualifizierungen, die lehrerzentriert gestaltet sind und eher einem instruktiven Lernen folgen. Hier finden vor allem Formen der Instruktion, des engen Anleitens sowie des Frontalunterrichts Raum.

In ihr entwickelten Dozentinnen und Dozenten und Konzeptionistinnen und Konzeptionisten Lernveranstaltungs-konzepte, die dem oben beschriebenen kompetenzorientierten Gestaltungslogik entsprechen. Dabei folgte die Designwerkstatt selbst den Prinzipien einer kompetenzorientierten Veranstaltung, die Form entsprach also gleichzeitig dem Inhalt: Der Aufbau der Designwerkstatt und der damit angelegte Möglichkeitsraum für das Lernen der Teilnehmenden folgte eben jenen Prinzipien, die sie für ihre eigene Entwicklung von Lernveranstaltungen lernen sollten:

- Kompetenzorientiertes Lernen braucht den konsequenten Blick auf die tatsächlichen Aufgaben und Anforderungen in der Praxis.
- Transparente Kompetenzanforderungen sind Ausgangs- und Zielpunkt des individuellen Lernens während der Qualifizierung.
- „Man lernt zu tun, was man noch nicht kann, indem man tut, was man noch nicht kann.“
- Kompetenzzulernen als stetiges Wechseln zwischen Aktion und Reflexion.

Die Teilnehmenden der Designwerkstatt waren eingeladen, die Kompetenzen, die zur Gestaltung von kompetenzorientierten Lernveranstaltungen notwendig sind, dadurch zu entwickeln, dass sie im Rahmen der Qualifizierung auf Grundlage von realen Konzeptionsaufträgen von Führungskräften Lernveranstaltungen konzipierten, erprobten und weiterentwickelten.

Die Teilnehmenden wurden bei ihrem Arbeits- und Lernprozess in verschiedenen Formaten der Designwerkstatt begleitet.

Der Aufbau der Designwerkstatt als Kompetenz-Lernprozess

Zu Beginn der Designwerkstatt wurden die Teilnehmenden aufgefordert, eine Selbsteinschätzung anhand eines eigens für die Designwerkstatt entwickelten Kompetenz-Anforderungsprofils vorzunehmen. Damit wurde auch für die Designwerkstatt der konsequente Blick auf die Aufgaben und Anforderungen in der Praxis der Trainerinnen und Trainer (hier: dem Konzeptionieren einer

Lernveranstaltung) Ausgangspunkt und Grundprinzip des Designs. Um dies zu ermöglichen, wurden zunächst im Rahmen einer Tätigkeitsanalyse Aufgaben und Tätigkeiten der komplexen Arbeitsaufgabe analysiert, erfolgskritische Stellen herausgearbeitet und aus dieser Betrachtung Kompetenzen abgeleitet. Diese Analyse bildete die Basis für die Formulierung von Kompetenz-Lernzielen und bot Orientierung für die Priorisierung der Lerninhalte.

Der Lernprozess der Teilnehmenden startete also mit einer individuellen Kompetenzeinschätzung. Nach Abschluss der Designwerkstatt ermöglichte die wiederholte Einschätzung eine Reflexion der eigenen Kompetenzentwicklung und so eine individuelle Standortbestimmung für den weiteren Lernprozess.

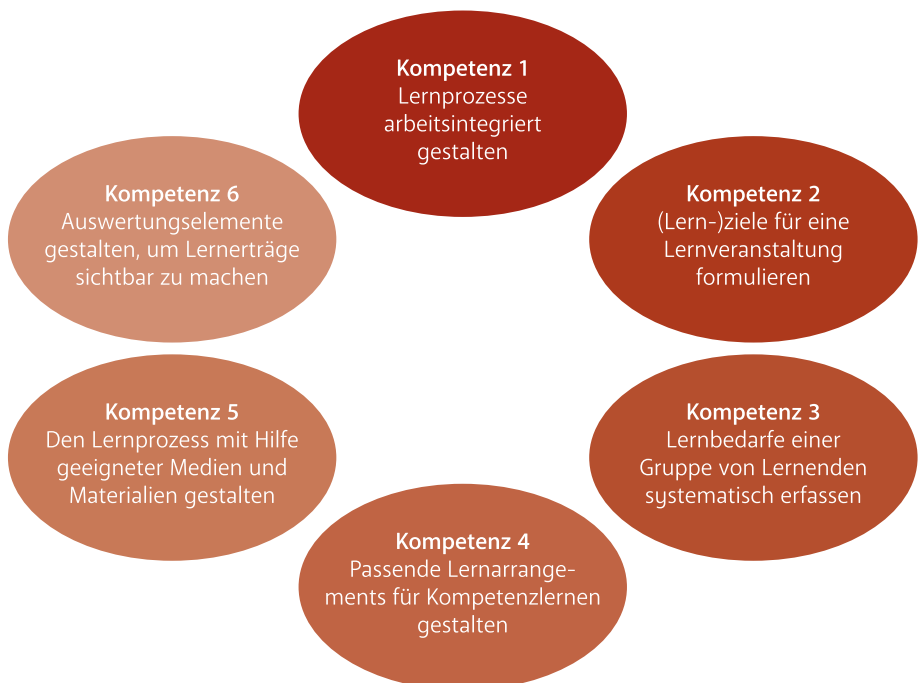


Abbildung: Die für die Konzeptionierung von kompetenzorientierten Lernveranstaltungen herausgearbeiteten sechs Kernkompetenzen

Die Lernformate der Designwerkstatt wurden im Sinne eines Blended Learning-Konzepts gestaltet. Orientierungspunkt bildeten dabei stets die entwickelten Kompetenz-Lernziele. Wie in der Abbildung auf der nächsten Seite dargestellt, bestand die Designwerkstatt aus synchronen und asynchronen Elementen, Präsenz- und (vorrangig) Onlineformaten. Auftakt und Abschluss bildete jeweils ein gemeinsamer zweitägiger Workshop. Zwischen den Workshops fanden online Lernwerkstätten statt. In einer für die Designwerkstatt angelegten digitalen Lernumgebung wurden Möglichkeiten des asynchronen Lernens (Forum, Notizbuchfunktion etc.) genutzt. Hier waren unter anderem Selbstlernaufgaben eingestellt, die von den Teilnehmenden individuell oder zusammen mit ihrer Konzeptionspartnerin bzw. ihrem Konzeptionspartner bearbeitet wurden. Die Ergebnisse und Reflexionen der Teilnehmenden zu den Selbstlernaufgaben wurden sukzessive allen Teilnehmenden online zur Verfügung gestellt und gemeinsam mit den Lernbegleiterinnen der Designwerkstatt sowohl im Rahmen der Online-Zusammenarbeit als auch in den gemeinsamen Formaten (Lernwerkstätten und Workshops) aufgegriffen und vertieft.

Einen besonderen Rahmen zur Stärkung der individuellen Kompetenzentwicklung bot die individuelle Lernbegleitung als Angebot für alle Teilnehmenden. Die Lernbegleitung wurde ebenfalls von den Lernbegleiterinnen durchgeführt. Hier konnten Teilnehmende zusätzlich zu den gestalteten Formaten ihren individuellen Lernthemen im Rahmen der Designwerkstatt vertiefend nachgehen.



Abbildung: Aufbau der Designwerkstatt

Als besonderes Highlight wurde der Abschlussworkshop erlebt, der in Präsenz stattfand. Auf einem „Marktplatz der Konzeptionsaufträge“ wurden alle entstandenen Konzeptionen diskutiert, reflektiert und Weiterentwicklungen vorgenommen. Einzelne im Rahmen der Konzeption entwickelte Lernsequenzen konnten im Kreis der Teilnehmenden vorab erprobt und hierzu direkt Rückmeldung gegeben werden.

Ergebnisse

Folgende Konzeptionen sind im Rahmen der Designwerkstatt durch die Teilnehmenden neu als kompetenzorientierte Lernveranstaltungen konzipiert worden (ausgewählte Beispiele):

- **Neukonzeption „iLB-Weiterbildungstage“** – individuelle Kompetenzentwicklung in einem selbstorganisierten Lernprozess; Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter entscheiden selbstorganisiert (in einem begleiteten Prozess), welche Kompetenzen sie wie im Rahmen der Weiterbildungstage entwickeln wollen.
- **Neukonzeption „Thementage Führungskräfte SGB II“** – Gestaltung eines Entwicklungs-Lernprozesses für Führungskräfte SGB II durch einen arbeitsintegrierten Lernansatz; FKs entwickeln Lösungsansätze für die iLB-Themen und Fragen in ihrer Agentur und werden dabei in Gruppen- und Einzelformaten begleitet.
- **Entwicklung Einarbeitungskonzept für iLB Lehrpersonal** – Gestaltung eines selbstorganisierten, individuellen Kompetenzentwicklungsprozesses mit dem Ansatz des arbeitsintegrierten Lernens (d.h. die konsequente Gestaltung arbeitsintegrierter Lern- und Entwicklungsaufgaben).

In Originalzitatzen beschreiben die Teilnehmenden den Erfolg der Designwerkstatt so:

„Mit dem kompetenzorientierten Ansatz bringen wir Seminarteilnehmende fundierter ins Tun. Wir ermöglichen so echtes Handlungslernen und Kompetenzentwicklung. Der Transferaufwand wird erheblich reduziert.“

„Die Designwerkstatt – Das ist der bisher fehlende Baustein, um die konzeptionelle Bildungswelt der BA dahin zu führen, wo die Transferwirksamkeit das Normale ist.“

„In diesem Konzeptionsansatz entstehen konsequent prozessrelevante Ergebnisse.“

„Es werden dezentrale Lösungen möglich – orientiert an den Bedarfen der Teilnehmenden angepasst an die Rahmenbedingungen vor Ort.“

„Durch die verstärkte Differenzierung und Bedarfsorientierung werden ‘Reibungsverluste’ in Gruppenlernformaten reduziert.“

Fazit & Empfehlungen

Aus Sicht der Autorinnen lassen sich im Rückblick auf die durchgeführte Designwerkstatt folgende erste Ergebnisse festhalten:

- Die Teilnehmenden haben neue Perspektiven auf die Konzeptionsarbeit mit dem Ansatz eines kompetenzorientierten Lernansatzes gewonnen und ihr Handlungsrepertoire als Trainerinnen und Trainer erweitert.
- Als erfolgskritisch für den Entwicklungsprozess der Teilnehmenden erweisen sich die Konzeptionsaufträge. Mit diesen ist es gelungen, die Teilnehmenden im Rahmen der Designwerkstatt bei einer Aufgabe zu begleiten, die für sie tatsächlich neu war. Hier muss die Führung eingebunden sein und hinter den Veränderungen in den Konzeptionen stehen bzw. diese wollen. Dies erweist sich als besondere Herausforderung in der internen Kommunikation, auch Führungskräfte im Vorfeld mitzunehmen und sie bei der Auswahl der Konzeptionsaufträge zu unterstützen.
- Die intensive Begleitung der Teilnehmenden in den verschiedenen Lernformaten hat dabei unterstützt, dass die Teilnehmenden sich auf einen offenen Prozess einlassen und hierbei durch eigenes Tun lernen konnten. Sie haben die Komfortzone verlassen und sich in die Lernzone begeben.
- Für die Weiterentwicklung der eigenen Kompetenzen im Rahmen der Konzeptionsarbeit mit dem Anspruch, „neue kompetenzorientierte Bildungsprodukte“ zu entwickeln, braucht es das Durchdringen der Andersartigkeit im Vorgehen. Dies wird durch die Designwerkstatt nur dann möglich, wenn sich die Teilnehmenden auf ein anderes, für sie neues Handeln auch tatsächlich einlassen.
- Ein kompetenzorientierter Lernprozess in der erprobten Form benötigt Zeit! Die Organisation muss diese Zeit zum Lernen und Ausprobieren bereitstellen.
- Für die Teilnehmenden kann es voraussetzungsvoll sein, sich auf die Andersartigkeit im Vorgehen einzulassen. Daher ist es wichtig, solche Prozesse wie die Designwerkstatt als Experimentierfeld im doppelten Sinne zu verstehen: Zum einen für die Konzeptionistinnen und Konzeptionisten und Dozentinnen und Dozenten selbst, die probend handelnd Neuland betreten, wohl wissend, dass dabei vielleicht nicht alles auf Anhieb klappt. Zum anderen

für die Teilnehmenden der so neu konzipierten Bildungsangebote, die sich konstruktiv-kritisch auf die Erprobung einlassen und sich durch ihre Rückmeldungen aktiv an der Weiterentwicklung beteiligen.

Wie eingangs erwähnt, wurde das Lernangebot "Designwerkstatt" zunächst als Pilotveranstaltung mit entsprechend kleiner Teilnehmendenzahl durchgeführt. Auf Basis der Erkenntnisse und der Empfehlungen aus diesem ersten Durchgang wurde die Designwerkstatt an einigen Stellen überarbeitet, weitere Durchführungen finden ab 2025 statt.



Lernbegleitung wirkt

Teil 04

Nathanael Opitz
Thomas Freiling
Ralph Conrads

Wie wirkt die individuelle Lernbegleitung?

Erkenntnisse zur Wirksamkeit der iLB im Qualifizierungskontext der Bundesagentur für Arbeit

Ausrichtung der HdBA-Begleitforschung

Im Jahr 2018 wurde die Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (HdBA) mit der Begleitforschung zur individuellen Lernbegleitung (iLB) beauftragt. Die Begleitforschung hat zum Ziel, den Transfererfolg und dabei insbesondere die Art und das Ausmaß von Verhaltens- bzw. Kompetenzveränderungen von an der iLB teilnehmenden Personen zu untersuchen. Die im Rahmen einer Methoden-triangulation verknüpften quantitativen und qualitativen Erhebungsverfahren ermöglichen eine Einschätzung der Entwicklungspotenziale sowie eine Differenzierung und Vertiefung der folgenden forschungsleitenden Fragestellungen:

- Ist durch den Einsatz der iLB eine im Vergleich stärker fundierte und Nachhaltigere Kompetenzausprägung gewährleistet als ohne die Verwendung einer iLB?
- Der Fokus wird hierbei auf einzelne Einarbeitungsprogramme (EAP) (neu eingestellte Mitarbeitende sowie Stellenwechselnde in der BA)
- sowie auf das Zertifikatsprogramm „Professionelle Beratung“ (ZP) der HdBA (Weiterbildung für Mitarbeitende der BA) gelegt.
- Welchen Nutzen hat die iLB aus Sicht der Beschäftigten?
- Welche Kompetenz(-dimensionen) können sich durch die iLB besonders entwickeln?
- Welche Rahmenbedingungen fördern arbeitsplatznahes Lernen?

Methodische Grundlage der iLB-Begleitforschung ist ein quasi-experimentelles Design (vgl. Schnell et al., 2013, S. 220; Kauffeld, 2016a, S. 118), das es ermöglicht, durch eine gezielte und begründete Auswahl der Befragungspersonen und durch Kontrolltechniken zu erwartende Störvariablen weitgehend auszuschließen. Der methodische Kern der durchgeführten Studie basiert somit

auf einer umfassenden quantitativen Längsschnitterhebung. Folgende Forschungsphasen wurden durchgeführt:

1. In einer ersten Phase wurde das Forschungsgebiet auf Basis von 43 qualitativen Interviews von iLB-Teilnehmenden, Lernbegleiter*innen und Führungskräften exploriert. Die Interviews wurden inhaltsanalytisch nach Mayring ausgewertet.
2. In der zweiten Phase wurden verschiedene Gruppen von Mitarbeitenden der BA zu drei Zeitpunkten (t1, t3, t4; siehe Abbildung 1) mit einem standardisierten Fragebogen per Web-Survey im Längsschnitt befragt. In Anlehnung an den sogenannten Solomon-Viergruppenversuchsplan (vgl. Schnell et al., 2013, S. 215) sollten möglichst viele Störfaktoren ausgeschlossen werden, um feststellbare Effekte eindeutiger auf die iLB zurückzuführen. Gearbeitet wurde in diesem Kontext mit einem Kontrollgruppen-design – aus Gründen der Durchführbarkeit mit zwei Gruppen – wie folgt:

	t1	t2	t3	t4
Experimental-gruppe	Vorher-messung	Intervention (iLB)	Nachher-messung I	Nachher-messung II
Kontroll-gruppe	Vorher-messung		Nachher-messung I	Nachher-messung II

Abbildung: Abwandlung des Solomon-Viergruppenversuchsplan (eigene Darstellung in Anlehnung an Schnell et al., 2013, S. 213)

3. In der dritten Phase wurden die bis dahin gewonnenen Ergebnisse diskutiert und eingeordnet. Dazu konnten 35 qualitative Interviews mit iLB-Teilnehmenden, Lernbegleiter*innen und Führungskräften geführt und inhaltsanalytisch nach Mayring (2022) ausgewertet werden.

Erhebung und Auswertung

Im nachfolgenden Abschnitt erfolgt die Beschreibung der befragten Zielgruppen, die Darstellung der Eigenschaften der Stichprobe sowie eine Erläuterung der angewandten Methode zur Auswertung der komplexen Daten. Der Fokus der Auswertung liegt in diesem Artikel auf der EAP-Stichprobe, weswegen die Ergebnisse der ZP-Gruppe nur teilweise berichtet werden.

Beschreibung der Zielgruppe

Für die quantitative Datenerhebung sind deutschlandweit Mitarbeitende der Bundesagentur für Arbeit (BA) im Rahmen ihrer Einarbeitung oder eines internen Stellenwechsels (EAP) sowie Teilnehmende am Zertifikatsprogramm „Professionelle Beratung“ der HdBA (siehe Kohlbach / Buschmeyer in diesem Band) befragt worden. Abbildung 2 bietet einen Überblick über den Rücklauf der beiden Befragungsgruppen über die drei Erhebungszeitpunkte.

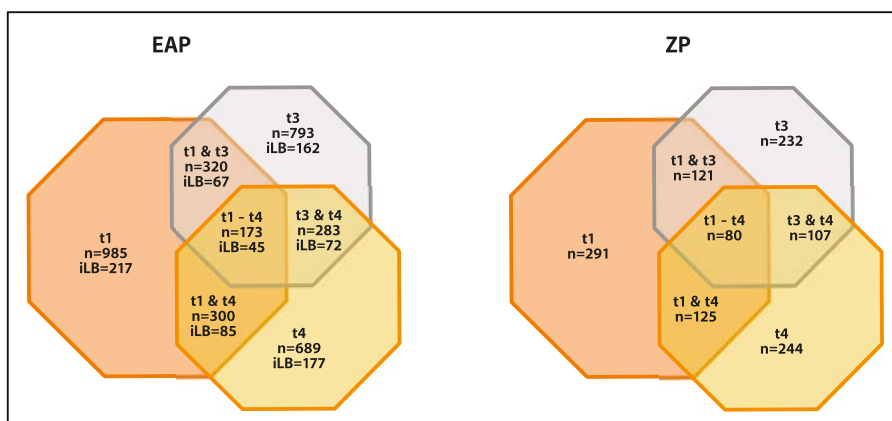


Abbildung: Übersicht der Teilnehmenden-Zahlen im EAP und ZP

Im EAP liegen über alle drei Befragungszeitpunkte 2.467 Datensätze von 1.737 Personen vor, welche sich zu einem oder mehreren Zeitpunkten an der Befragung beteiligten. Davon nahmen 377 Personen die iLB zu unterschiedlichen Zeitpunkten in Anspruch. Für das Zertifikatsprogramm „Professionelle

Beratung“ liegen insgesamt 1.317 Datensätze von 488 Personen vor. Im Forschungsprozess stellte sich heraus, dass durch die Rahmenbedingungen im ZP alle Befragten mindestens vier iLB-Gesprächstermine wahrnahmen und somit bei der ZP-Gruppe keine Kontrollgruppe gebildet werden kann.

Ein Blick auf die Stichprobe

Die Stichprobe umfasst eine heterogene Gruppe von Personen hinsichtlich des Alters, des Bildungsabschlusses und der Teilnahme an den verschiedenen Einarbeitungs- und Spezialisierungsprogrammen. Es zeigen sich spezifische, für die öffentliche Verwaltung typische Eigenschaften: In den Einarbeitungs- und Spezialisierungsprogrammen ist der Großteil der Befragten weiblich (72 Prozent), verfügt über einen (Fach-)Hochschulabschluss (60 Prozent), und über 95 Prozent besitzen die deutsche Staatsangehörigkeit. Das Durchschnittsalter der Befragten liegt bei rund 38 Jahren. Dies lässt darauf schließen, dass ein hoher Teil der Befragten intern einen Stellenwechsel vollzogen hat oder über Berufserfahrung als Quereinsteigerinnen und -einsteiger verfügt. Ähnlich setzen sich die soziodemografischen Eigenschaften der ZP-Gruppe zusammen. Größere Unterschiede sind lediglich beim Durchschnittsalter (45 Jahre) und beim Bildungshintergrund (80 Prozent mit (Fach-)Hochschulabschluss) vorhanden.

Methodisches Vorgehen

Zur Auswertung der Daten kommen hauptsächlich latente Wachstumskurvenmodelle (Latent Growth Curve Models, LCM) zur Anwendung, um Entwicklungsprozesse über die Zeit von individuellen Entwicklungsparametern sowie die Variation dieser Entwicklungen in der Untersuchungspopulation zu berücksichtigen (vgl. Reinecke, 2014, S. 270). Bei latenten Wachstumskurvenmodellen wird für jede Person auf Grundlage der Wiederholungsmessungen eine Wachstumskurve über alle Messzeitpunkte hinweg geschätzt. Dazu wird für jeden Fall der Ausgangswert (Intercept) und die Wachstumsrate (Slope) beschrieben und anschließend gemittelt. Zusätzlich kann durch die Aufnahme von Prädiktoren in das Modell geprüft werden, inwieweit diese Unterschiede der Ausgangswerte oder der Wachstumsrate erklären. So werden in der EAP-Stichprobe Effekte des Alters (unter oder größer gleich 40 Jahre), des Geschlechts (männlich oder weiblich), der Teilnahme an einem Einarbeitungs- oder Spezialisierungspro-

gramm sowie dem Bildungsabschluss (Ausbildung oder Studium) kontrolliert. Ein Vorteil der LCM gegenüber andere längsschnittlichen Analysen besteht darin, dass Datensätze mit unvollständigen Beobachtungen untersucht werden können. Im Ergebnis führt dies, verglichen mit einer Reduktion der Stichprobe auf nur die Personen, welche zu allen Messzeitpunkten an der Umfrage teilnahmen, zu belastbareren Ergebnissen (vgl. Wolf & Best, 2010, S. 1023).

Ergebnisse

Im Folgenden werden Ergebnisse und Befunde beschrieben, welche sich über die quantitativen und qualitativen Studienphasen gegenseitig bestätigen. Weitere detaillierte Auswertungen sind in Opitz et al. (2023) beschrieben.

Zufriedenheit und Bewertung durch Teilnehmende

Die Rückmeldungen der Befragten zur iLB fallen über alle Forschungsphasen hinweg durchweg positiv aus. Durch die Individualität und Vielfalt der Anwendungsmöglichkeiten wird die iLB als effektive Lernform angesehen, da sie nicht nur auf individuelle Lernbedarfe eingeht, sondern auch praxisnahe Themen entsprechend den Anforderungen der Teilnehmenden gewählt werden können. Die Integration der iLB in den Arbeitsalltag wird als förderlich für lebenslanges Lernen und nachhaltige Arbeitserleichterung angesehen. Nach Angaben der Befragten ist das Gelernte direkt anwendbar und weist einen hohen Transferbezug auf. Etwa 88 Prozent der iLB-Teilnehmenden im EAP können sich vorstellen, die iLB auch bei weiteren Lernanlässen erneut zu nutzen (Klebeffekt).

Abbildung 3 zeigt in der linken Spalte die durchschnittliche Zufriedenheit mit verschiedenen Aspekten der iLB auf einer Skala von 1 (sehr unzufrieden) bis 5 (sehr zufrieden). Die rechte Spalte visualisiert das prozentuale Ausmaß der Verbesserungswünsche bei Anwendung der iLB.

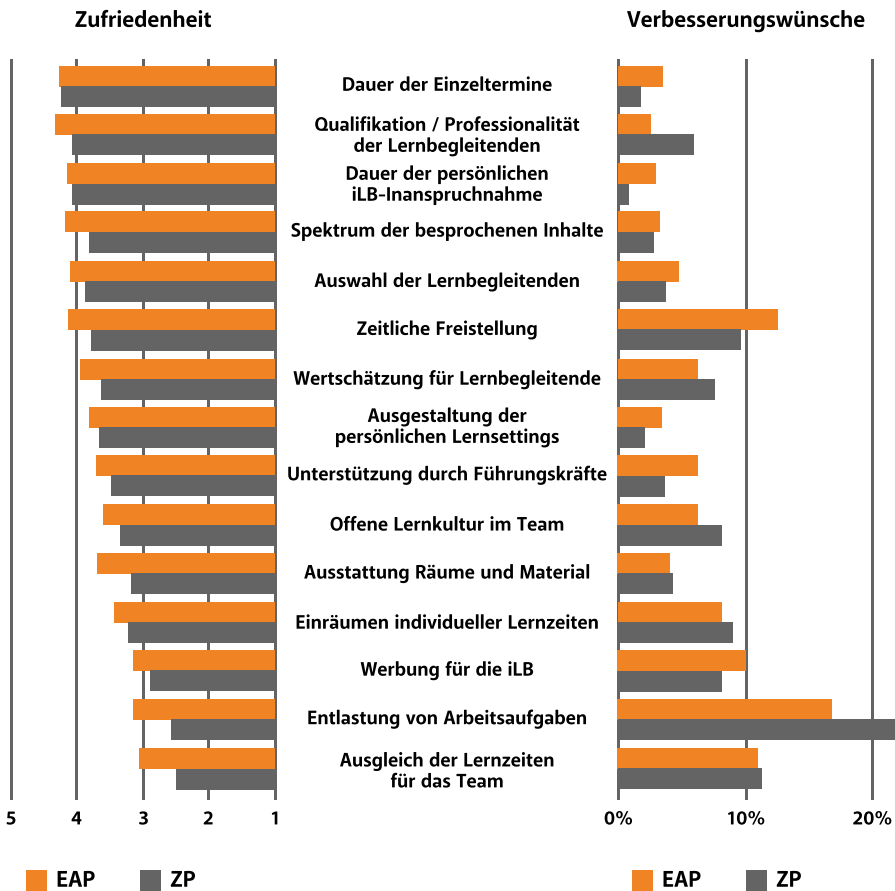


Abbildung: Zufriedenheit und Verbesserungswünsche verschiedener Aspekte der iLB bei 4
(nEAP= 155, nZP=240)

Besonders positiv wird die Dauer der Einzeltermine während der gesamten iLB-Inanspruchnahme sowie die erfolgte zeitliche Freistellung bewertet. Auch die Qualifikation der Lernbegleitenden sowie das Spektrum der besprochenen Inhalte werden positiv wahrgenommen. Verbesserungen wünschen sich die Befragten vor allem bei der Entlastung von Arbeitsaufgaben während der iLB-Inanspruchnahme, sowohl für das Team als auch für sich selbst. Darüber

hinaus äußern sie den Wunsch nach mehr individueller Lernzeit und zeitlicher Freistellung, um die iLB für Lernanliegen zu nutzen und das Erarbeitete umsetzen zu können. Des Weiteren sehen die Befragten Optimierungspotenzial bei der Werbung und dem Image der iLB.

In Abbildung 4 sind der wahrgenommene Nutzen der iLB für die berufliche Tätigkeit und die qualitative Unterstützung des EAP bzw. der ZP durch die iLB spezifisch dargestellt. Zudem ist der Transfer gelernter Inhalte in die Arbeit sowie die mögliche Beschleunigung der Einarbeitung bzw. Weiterbildung durch die iLB zum zweiten (t3) und dritten (t4) Umfragezeitpunkt abgebildet. Zu beachten ist hierbei, dass die Lernthemen bei der iLB von den Teilnehmenden selbst gewählt werden. So ist es möglich, dass Personen die iLB zu Lernanliegen außerhalb des EAP-/ZP-Kontextes nutzen und somit keine direkte Verknüpfung zwischen der iLB und dem Einarbeitungs- oder Spezialisierungsprogramm bzw. dem ZP besteht. In diesen Fällen sind die entsprechenden Lernanlässe nicht oder nur in geringerem Maße mit den in Abbildung 4 dargestellten Kategorien in Verbindung zu bringen; negative Antworten auf die vier abgebildeten Aspekte sind die Folge. Trotz dieser möglichen Limitation ergeben sich über die vier erhobenen Aspekte positive Zustimmungswerte, die nachfolgend beschrieben werden.

Die Befragten bewerten die iLB hinsichtlich des beruflichen Nutzens insgesamt als positiv: In den Einarbeitungs- und Spezialisierungsprogrammen mit ca. 60 Prozent Zustimmung, beim ZP zwischen 42 und 49 Prozent.

Dass die iLB die Einarbeitung bzw. Weiterbildung qualitativ (sehr) positiv beeinflusst, gibt eine deutliche Mehrheit der befragten Personen beider Gruppen an. Im EAP bewerten ca. 70 Prozent die qualitative Beeinflussung der iLB auf das EAP als hoch. Im ZP sehen zum zweiten Umfragezeitpunkt (t3) sogar 74 Prozent der Befragten eine positive qualitative Beeinflussung des ZPs durch die iLB.

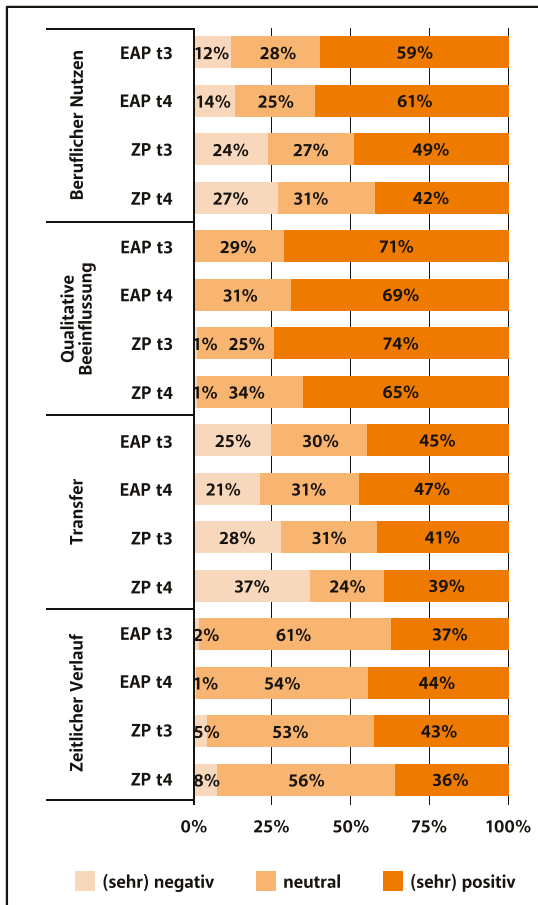


Abbildung: Einfluss der iLB auf verschiedene Aspekte des EAP bzw. des ZP (nEAPt3/t4~135/155, nZPt3/t4~230/240)

Die Frage, inwieweit die iLB den Transfer der im EAP und im ZP erworbenen Kenntnisse in die Arbeit unterstützt, wird von rund 46 Prozent im EAP bzw. 40 Prozent im ZP positiv beantwortet. Insgesamt ist das Ergebnis zudem als positiv einzuschätzen, da davon ausgegangen werden kann, dass die iLB auch zu Lernanlässen ohne Bezug zum EAP bzw. dem ZP in Anspruch genommen wird. Ein weiterer Grund besteht darin, dass der Transfer durch arbeitsplatzspe-

zifische Rahmenbedingungen erschwert wird. Für eine detailliertere Einordnung sind weiterführende Vergleiche der Erkenntnisse mit den Transfererwartungen bei anderen Weiterbildungsformaten in der öffentlichen Verwaltung erforderlich. Da bei individuellen, arbeitsplatznahen und problemorientierten Lerninstrumenten im Vergleich zu klassischen Weiterbildungsmethoden wie Schulungen und Seminaren in der Regel höhere Transferquoten angenommen werden (vgl. Sauter, 2018; Rohs, 2018; Kauffeld, 2016b), ergäben sich dort aufschlussreiche Erkenntnisse.

Ausgehend von der Fragestellung nach der Beschleunigung der Einarbeitung bzw. ZP durch den Einsatz von iLB berichten die Befragten zu 37 bzw. 43 Prozent beim zweiten Umfragezeitpunkt (t3) und 43 bzw. 36 Prozent beim dritten Umfragezeitpunkt (t4) von einer wahrgenommenen Beschleunigung. Der Großteil der Befragten konnte jedoch keine zeitliche Beeinflussung der iLB auf die Einarbeitung bzw. auf das Zertifikatsprogramm feststellen. Lediglich ca. 2 Prozent im EAP und zwischen 5 bis 8 Prozent im ZP geben eine Verlangsamung durch die iLB an, mutmaßlich durch die zusätzlichen iLB-Gesprächstermine.

Ausmaß und Art der Kompetenzentwicklungen

Zunächst lässt sich auf Basis des aktuellen Forschungsstands zu arbeitsplatznahen Lernformen ein positiver Transfererfolg der iLB herleiten: Die Forschungsergebnisse der Begleitstudie verweisen entsprechend darauf, dass die iLB ein geeignetes Instrument ist, um individuelle Lernanliegen der Beschäftigten zu unterstützen. Sie ist konstruktivistisch, arbeitsintegriert, niedrigschwellig begleitend und auf die Anliegen und Bedürfnisse der Lernenden ausgerichtet. Der direkte Bezug zur Praxis, die professionelle Begleitung auf dem eigenen Lernweg und der zeitlich gestreckte Verlauf des Lernprozesses, ermöglichen dies in besonderem Maße (vgl. Wißhak, 2022; Mehner & Kauffeld, 2023).

Interessant ist es, im nächsten Schritt die Kompetenzveränderungen der iLB-Begleitforschung über alle Forschungsphasen hinweg zu betrachten. Auch hier ergeben sich positive Wirkungen bei einzelnen Kompetenzdimensionen.

Im Rahmen der beiden qualitativen Interviewphasen können eine Vielzahl von Nennungen festgehalten werden, aus denen ersichtlich wird, dass die iLB einen zum Teil erheblichen positiven Einfluss auf die Beschäftigten hat. Die in Abbildung 5 dargestellten Veränderungen durch die iLB im EAP und ZP resultieren aus den Aussagen der Interviewteilnehmenden.

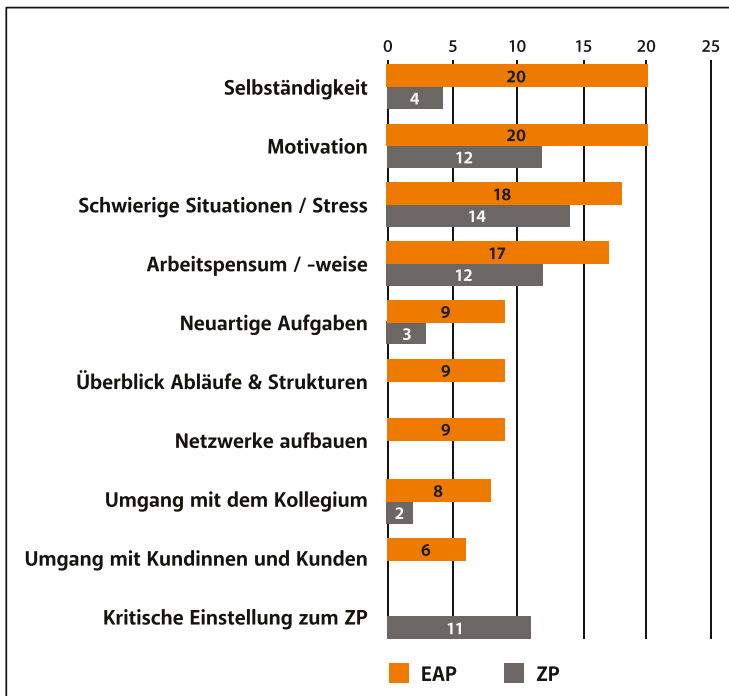


Abbildung: Genannte Veränderungen durch die iLB im EAP und ZP
(Qualitative Interviews, n= 35, Mehrfachnennungen möglich)

In der EAP-Gruppe zeigen sich durch den Einsatz der iLB Entwicklungen in vielfältigen Bereichen und Kompetenzfacetten, wobei vor allem Entwicklungen in der Selbstständigkeit und Motivation (jeweils 20 Nennungen), dem Umgang mit schwierigen Situationen (18 Nennungen) und dem Arbeitspensum (17 Nennungen) beschrieben werden. In der ZP-Gruppe fokussieren sich die Antworten stärker auf die Inhalte und die Bewältigung des Programms, häufig werden auch kritische Haltungen gegenüber dem ZP durch die iLB aufgefangen. Insgesamt zeigt sich, dass es den Mitarbeitenden durch iLB gelingt, ziel-

führende Lösungsstrategien für die sehr individuellen Herausforderungen zu entwickeln und umzusetzen.

In der quantitativen Längsschnittbefragung wurde der Transfererfolg – also die Übertragung des Gelernten in den Arbeitsalltag – anhand der Veränderung von ausgewählten Kompetenzfacetten zu mehreren Zeitpunkten gemessen (siehe Abbildung 1). Es zeigen sich signifikante Unterschiede zwischen den iLB-Teilnehmenden und der Kontrollgruppe in den Ausgangswerten (zu t1). So wird die iLB im Rahmen des EAP vor allem von Personen genutzt, die für sich Lernbedarf im Bereich der Methoden- und Personalkompetenz erkennen: Im Vergleich zur Kontrollgruppe weisen die iLB-Teilnehmenden im Bereich der Methodenkompetenzen (wie der Reflexivität und dem zielorientierten Handeln) sowie der Personalkompetenzen (wie der Lernfähigkeit, Selbstständigkeit und Belastbarkeit) niedrigere Ausgangswerte auf. Im Gegensatz dazu zeigen sich bei den iLB-Teilnehmenden zeitgleich signifikant höhere Ausgangswerte in der Fachkompetenz sowie in relevanten Kompetenzfacetten wie Analysefähigkeit, Gesprächsführung und bei der Integration in Strukturen und Prozesse.

In der Zwischenauswertung der EAP-Daten zum ersten (t1) und zweiten (t3) Erhebungszeitpunkt können trotz methodischer Einschränkungen kurzfristige Kompetenzentwicklungen der iLB-Teilnehmenden im Bereich der Selbstständigkeit festgestellt werden. Bei der Betrachtung von Teilgruppen zeigt sich unter anderem, dass iLB-Teilnehmende mit Ausbildungsabschluss Lernbedarfe und daraus resultierende Kompetenzentwicklungen im Bereich der Methoden- und Personalkompetenz benennen.

Bei der Betrachtung über den gesamten Messzeitraum (t1 bis t4) werden langfristige Kompetenzentwicklungen untersucht. Über alle Lerngelegenheiten hinweg lässt sich für die Belastbarkeit statistisch relevant nachweisen, dass iLB-Teilnehmende zwar ein signifikant niedrigeres Ausgangsniveau, aber auch eine stärker ausgeprägte Kompetenzentwicklung über die Zeit aufweisen. Auch für die Kompetenzdimension „Selbstständigkeit“ gibt es deutliche Hinweise auf eine positive Entwicklung beim Lernen mit iLB (siehe Abbildung 6).

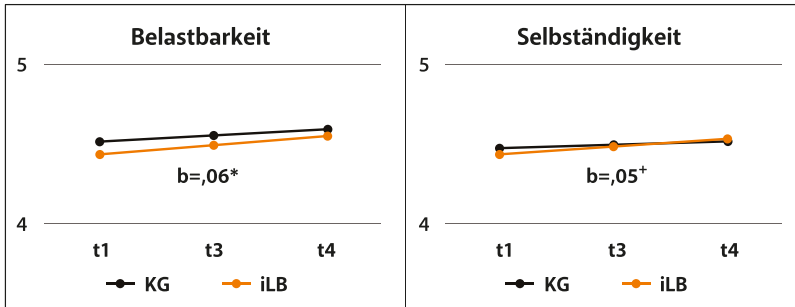


Abbildung: Schematische Darstellung der Kompetenzentwicklungen im EAP (* $p < ,15$ * $p < ,1$; $n = 1.253$)

Weitere Kompetenzentwicklungen können aus den durchgeführten Interviews (siehe Abbildung 5) abgeleitet werden. Aufgrund der fehlenden statistischen Kontrolle zusätzlicher Merkmale, wie beispielsweise der Lernthemen, sind weitere Kompetenzentwicklungen aus dem vorliegenden Datensatz nicht signifikant nachweisbar.

Bei den ZP-Teilnehmenden ist ein hohes Niveau der Kompetenzeinschätzungen bereits zum ersten Umfragezeitpunkt (t1) angegeben, vermutlich daher, da es sich in der Regel bei dieser Gruppe um beruflich erfahrene Mitarbeitende handelt. Im Gegensatz zur EAP-Gruppe gibt es im ZP-Datensatz keine Kontrollgruppe, so dass der Effekt der iLB nicht isoliert werden kann. Bei den in Abbildung 7 beschriebenen Effekten handelt es sich somit um Veränderungen, die durch das von der iLB unterstützte Zertifikatsprogramm „Professionelle Beratung“ beeinflusst werden.

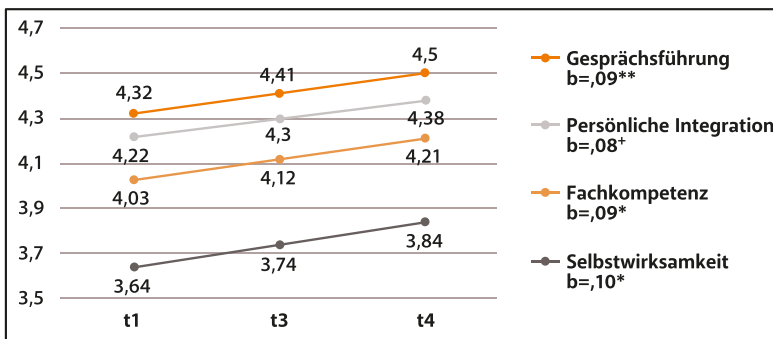


Abbildung: Kompetenzentwicklungen im ZP (* $p < ,15$; * $p < ,1$; ** $p < ,05$; $n = 483$)

Sowohl bei der Fachkompetenz und der Gesprächsführung können die Teilnehmenden ihre bereits hoch eingeschätzten Kompetenzen deutlich ausbauen (siehe Abbildung 7). Zudem verbessert sich das Empfinden der eigenen Selbstwirksamkeit im Rahmen des ZP. Auch die persönliche Integration im Arbeitsbereich steigert sich. Zudem geht aus den durchgeführten Interviews deutlich hervor, dass die iLB einen positiven Einfluss auf den Lernerfolg im ZP hat und die Teilnehmenden während der zum Teil herausfordernden Phase auf vielfältige Weise durch die iLB unterstützt, motiviert und begleitet werden.

Erfolgsfaktoren und Rahmenbedingungen

Die Umsetzung und Wirkung der iLB werden durch verschiedene Wirkungsmechanismen und Rahmenbedingungen beeinflusst. Als Schlüsselfaktoren für den Erfolg werden der einfache Zugang zur iLB, die Freiwilligkeit und Anonymität sowie ein hoher Reflexionsgrad identifiziert. Die Individualität und die Praxisnähe der iLB werden als wichtige Erfolgsfaktoren angesehen, die dazu führen, dass die Befragten die iLB als effektive Lernform bewerten.

Die Ergebnisse verweisen zudem im Kontext einer erfolgreichen Umsetzung der iLB auf die Notwendigkeit einer intrinsischen Motivation bei den Lernenden, die eine konkrete berufliche Fragestellung bearbeiten wollen. Dazu gehört auch der aktive Wunsch nach Veränderung sowie die Bereitschaft, sich auf den Lernprozess einzulassen und das Gelernte umzusetzen. Eine wesentliche Voraussetzung für einen offenen Austausch und die Darstellung eigener Herausforderungen im Rahmen der iLB-Gespräche ist eine positive Beziehung zwischen Lernendem und Lernbegleitung. Dabei spielen sowohl Sympathie als auch die Zuschreibung von Expertise eine wichtige Rolle. Für die Herstellung einer vertrauensvollen und damit lernförderlichen Beziehung zwischen Lernendem und Lernbegleitung scheint es sinnvoll zu sein, eine Wahl der gewünschten Lernbegleitung zu ermöglichen.

Die iLB steht als Online-, Präsenz- oder hybrides Angebot zur Verfügung. Aus den qualitativen und quantitativen Forschungsergebnissen lässt sich ableiten,

dass die Durchführungsart allerdings keinen Einfluss auf die Kompetenzentwicklung hat. Folglich sollte die Wahl der Durchführungsform vorrangig anhand der Bedarfe und persönlichen Präferenzen der Lernenden und Lernbegleitenden erfolgen. Das erste iLB-Gespräch sollte in Präsenz stattfinden, um eine positive Gesprächsatmosphäre und Vertrauensbeziehung als Basis für den weiteren begleiteten Lernprozess entstehen zu lassen.

Die Gestaltung der zeitlichen Rahmenbedingungen, insbesondere hinsichtlich der Freistellungsmöglichkeit, Dauer der Sitzungen und Dauer des iLB begleiteten Lernprozesses insgesamt, haben einen positiven Einfluss auf das Ausmaß der Kompetenzentwicklung. Die zeitliche Freistellung und die Entlastung von Arbeitsaufgaben der iLB-Teilnehmenden werden von den Befragten überwiegend positiv bewertet. "Gleichzeitig werden aber mit Blick in die Zukunft auch weitere Optimierungen und Verbesserungswünsche benannt, so dass sich Gestaltungsbedarf zeigt (siehe Abbildung 3)." Eine zeitliche Freistellung sowie die Entlastung von Arbeitsaufgaben sowohl für die iLB-Teilnehmenden als auch für die Lernbegleitungen sind daher erfolgsrelevant.

Eine förderliche Lernkultur innerhalb der BA stellt einen weiteren Erfolgsfaktor hinsichtlich der Nutzung der iLB dar. Erfolgsrelevante Merkmale sind entlang der Studienergebnisse der produktive und offene Umgang mit Fehlern, ein positives Image der iLB, die Bestärkung zur iLB-Teilnahme, die Unterstützung durch Führungskräfte sowie die Bereitstellung ausreichender finanzieller, materieller und personeller Ressourcen.

Rolle Führungskraft

Die Führungskräfte können auf Basis der quantitativen und qualitativen Ergebnisse als weiterer Erfolgsfaktor für die Umsetzung der iLB sowie als lernförderliche Rahmenbedingung identifiziert werden. Führungskräfte spielen eine doppelte Rolle bei der Unterstützung des arbeitsintegrierten Lernens (vgl. Richter et al., 2020): Einerseits schaffen sie lernförderliche Arbeitsbedingungen, andererseits stoßen sie über alltägliche Interaktionen mit den Mitarbeitenden Lern- und Entwicklungsprozesse an und begleiten diese. Die Teilnahme an der iLB sowie die Gestaltung von Rahmenbedingungen, welche sich lernförderlich

auf die Lernbegleitung auswirken, werden maßgeblich durch die Führungskräfte beeinflusst. So korreliert in der Erhebung die Unterstützung durch die Führungskraft im EAP zu t3 mit der offenen Lernkultur im Team ($r = ,75^{**}$), mit der konsequenten zeitlichen Freistellung der iLB-Teilnehmenden ($r = ,68^{**}$), der konsequenten Entlastung der iLB-Teilnehmenden von Arbeitsaufgaben ($r = ,50^{**}$), dem Einräumen individueller Lernzeiten ($r = ,56^{**}$), der ausreichenden Dauer der persönlichen iLB-Inanspruchnahme insgesamt ($r = ,59^{**}$) sowie mit dem Ausgleich der Lernzeit für das Team für nicht operativ genutzte Arbeitszeit ($r = ,51^{**}$).

Des Weiteren obliegt es den Führungskräften, die Mitarbeitenden über die Möglichkeit zur iLB zu informieren, ihnen Hinweise zu geben und sie zur Teilnahme zu motivieren. Dabei nehmen sie auch eine Vorbildfunktion ein. Durch eigene Erfahrungsberichte und einen offenen Umgang mit der eigenen Nutzung können sie das Ansehen der iLB sowie die Teilnahmebereitschaft an der iLB fördern. Die Freistellung und Entlastung der Lernbegleitungen und der Lernenden können durch die Führungskräfte sowohl positiv als auch negativ beeinflusst werden. Daher stellt die Bekanntheit der iLB bei Führungskräften einen wichtigen Erfolgsfaktor dar. Um die Nutzung, Etablierung und Transfermöglichkeiten der iLB weiter auszubauen, ist es erforderlich, Führungskräfte kontinuierlich von der iLB zu überzeugen und somit als Multiplikator*innen zu gewinnen.

Bewertung und Ausblick

Mit der iLB ist ein zukunftsweisendes Lernformat etabliert, das es den Mitarbeitenden der BA ermöglicht, tätigkeits- und arbeitsplatzbezogene sowie interessenorientierte Lerninteressen eigenverantwortlich zu verfolgen. Zudem ist die iLB in der Lage, individuelle Lernbedürfnisse unterschiedlicher Beschäftigtengruppen adäquat aufzugreifen. Kompetenzentwicklungen können vor allem im Bereich der Personal- und Methodenkompetenz unterstützt werden;

⁷ Korrelation nach Pearson; ** $p \leq 0,01$ (2-seitig); $n=120$; $r < 0,3$ = geringer Zusammenhang, $r < 0,5$ = mittlerer Zusammenhang, $r < 0,7$ = hoher Zusammenhang, $r < 1$ = sehr hoher Zusammenhang

Dimensionen, die von klassischen Weiterbildungsformaten kaum erreicht werden.

Entlang eines aufwendigen Kontrollgruppendesigns in einer Längsschnittstudie zu drei Zeitpunkten ist die Befragung von insgesamt über 2.200 Personen gelungen. Die Ergebnisse der Studie zeichnen nach, dass das informelle und praxisnahe Angebot der iLB eine wichtige Erweiterung des Weiterbildungsangebots der BA darstellt. Aus den quantitativen und qualitativen Rückmeldungen der Beschäftigten wird deutlich, dass ihre individuellen Lernanliegen in einem festen, kontinuierlichen und vertraulichen Rahmen auf kollegialer Ebene eingebracht und erfolgreich bearbeitet werden können. In einem geschützten Lernumfeld werden berufsrelevante Lernbedürfnisse und Herausforderungen sowie Belastungen und Unsicherheiten thematisiert. Durch die Bearbeitung der Lernanliegen reflektieren die Beschäftigten ihre Kompetenzen, erhalten Feedback und erarbeiten Lösungsstrategien. Die iLB ermöglicht eine Lernbegleitung, die Zeit und Raum für (Selbst-)Reflexion bietet. Die Beschäftigten erfahren durch die iLB eine positive Motivationsunterstützung, sie berichten in der Regel von einem Zuwachs an Selbstsicherheit und einem erfolgreichen Transfer des Gelernten in die Arbeitspraxis.

Zwar ist der Einsatz der iLB als Instrument zur Effizienzsteigerung durch Selbstoptimierung vor dem Hintergrund aktueller und zukünftiger Herausforderungen in der Arbeitswelt sinnvoll und wirksam, gleichzeitig wird die geforderte Stärkung der individuellen Belastbarkeit und Resilienz auch kritisch diskutiert (vgl. Kirchherr et al., 2021). Die iLB darf nicht dazu genutzt werden, die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten steigern zu wollen mit dem Ziel, steigende Arbeitsanforderungen und Arbeitsmengen aufzufangen. Durch entsprechende institutionelle Rahmenbedingungen gilt es, die Balance zwischen Arbeitsbedingungen, Arbeitsmenge und Weiterbildungsinteressen und -anliegen zu balancieren.

Mit Blick in die Zukunft stellt sich die Frage, ob und wie die Lernbegleitung auch in andere Weiterbildungsangeboten der BA integriert werden kann. Darüber hinaus erscheint es möglich, über eine Stärkung des internen Marke-

tings durch die Herausstellung der Vorteil der iLB das Image zu vergrößern und einen breiteren Interessentinnen- und Interessentenkreis zu gewinnen. Die Lernkultur kann durch eine Optimierung der Rahmenbedingungen und eine positive Einstellung und Unterstützung durch Vorgesetzte und Kolleginnen und Kollegen positiv beeinflusst werden.

Verwendete Literatur

Kauffeld, S. (2016a). Ergebnisbezogene Evaluation: Bildungscontrolling fundiert und ökonomisch. In S. Kauffeld (Hrsg.), *Nachhaltige Personalentwicklung und Weiterbildung: Betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge messen, Transfer sichern* (S. 111–130). Berlin, Heidelberg: Springer.

Kauffeld, S. (Hrsg.). (2016b). *Nachhaltige Personalentwicklung und Weiterbildung: Betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge messen, Transfer sichern*. Berlin, Heidelberg: Springer. <http://link.springer.com/10.1007/978-3-662-48130-1> <https://doi.org/10.1007/978-3-662-48130-1>

Kirchherr, J., Klier, J., Suessenbach, F. & Winde, M. (2021). *Future Skills 2021: 21 Kompetenzen für eine Welt im Wandel*. Essen. McKinsey & Company.

Mayring, P. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (13. Aufl.). Beltz Pädagogik. Weinheim, Basel, Grünwald: Beltz.

Mehner, L. & Kauffeld, S. (2023). Welche Faktoren machen den Unterschied? Eine Mixed Method Untersuchung zum Transfererfolg und der Wissensweitergabe nach Weiterbildungen. Gruppe, Interaktion, Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie, 347–359. <https://doi.org/10.1007/s11612-023-00693-6>

Opitz, N., Freiling, T. & Conrads, R. (2023). Lebenslanges Lernen im Blick – Wirkungen von Lernbegleitung anhand des Beispiels der Bundesagentur für Arbeit. *bwp@Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online*(45), 1–22. https://www.bwpat.de/ausgabe45/opitz_etal_bwpat45.pdf

Reinecke, J. (2014). Strukturgleichungsmodelle in den Sozialwissenschaften (2., aktualisierte und erweiterte Auflage). München: DE GRUYTER OLDENBOURG.

Richter, G., Ribbat, M. & Mühlenbrock, I. (2020). Lernförderliche Arbeitsgestaltung im Dienstleistungssektor am Beispiel der Sachbearbeitung: Die doppelte Rolle der Führungskraft. Dortmund. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. <https://doi.org/10.21934/baua:fokus20191127>

Rohs, M. (2018). Informelles Lernen und berufliche Bildung. Handbuch Berufsbildung, 1–14. https://doi.org/10.1007/978-3-658-19372-0_35-1

Sauter, W. (2018). Die Zukunft des Lernens: Selbstorganisierter Kompetenzerwerb durch personalisiertes Lernen.

Schnell, R., Hill, P. B. & Esser, E. (2013). Methoden der empirischen Sozialforschung (10. Aufl.). München: Oldenbourg.

Wißhak, S. (2022). Transfer in der berufsbezogenen Weiterbildung: Systematisches Literaturreview und Synthese mit Blick auf die Handlungsmöglichkeiten der Lehrenden. Zeitschrift für Weiterbildungsforschung, 45(1), 69–88. <https://doi.org/10.1007/s40955-022-00204-y>

Wolf, C. & Best, H. (Hrsg.). (2010). Handbuch der sozialwissenschaftlichen Datenanalyse (1. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Bettina Gahrman
Olaf Alexander Schumann

„Zur iLB kann man kommen, wenn man sich weiterentwickeln möchte“

Stimmen aus der Praxis

Die individuelle Lernbegleitung (iLB) lebt von der Praxis vor Ort. Sie trägt dabei immer die individuelle Handschrift der Lernbegleiterin bzw. des Lernbegleiters, der sie umsetzt. Und sie zeigt ihre Wirkungen und Effekte immer ganz konkret in Bezug auf die Lernende bzw. den Lernenden, die bzw. der sie in Anspruch nimmt.

Wir haben daher die individuellen Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter, aber auch die Lernenden nach ihren ganz konkreten Erfahrungen mit der iLB befragt.

Hier eine Auswahl der Rückmeldungen, die wir dazu bekommen haben:

„Unser Geschäftsführer ist ein Mensch, der Zahlen und Wirkmechanismen immer bis ins Kleine hinterfragt und genau überlegt, was ihn was kostet. An und für sich ein guter Ansatz, allerdings war ihm wirklich nicht klar, wie Lernbegleitung funktioniert und das Wort „Paradox“ war ihm völlig fremd. Nachdem wir die erste Vorstellung geschafft hatten, platzte er mit einer Äußerung heraus: „Wenn ich in einen Kaugummiautomaten einen Groschen stecke, weiß ich, mit welchem Ergebnis ich zu rechnen habe, bei eurer Lernbegleitung habe ich keine Ahnung.“ Er hat in diesem Moment wohl nur laut gedacht, das unmittelbar einsetzende gemeinsame Lachen (es waren eine ganze Reihe von weiteren Führungskräften anwesend) hatte eine Wirkung, mit der wir nicht gerechnet hatten: Auf einmal wurde aus einer formellen Sitzung mit klarer Struktur ein Gespräch, in dem alle Teilnehmer miteinander ins Gespräch kamen und plötzlich über ihre eigenen Lernerfahrungen gesprochen haben. Da konnten wir gleich ansetzen und als Ergebnis: Im Ansatz wurden schon Lerngespräche draus! Es ist nun schon eine Weile her, aber der entspannte Umgang mit dem Thema Lernbegleitung ist uns erhalten geblieben!“

Anonym, Lernbegleiter/in

„Ich hatte vor langer Zeit eine sehr liebe Kollegin in der iLB. Das Thema war grob umrissen: Ich will das Chaos im Büro und im PC in eine gute Ordnung bringen, damit ich in Kundengesprächen kompetent und gut beraten kann und hilfreiche Unterlagen/Flyer für den Kunden schnell finde. Nach der iLB waren das Zimmer und die Ablage im PC super aufgeräumt und die Kollegin sagte, dass nicht nur Zimmer und PC gut aufgeräumt seien, sondern auch ihr Kopf und sie nun sehr gute Beratungen führen könne. Das aufgeräumte Büro ist vielen Kolleginnen und Kollegen so positiv aufgefallen, dass sie sich mit dem gleichen Ziel an mich gewandt haben... wobei wir natürlich dann ganz persönlich im Erstgespräch das Lernanliegen mit einem Reflexionsbogen jeweils individuell betrachtet und erarbeitet haben.“

Daniela Chaudet, Lernbegleiterin

„Ich erhielt abends einen Anruf aus der Zentrale. O-Ton: „Können Sie sich vorstellen, die Vorständin der BA lernzugleiten?“ Mir stockte der Atem, die iLB hatte sich bis zum Vorstand bewegt. Toll, aufregend und irgendwie alles zugleich. Was wäre ich für eine Lernbegleiterin, wenn ich diese Anfrage und den Wunsch einer Lernenden ablehnen würde. Also habe ich natürlich, sehr aufgeregt, „JA“ gesagt ... und nach 2 Wochen brach ich Richtung Nürnberg auf, um das erste Lerngespräch mit der Vorständin zu führen. Was danach passiert ist, ist nicht in Worte zu fassen. Das war ein „großer positiver Ruck“ für das Thema iLB und alle Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter in unserer Organisation, und ich blicke noch heute so gerne auf diese Zeit zurück. Eine tolle Erfahrung, für die ich sehr sehr dankbar bin.“

Anja Seidel, Lernbegleiterin

„Bei einer Kollegin, die die iLB im Rahmen der Einarbeitung nutzte, stellte sich im ersten Lerngespräch schnell heraus, dass es bei der Einarbeitung große Schwierigkeiten gab. Die Mitarbeiterin war das erste Mal seit vielen Jahren in der Situation, dass sie aktiv Wissen von anderen „abholen“ musste. Bisher hat sie in ihrem Berufsleben alles eigenständig gemeistert und war fachlich immer so versiert, dass man sie viel gefragt hat. Die Situation war neu für sie und stellte sie vor neuen Herausforderungen. Die Arbeit selbst war die Traumtätigkeit der Kollegin. Wir haben erarbeitet, wie sie die Einarbeitung

von sich aus anders gestalten kann, indem sie aktiv auf die Kolleginnen und Kollegen zugeht und hospitiert. Ehrlich gesagt hätte ich nicht erwartet, dass es so schnell klappt und dieses Gespräch und die Selbstreflexion dazu geführt hat, dass die Einarbeitung ab da wirklich super verlief. Sie erreichte so schnelle Fortschritte, dass die offizielle Einarbeitung sogar vorzeitig beendet werden konnte und die Kollegin frühzeitiger ins Team übernommen wurde.“

Corinna Endemann, Lernbegleiterin

„Im Rahmen eines Lernbegleitungsgesprächs nach Wiedereinstieg aufgrund längerer Elternzeit vertraute mir eine Kollegin an, dass sich ihre Tätigkeit, die sie Jahre vor der Auszeit in einem anderen Haus ausgeübt hatte, aufgrund der veränderten Arbeitsweise und IT-Verfahren, der Corona-Pandemie und einer anderen Organisationsstruktur sehr stark verändert hatte. Auch kristallisierte sich im sehr offenen und vertrauensvollen Gespräch heraus, dass sich bei der Kollegin aufgrund ihrer veränderten Lebenssituation sowie der zwischenzeitlichen Arbeit in einem anderen Bereich Prioritäten, Kenntnisse und Fähigkeiten weiterentwickelt hatten. So erschien ihr das ehemalige Aufgabengebiet zwar leistbar und anspruchsvoll, gleichzeitig jedoch spürte sie deutlich den Wunsch nach beruflicher Veränderung. Wir erörtern gemeinsam das Für und Wider hinsichtlich ihres Veränderungswunsches, stellten ihre neuen und alten Kompetenzen und Fähigkeiten, ihre Wünsche und die aktuelle berufliche Situation einander gegenüber und überlegten zwischen „best und worst case“, was alles sein könnte, würde oder sollte und wie sie damit umgehen möchte. Kurze Zeit nach der Lernbegleitung hat sie sich beruflich verändert, nachdem schlussendlich auch ihre Familie sie bestärkt hatte. Sie hatte in der Lernbegleitung Raum gefunden, sich gedanklich in aller Ruhe und mit Zuversicht, Klarheit und einem guten Bauchgefühl mit ihrem Veränderungswunsch auseinander zu setzen.“

Evelyn Hollmann, Lernbegleiterin

„Ich habe schon lange nicht mehr so gelacht wie in der iLB.“

Rückmeldung Lernende/r

„Durch die iLB komme ich jetzt wieder gerne auf die Arbeit.“

Rückmeldung Lernende/r

„Ich habe ein schlechtes Gewissen, dass wir hier sitzen, aber eigentlich ist das total cool, dass wir die iLB hier machen dürfen und unser Arbeitgeber das ermöglicht.“

Rückmeldung Lernende/r

„Ich dachte, in die Lernbegleitung kommen Leute, die die Arbeit nicht hinbekommen. Aber jetzt weiß ich, zur iLB kann man kommen, wenn man sich weiterentwickeln möchte. Durch die iLB kann ich eine andere Sichtweise von Sachverhalten erlangen. Mit der iLB kann ich meine Arbeit professionell reflektieren und mich in meiner täglichen Arbeit verbessern. Ich bin überrascht, welche Bandbreite von Möglichkeiten die iLB bietet.“

Rückmeldung Lernende/r

„Ich berichte auch gern in meinem Freundes- und Bekanntenkreis von unseren Innovationen in der Agentur, so dass eine Freundin, die auch in der Mitarbeitervertretung bei einem karitativen Träger arbeitet, seit einiger Zeit versucht, im Rahmen der Gesundheitsprävention Ähnliches für Mitarbeiter zu etablieren. Selbige Freundin sagte auch zu mir: „Ich finde es beneidens- und bemerkenswert, was Dein Arbeitgeber für Euch macht bzw. anbietet.“. Es hat mich angerührt und auch mit Stolz erfüllt, dass ich Teil dieser Organisation sein darf, insbesondere, da die Arbeitsagentur in der öffentlichen Wahrnehmung häufig eher kritisch betrachtet wird.“

Stephanie Lüddecke, Lernbegleiterin

„Die ersten Schritte zur Veränderung hin habe ich vor allem dadurch gewagt, dass ich im Rahmen der iLB endlich mal Zeit und Begleitung bekommen habe, meine Themen in Ruhe anzugehen. Und jetzt bin ich so glücklich, dass ich erfolgreich die Hürden genommen habe und mich z.B. auf einer Stelle befinde, die richtig gut zu mir passt und an der ich mich so wohl fühle, dass ich jeden Tag gerne komme. Ich hätte, bevor ich es ausprobiert habe, nie gedacht, dass iLB da so einen tollen Effekt hat“.

Rückmeldung Lernende/r

„Meine zwei ersten Lernenden hätten unterschiedlicher nicht sein können. Beide waren extern eingestellte Arbeitsvermittlerinnen, die im Rahmen ihrer Einarbeitung den Weg zu mir gefunden haben. Die eine war sehr in der „Panikzone“ und fast ein bisschen mit den vielen neuen Infos und Aufgaben überfordert. Die andere, ein paar Stunden später, war sehr entspannt. Sie meinte, so schnell könne sie nichts schocken oder aus der Fassung bringen, Lernbegleitung brauche sie nicht und sie kriege das alles locker hin. Ein paar Wochen später hatte ich Folgegespräche vereinbart, denn ich bin immer sehr neugierig, wie sich die Kollegen weiterentwickeln. Plötzlich erlebte ich „eine verkehrte Welt“. Die anfangs etwas überforderte Kollegin war auf einmal tiefenentspannt und berichtete, dass sich der Arbeitsalltag und die Routine recht gut entwickelt haben und sie alles gut bewältigen kann. Die andere Kollegin wiederum, welche ursprünglich eine sehr relaxte Einstellung hatte, war nun in der Panikzone und völlig überfordert. So unterschiedlich und individuell sind nicht nur die Lernenden und ihre Persönlichkeiten, sondern auch die Entwicklungswege, Erfahrungen und Einstellungen. Das macht die iLB-Tätigkeit für mich immer wieder spannend und herausfordernd und wirklich niemals langweilig.“

Anne Richter, Lernbegleiterin

„Ich bin damals mit Führungskräften im Gespräch gewesen und man hat mir nahegelegt, Lernbegleitung in Anspruch zu nehmen, um mich weiterzuentwickeln. Das habe ich erst beargwöhnt, weil ich dachte, ich bekomme irgendwelche Anweisungen beziehungsweise Hilfestellungen. Diese Vermutung konnte ich aber schnell beiseitelegen. Denn was ich erlebte, war ganz anders, als ich es gedacht hatte. Ich bekam nämlich ein persönliches Coaching in meiner ganz individuellen Situation. Es ging schlussendlich darum, meine Stellschrauben zu finden, an denen ich „drehen“ kann. Du als Lernbegleiterin hast mir immer wieder Fragen gestellt, die mich auf den Weg brachten. Das wurde dann ein Prozess und es fiel mir nicht schwer, mich immer wieder dafür zu entscheiden.“

Rückmeldung Lernende/r

„Es lohnt sich, sich erst einmal um sich zu kümmern. Wenn man im Hamsterrad unterwegs ist, hat man nicht den Blick frei für eine gute Lösung. Erst der Blick von außen hat geholfen zu erkennen: „Du bist immer noch der Herr über Deine

Möglichkeiten.' Diese Gewissheit war mir verlorengegangen."

Rückmeldung Lernende/r

„Während unserer Qualifizierung als individueller Lernbegleiter hatten wir die Aufgabe, uns jemanden aus unserer näheren Arbeitsumgebung zu suchen, der mit uns die erste richtige Lernbegleitung machen möchte. Ich hatte damals relativ schnell jemanden dafür begeistern können und war gespannt, ob ich das, was ich während der Qualifizierung gelernt habe, überhaupt anwenden kann. Nach einigen Lerngesprächen mit dieser Kollegin konnte sie ihr Lernanliegen tatsächlich erreichen und war sichtlich zufrieden. Nach einigen Wochen, nachdem die Lernbegleitung schon abgeschlossen war, hatte sich die Kollegin noch mal bei mir gemeldet. Sie bedankte sich erneut für diese netten und konstruktiven Gespräche und teilte mir in dem Zuge mit, dass sie selbstständig ein neues Lernanliegen lösen konnte, ohne meine Hilfe in Anspruch nehmen zu müssen. Durch die erste Lernbegleitung war sie bereits so gut aufgestellt, dass sie ihr Anliegen komplett selbst lösen konnte. Genau das hat mir gezeigt, dass die individuelle Lernbegleitung eine sehr sinnvolle Möglichkeit ist, um Mitarbeiter in die Lage zu versetzen, den Schwierigkeiten beziehungsweise Lernanliegen im Arbeitsalltag selbstständig zu begegnen und auch dann eigenständig lösen zu können. Und im Notfall sind wir ja immer noch da.“

Phillip Seving, Lernbegleiter

„Die Kollegin hatte sich auf eine höhere Position beworben und hatte diese auch bekommen. Dadurch war sie aber nicht mehr Teil des Teams, sondern merkte, dass sie nun auf Grund der neuen Aufgaben Anweisungen erteilen, Kollegen kritisch hinterfragen und auch Arbeit neu verteilen musste. Ihr Anliegen für die Lernbegleitung war, für sich und die Kollegen gut in die neue Rolle hineinzuwachsen. Im Rahmen der iLB nahmen wir zunächst eine Tätigkeitsanalyse der bisherigen und der künftigen Arbeit vor. Dabei war die erste Erkenntnis, dass sie mit vielen Tätigkeiten ihrer neuen Aufgabe als Vertreterin ihres Vorgängers bereits Erfahrungen gesammelt hatte. Sie priorisierte dann im Rahmen der iLB ihre Aufgaben, nahm Kontakt mit Kolleginnen und Kollegen auf der gleichen und höheren Führungsebene auf und führte Gespräche. Auch ein Blick zurück auf die bisherigen Karriereschritte und die dabei eingesetzten

Kompetenzen machten ihr klar: ich habe schon alles was ich brauche. Schon nach kurzer Zeit berichtete die Kollegin im Rahmen der Auswertung von deutlichen Fortschritten: Sie begegnete Kollegen auf der gleichen Tätigkeitsebene nun auf Augenhöhe, delegierte Arbeiten nun selbstbewusster, wodurch auch für ihre Teammitglieder die neue Rolle klarer wurde. Und ein Bonus war der Ausblick, schon in kurzer Zeit aus der Phase Ankommen in der neuen Tätigkeit in die Phase Gestalten und Performen des neuen Aufgabenbereiches zu kommen.“

Karin Siebert, Lernbegleiterin

„Du lernst Dinge so zu bewegen, neu zu denken, dass es Dir in Deiner Arbeitssituation gut geht.“

Interview Yvonne Duty, Teamleiterin Familienkasse, zu ihren Erfahrungen mit der individuellen Lernbegleitung.

Es ist jetzt schon eine längere Zeit her, dass Du eine iLB in Anspruch genommen hast. Da warst Du noch Teamleiterin im Bereich Kurzarbeitergeld und die Lernbegleitung bekam als neues Qualifizierungsinstrument in unserer Agentur gerade erst ein „Gesicht“. Kannst Du kurz dazu etwas sagen, wie Du zur Lernbegleitung gekommen bist?

Begonnen hat alles damit, dass die Lernbegleiterin in unsere Dienstbesprechung gekommen ist, um über die iLB zu informieren. Ich war damals beauftragte Teamleiterin in der Arbeitsvermittlung und ich hatte ein Thema, was ich für mich bewegen wollte. Da war dieses Angebot sehr willkommen und ich wollte die Lernbegleitung für mich ausprobieren. Darüber hinaus wollte ich meinem Team zeigen, dass auch ich als Führungskraft dieses Angebot in Anspruch nehme, weil es unabhängig von jeglicher Hierarchiestruktur gültig ist. Lernbegleitung ist für alle!

Was hat Dich letztendlich überzeugt, dass Lernbegleitung für Dich ein Qualifizierungsinstrument sein könnte – was war Deine Motivation?

Es war für mich zu spüren, dass es zwischen mir und der Lernbegleiterin einen guten Kontakt gibt. Dann habe ich verstanden, dass sie mich nicht fachlich unterstützt. Es geht in der Lernbegleitung immer um eine persönliche Entwicklung und hat nichts mit Nachhilfeunterricht zu tun – was bis dahin noch in vielen Köpfen umherschwirrte.

Das hat Vertrauen bei mir erzeugt und mir das Gefühl gegeben, dass ich mit meinen Themen gut bei der Lernbegleiterin aufgehoben bin. Schließlich ist es ja auch eine große Herausforderung, eine Führungsaufgabe zu übernehmen, und da war es gut für mich, in einer neutralen Umgebung darüber nachzudenken und ohne Barrieren sprechen zu können. So hat es mir geholfen, die Dinge für mich mal richtig zu sortieren.



Du sagst, es gab unterschiedliche Themen zu bewegen und Du hast Lernbegleitung nicht nur einmalig genutzt. Was hat Dich bewogen, weiter in der Lernbegleitung zu bleiben – auch mit anderen Themen?

Ich hatte in dem ersten Lernbegleitungsprozess eine gute Erfahrung gemacht dahingehend, dass meine Themen sukzessive bearbeitet und gelöst werden konnten. Als ich dann in der Führungspraxis unterwegs war, haben sich weitere Fragen ergeben, die ich gerne in diesem ‚Lernraum‘ bearbeiten wollte, ohne mein Umfeld damit zu behelligen.

So habe ich mich weiter auf die Begleitung durch die iLB eingelassen und darüber einen anderen Blickwinkel auf die Dinge bekommen, die mich beschäftigt haben. Es ergaben sich daraus auch neue Lösungsoptionen für mich, die ich alleine so nicht gefunden hätte. Das hat mich über die Zeit getragen und meine Entscheidung, mich noch einmal fachlich zu verändern, sehr bestärkt. Schlussendlich hat mir das Einlassen auf Lernbegleitung wirklich viel gebracht.

Es ist spannend zu sehen, dass iLB in einer Vielfalt von Themen Einsatz finden kann. Das hast Du ja selbst erlebt und auch bestätigt. In Was hat Dir geholfen, Klarheit zu bekommen und für Dich eine Entscheidung zu treffen?

In meinem jüngsten Lernbegleitungsprozess ging es z.B. um eine konkrete Entscheidung, eine neue fachliche Aufgabe zu übernehmen. Es ist gut gewesen, das mal visualisiert zu sehen. Dazu kommt, dass ich selber die Möglichkeit habe, die erarbeiteten Lösungsvorschläge dann anzunehmen oder nicht. Die Lernbegleiterin begleitet diesen Entwicklungsprozess, ohne Vorgaben zu machen. Damit habe ich mich immer als eigenständige und selbstbestimmte Person gefühlt, nicht als Umsetzerin anderer Ideen – es waren meine eigenen Ideen, die mich dahin gebracht haben, wo ich heute stehe. Von diesem Weg und den daraus gewonnenen Erkenntnissen profitiere ich heute noch.

Wenn Du noch mal darüber reflektierst: was wäre denn so ein nachhaltiges Ergebnis aus der Lernbegleitung für Dich?

Dass ich genau weiß, wo ich richtig bin – ich muss nur dafür einstehen. Ich habe die Lernbegleitung als Entscheidungshilfe und Stärkung des Selbstwertes – also Bestätigung meiner selbst – erfahren und damit meinen ‚Wohlfühlarbeitsplatz‘ gefunden.

Du bist ja jetzt aktuell Führungskraft in der Familienkasse. Es kommt eine Mitarbeiterin ins Mitarbeitergespräch und Du merkst, für sie wäre Lernbegleitung ein sinnvolles Entwicklungsinstrument – was würdest Du ihr sagen?

In der Lernbegleitung geht es nur um Dich – es ist ein persönliches Coaching. Du bist mit Deiner individuellen Situation im Fokus und Dir wird Entwicklung angeboten, die Du selber steuern kannst. Dabei geht es nicht um fachliche Defizite, sondern um die Entwicklung Deiner ganz ureigenen Persönlichkeit, Deiner Kompetenzen. Du lernst Dinge so zu bewegen, neu zu denken, dass es Dir in Deiner Arbeitssituation gut geht. Und das ist das Großartige an diesem Angebot unseres Arbeitgebers, dass wir es sogar innerhalb der Arbeitszeit machen dürfen. Eine grundlegende Erkenntnis für mich war, dass man nicht perfekt sein kann und braucht, das nimmt viel Druck raus. Fehler passieren, das ist etwas ganz Natürliches. Wir müssen nur lernen, richtig damit umzugehen.

Du sprichst das Thema Fehlerkultur an. Hier will Lernbegleitung auch unterstützen. Wir alle kommen aus der Konditionierung, dass Fehler negativ sind. Lernbegleitung sieht das ganz anders. Hast Du dazu eine Meinung, die Du teilen möchtest?

Meine Überzeugung ist, dass Fehler Lernchancen sind, die dazu dienen, Dinge besser zu machen. Und das ist gut für alle. Hier kann ich als Führungskraft konstruktiv arbeiten. Ich bestärke meine Mitarbeitenden darin, hinzugucken, wo es hakt und daraus dann bessere Lösungen zu entwickeln. Das können wir aber nur gemeinsam und ich bin dankbar, wenn die Kolleginnen und Kollegen zunehmend offen damit umgehen. Das erleichtert so viel. So gelingt es, einen anderen Blick auf die Arbeit zu bekommen, achtsam mit sich und seinen Ressourcen umzugehen.



Vielleicht noch einen Abschlusssatz zur Lernbegleitung?

Lernbegleitung hat keine Begrenzung der Themen – diese ergeben sich ganz individuell aus dem Gespräch. Es kann über alles gesprochen werden, wenn es darum geht, sich wohler an seinem Arbeitsplatz zu fühlen.

Aus meiner Erfahrung heraus kann ich nur sagen, jeder Kollege, jede Kollegin, die iLB nicht in Anspruch nimmt, beraubt sich einer wesentlichen Chance für persönliche und berufliche Entwicklung.

Danke für dieses Gespräch.

*Das Gespräch mit Yvonne Duty führte Damaris Ries,
Agentur für Arbeit Rostock*

Matthias Finster
Gabriele Kühne

Die individuelle Lernbegleitung – ein Führungsthema?

Wie Führungskräfte der Bundesagentur auf die iLB blicken

Zu den Aufgaben von Führungskräften in der Bundesagentur für Arbeit (BA) gehört es auch, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu entwickeln, zu fördern und zu unterstützen. Zentral sind dabei Prinzipien wie persönliche Fürsorge, Sicherheit, gegenseitige Unterstützung und gemeinsames Lernen. So kann es gelingen, jede und jeden Einzelnen, aber auch die Organisation insgesamt voranzubringen. Die individuelle Lernbegleitung (iLB) ist dabei ein Instrument neben vielen weiteren Führungs- und Personalentwicklungsinstrumenten.

Wir wollten wissen, was sich die Führungskräfte von der iLB als Qualifizierungsinstrument für ihre Mitarbeitenden heute erwarten und für die Zukunft erhoffen. Außerdem interessierte uns, welche Eindrücke sie selbst als Lernende von der Lernbegleitung gewonnen haben. Bei den Führungskräften sind über die Jahre ganz unterschiedliche Bilder der iLB entstanden, die so individuell sind wie die angesprochenen Führungspersönlichkeiten, ihre Aufgabengebiete und die eigenen Lernerfahrungen.

Welche Erwartungen haben Sie an die iLB als Qualifizierungsinstrument?

„Die Agilität der Mitarbeitenden, die Bereitschaft lebenslang zu lernen, ist auch in Zukunft von entscheidender Bedeutung, die es zu fördern gilt. Von der individuellen Lernbegleitung erwarte ich daher, dass diese als flankierendes Instrument Mitarbeitende wie Führungskräfte in dieser Kompetenz unterstützt und bestärkt.“

Heike Ruopp, Bereichsleiterin, Familienkasse-Direktion, Nürnberg

Welche der an die iLB gestellten Erwartungen sind jetzt schon in Erfüllung gegangen?

„Die iLB ist ein wertvolles Angebot, da sie im ‚neutralen Raum‘, mit einer anderen Person als der Führungskraft, stattfindet.“

Dr. Laura Breitsameter, Leiterin des Fachbereichs Berufseinstieg und Teilhabe, Regionaldirektion Niedersachsen-Bremen, Hannover

„Wir haben ein zusätzliches Instrument, wenn wir der Meinung sind, jemand hat Probleme oder Angst, Neues aufzunehmen oder einzuführen. Auch die Führungskräfte haben z.T. schon iLB in Anspruch genommen.“

Thomas Wiese, Geschäftsführer, Jobcenter Hameln-Pyrmont

Wie profitieren Sie in Ihrem Führungshandeln vom Qualifizierungsinstrument iLB?

„Das Thema Lernen und Verstetigung der Lerninhalte eines Seminars hat einen höheren Stellenwert bekommen. Wir können eher sicherstellen, dass Seminarinhalte auch tatsächlich ‚behalten‘ und angewandt werden.“

Martina Sommer, Bereichsleiterin, Jobcenter Heidenheim

„Für mich ist die iLB ein weiteres, wichtiges Angebot für unsere Mitarbeitenden, das sie nutzen können, um für sich sinnvolle Ideen und Lösungen zu entwickeln. Das ist eine tolle Unterstützung für uns als Leitung, da hier die Entwicklung wichtiger Kompetenzen der Mitarbeitenden im Vordergrund steht, die durch qualifizierte Kolleginnen und Kollegen begleitet wird. Jede effektive Lernform, die den Mitarbeitenden in der täglichen Arbeit fördert und dessen benötigte Kompetenzen stärkt, unterstützt faktisch das Führungshandeln. Und dazu zählt die iLB.“

Heike Ruopp, Bereichsleiterin, Familienkasse-Direktion, Nürnberg

Welche Überraschungen haben Sie im Zusammenhang mit der Einführung der iLB erlebt?

„Überrascht war ich, wie positiv das Angebot angenommen wurde. Der Lernbegleiter wurde von Beginn an ‚gebucht‘ und musste sogar eine Warteliste führen. Die Sachbearbeitung hatte die meisten Termine gebucht. Ich hatte eher Anfragen aus der Beratungsabteilung erwartet.“

Martina Sommer, Bereichsleiterin, Jobcenter Heidenheim

„Die Begeisterung, mit der die Lernbegleiterinnen ihre Aufgabe wahrnehmen, überrascht mich noch heute immer wieder. So viele kreative Ideen, so viel Selbständigkeit und so viel Freude bei der Aufgabe begegnen mir nicht oft.“

Christian Giesen, Bereichsleiter, Agentur für Arbeit Nordhorn

Wie haben Sie Ihre eigene Lernbegleitung empfunden?

„Ich habe selbst iLB in Anspruch genommen und war sehr überrascht welches Wissen und welche Schätze der Lernbegleiter bei mir gehoben hat. Frei nach dem Motto: Die Lösungswege liegen schon in der begleiteten Person. Wie gut so eine Unterstützung hilft, an den Themen dranzubleiben und wirklich auch Ideen umzusetzen, habe ich unterschätzt. Das war eine sehr wertvolle Erfahrung.“

Katrin von Löwenstein, Geschäftsführerin Operativ, Agentur für Arbeit Heidelberg

„Zuerst hatte ich gedacht: Ich stelle eine Frage oder schildere ein Problem, und iLB hilft mir dabei, zu einer Erkenntnis oder Antwort hierzu zu kommen. Tatsächlich habe ich erlebt, dass iLB ein Prozess ist und sich die Fragestellung auch mit der Zeit entwickelt. So habe ich am Ende wesentlich mehr über mich selbst erfahren und auch mehr ‚erreicht‘, als ich anfangs gedacht hatte.“

Dr. Laura Breitsameter, Leiterin des Fachbereichs Berufseinstieg und Teilhabe, Regionaldirektion Niedersachsen-Bremen, Hannover

Was können Sie als Führungskraft tun, um die iLB weiter voranzubringen?

„Entscheidend scheint mir, dass die Führungskräfte ihre Mitarbeitenden zur iLB ermutigen. Wenn Führungskräfte selbst ein eigenes iLB-Erlebnis haben, dann können sie ihre Mitarbeitenden gut davon überzeugen.“

Dr. Laura Breitsameter, Leiterin des Fachbereichs Berufseinstieg und Teilhabe, Regionaldirektion Niedersachsen-Bremen

„Ich habe erwartet, dass die iLB eine große Lücke schließt: den Transfer von Bildungsinhalten in die Praxis. Außerdem hatte ich gehofft, dass die iLB sehr individuell auch bei persönlichen Lernbedarfen unterstützt.

Die Akzeptanz ist sicherlich ein großes Thema, das uns immer noch begleitet. Lernbedarf wird oft mit Fehlern gleichgesetzt und negativ bewertet. Dabei entwickeln wir uns alle ständig weiter – sich dafür Unterstützung zu suchen, ist nur legitim. Im Sport beispielsweise haben Lernen und Training einen festen Platz. Warum nicht auch im Beruf? Wir Führungskräfte müssen hier noch stär-

ker Vorbild sein und klar zeigen, dass Lernen nie aufhört. Egal, wie lange man seine Tätigkeit schon ausübt“.

Katrin von Löwenstein, Geschäftsführerin Operativ, Agentur für Arbeit Heidelberg

Ausblick

Raphaela Weiß

Potenziale der iLB – heute und in Zukunft.

Die iLB – von der Idee zur gelebten Lernkultur.

Wie können Mitarbeitende Kompetenzen aufbauen, sich dabei entwickeln und Freude am Lernen haben? Der Weg von der Idee, das Lernen der Mitarbeitenden direkt an ihrem Arbeitsplatz nachhaltig zu begleiten, hin zur vielfältigen Umsetzung der individuellen Lernbegleitung (iLB) wie sie in diesem Band beschrieben wird, war anspruchsvoll und kurvenreich. Er war geprägt von einem steten, beharrlichen Schritt-für-Schritt-Vorgehen, von großer Tatkraft und Durchhaltevermögen aller Beteiligten in einem gewachsenen Netzwerk rund um die iLB-Beteiligten, die die Vision geteilt und sich mit Entschlossenheit engagiert eingebracht haben. Nur so konnte die Idee, die iLB in der Bundesagentur für Arbeit (BA) als ein Qualifizierungsinstrument für das Lernen im Arbeitsalltag zu etablieren, zu einem Ansatz werden, der heute nachhaltig das arbeitsintegrierte Lernen in der BA gestaltet.

Seit der Einführung der iLB wird kontinuierlich an der Lernkultur in der BA gearbeitet – einer integrativen Lernkultur, die Lernen und Arbeiten eng miteinander verbindet. Eine Kultur, die Lernen als natürlichen und festen Bestandteil des beruflichen Alltags begreift und gezielt unterstützt, ist für die Zukunftsfähigkeit der Organisation unerlässlich. Nehmen wir das ernst, wird Lernen künftig individueller und noch näher an den Arbeitsprozessen stattfinden. Ermöglicht wird dies durch eine stärker arbeitsintegrierte, vernetzte und digitale Bildungsstrategie.

Die iLB, einst als Innovation gestartet, ist heute ein fester Bestandteil von Lernprozessen in der BA und wird von vielen Mitarbeitenden selbstverständlich im Arbeitsalltag genutzt, um ihre professionelle Entwicklung voranzutreiben. Von einem anfänglichen Fokus auf den Lerntransfer hat sich die iLB weiterentwickelt und fördert heute vor allem selbstorganisiertes und eigenverantwortliches Lernen. Sie ist in verschiedene Blended-Learning-Formate eingebunden und unterstützt Veränderungsprozesse, indem sie Reflexionsräume schafft und eine nachhaltige Kompetenzentwicklung ermöglicht.

Dieser Wandel spiegelt sich in der Bildungsstrategie der BA wider, die selbst-gesteuertes Lernen zunehmend fördert. Dies stärkt nicht nur die Eigenverantwortung, sondern auch die Anpassungsfähigkeit der Mitarbeitenden an neue Herausforderungen.

Die iLB fördert Zukunftskompetenzen.

Die Wirkungsforschung der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (HdBA) hat gezeigt, dass die iLB ein besonderes und einzigartiges Potenzial hat, Zukunftskompetenzen gezielt zu fördern. Diese Stärke entfaltet die iLB als Instrument, so wie es derzeit in der BA etabliert ist, vor allem aber auch der mit der iLB verknüpfte Lernansatz und wesentliche Grundprinzipien eines kompetenz-orientierten Lernens.

Die volle Entfaltung dieses Potenzials geht allerdings über die derzeitige Praxis, das klassische 1-zu-1 Setting, hinaus. Ein entscheidender Entwicklungsschritt der Bildungsorganisation kann darin bestehen, arbeitsintegriertes, praxisnahes und agiles Lernen auf Basis des Lernverständnisses und der Grundprinzipien, die die iLB ausmachen, weiter auszubauen. Praxisnahes und agiles Lernen bedeutet: weg von einem „Push“-Modell hin zu einer „Pull“-Architektur, die selbstorganisiertes, arbeitsintegriertes Lernen in den Mittelpunkt stellt und damit Mitarbeitenden auch die Möglichkeit gibt, ihr Lernen bedarfsorientiert zu steuern. Die zukünftige Rolle der iLB besteht darin, dass deren Prinzipien auf weitere Kontexte übertragen und in die Transformation der Bildungsarbeit aufgenommen werden.

Die iLB trägt zur Qualitätsentwicklung bei.

Großes Potenzial der iLB besteht auch im Bereich der Qualitätsentwicklung. Die Arbeit wird durch die Digitalisierung und die zunehmend immer schneller aufeinander folgenden krisenhaften Entwicklungen erheblich beeinflusst. Damit die BA als Organisation und Mitarbeitende resilient bleiben, weiterhin die

geforderte Qualität liefern können, braucht es Räume der Reflexion und kreative, wirksame Handlungsansätze. Hier leistet die iLB einen entscheidenden Beitrag, der weit über das Lernen im engeren Sinne hinausgeht: Sie ermöglicht es den Mitarbeitenden, sich immer wieder in der eigenen Arbeit zu reflektieren und ihre Professionalität sowie ihren „Werkzeugkasten“ stetig weiterzuentwickeln. Angesichts der sich wandelnden Anforderungen wird die BA in Zukunft noch stärker darauf angewiesen sein, dass die Mitarbeitenden die Qualität ihrer Arbeit eigenverantwortlich weiterentwickeln. Dafür müssen Bildungsangebote praxisnah und agil gestaltet sein, die individuellen Lernbedürfnisse berücksichtigen und mit den Gegebenheiten des Arbeitsalltags kompatibel sein.

Der iLB-Ansatz in der Ausbildung der BA.

Die Prinzipien der iLB lassen sich auch auf die Ausbildung in der BA übertragen. Mit dem Konzepttest „Ausbildung in der Arbeit (AidA) – selbstorganisiert und arbeitsintegriert“ wurde erprobt, wie eine kompetenzorientierte, praxisnahe Ausbildung gestaltet werden kann.

AidA setzt an der methodischen Struktur für die Praxiseinsätze in der Ausbildung an. Es stehen Selbstorganisation, Reflexion und aktives Problemlösen im Fokus. Ausbildungspatinnen und -paten werden gezielt befähigt, die Lernprozesse methodisch zu begleiten.

Durch diese Ansätze wird der Übergang von der Ausbildung in den Berufsalltag erleichtert und die Entwicklung zukunftsrelevanter Kompetenzen gefördert.

Die iLB im Zeitalter der Künstlichen Intelligenz.

Mit der zunehmenden Automatisierung durch Künstliche Intelligenz (KI) verändern sich die Anforderungen an die Mitarbeitenden. So gewinnen u.a. Problemlösungskompetenzen und der reflektierte Umgang mit der Technologie selbst an Bedeutung.

Die iLB kann hier eine Brücke zwischen den Mitarbeitenden und der Technologie bilden, indem sie selbstorganisiertes Lernen mit digitalen Tools fördert und Reflexionsräume für den Einsatz von KI bietet. Gleichzeitig kann sie die kritische Auseinandersetzung mit KI-generierten Informationen unterstützen und befähigt Mitarbeitende, KI-gestützte Tools sinnvoll in ihren Arbeitsalltag zu integrieren.

Der menschliche Faktor bleibt bei der iLB entscheidend: Die iLB wird auch in einer technologiegestützten Arbeitswelt Perspektiven eröffnen, persönliche Entwicklung begleiten und eigenverantwortliches Lernen fördern. Diese Kraft, die die iLB als Treiber des Lernens und der Lernkultur in der BA hat, wird sie auch in Zukunft entfalten.

Agiles Lernen in der Arbeit

Arbeitsintegriertes und selbstgesteuertes Lernen der Beschäftigten ist ein zentraler Faktor für die Innovations- und Zukunftsfähigkeit von Unternehmen und Organisationen. Der Band dokumentiert Konzeption, Einführung und Umsetzung der individuellen Lernbegleitung (iLB) bei der Bundesagentur für Arbeit als agile Form der Weiterbildung und zeigt, wie selbstorganisiertes Lernen am Arbeitsplatz organisational wirksam gefördert werden kann. Ausgehend von eigenen Lernfragen gestalten Beschäftigte selbstständig ihren Lernprozess in der Arbeit und werden dabei von qualifizierten Lernbegleiter:innen in der Kompetenzentwicklung unterstützt.

Der Band verbindet Implementationswege der individuellen Lernbegleitung mit Praxisbeispielen aus Qualifizierung, Einarbeitung, Personal- und Führungskräfteentwicklung sowie mit Ergebnissen der wissenschaftlichen Wirkungsanalyse. Damit bietet er Personalverantwortlichen, Führungskräften und Bildungsakteur:innen eine Orientierung für den Aufbau lernförderlicher Strukturen und die Gestaltung einer nachhaltigen, lebendigen Lernkultur in Unternehmen und Organisationen – und lädt dazu ein, Lernen in der Arbeit neu zu denken.