

Lernen in der Erfahrung verankern: Embodiment in Arbeit und Weiterbildung

Dr. Kerstin Lücker und Emily Poel

1. Was ist Embodiment?

Es gibt Menschen, die eine Idee nicht nur vor sich hertragen, sondern mit allen Fasern ihres Seins verkörpern – fast so, als seien sie selbst diese Idee. Verkörperung heißt im Englischen Embodiment; in seinem ganz ursprünglichen Sinne bedeutet das: Was wir erfahren, nehmen wir nicht nur als gedachtes, vorgestelltes Wissen auf, sondern wir speichern es in unseren Muskeln und Zellen, in den Organen und allen Subsystemen unseres Körpers (und natürlich nehmen wir viele Erfahrungen überhaupt nicht in Form gedachten, bewussten Wissens auf, aber das spielt für das Folgende zunächst keine Rolle).

Seit einigen Jahrzehnten ist dieses Wissen über die Verkörperung unseres Denkens als Embodiment Science zu einem immer breiter werdenden Forschungsfeld geworden. Neurobiologen und Hirnforscherinnen, Psychologinnen, Kognitionswissenschaftler, Philosophinnen und Künstler tragen aus der Perspektive ihrer Disziplinen dazu bei, einen Irrtum zu korrigieren, der seit etwa 350 Jahren unsere Vorstellung von menschlicher Intelligenz prägt: Die Annahme, Denkvorgänge fänden ausschließlich im Gehirn statt,

das wahrnehmende, Informationen verarbeitende Bewusstsein operiere vom Körper getrennt.

Wenn wir im Folgenden von Embodiment reden, dann meinen wir damit im weitesten Sinne diesen von der Embodiment-Forschung getriebenen Wissens- bzw. Bewusstseinswandel, mit dem der Irrtum korrigiert wird, der meist auf die strikte Trennung von Körper und Geist in Descartes' Gedankenexperiment cogito ergo sum zurückgeführt wird. Denken, die Verarbeitung von Informationen (Wahrnehmen, bewerten, erinnern, reagieren) findet über das Gehirn hinaus in allen Teilen unseres Körpers statt, in Organen wie Herz, Magen, Darm oder Niere und Subsystemen wie dem Zentralen Nervensystem, Blutkreislauf und Immunsystem: ständig fließt ein nie abbreißender Strom von Informationen durch diese Systeme, vom kleinsten Bakterium über die Muskeln und Zellen, die Organe und Gliedmaßen bis zum Gehirn (nicht einmal, wenn wir tot sind, hören diese Bewegungen im Körper auf; so lange, bis nichts mehr von ihm übrig ist außer ein paar Knochen). Mit anderen Worten: Unser Geist ist ein Körpergeist, unser Mind ein Bodymind. Guy Claxton gibt in

seinem Buch *Intelligence in the Flesh* (Claxton, 2015) einen guten Überblick über diesen Wandel, auf dessen Weg drei Publikationen besonders hervorzuheben sind: *The Embodied Mind* von Varela, Thompson und Rosch (1991), *Being There: Putting Brain, Body and World Together Again* von Andy Clark (1997) und *Philosophy in the Flesh* von George Lakoff und Mark Johnson (1999).

2. Denken entsteht aus der Bewegung

Dass wir Bodyminds sind, ist heute nicht mehr umstritten, und so belegt inzwischen auch eine Flut von Studien, dass durch nahezu jede Form von Körperarbeit Denkprozesse verbessert und Lernerfolge signifikant

Inhalt

Lernen in der Erfahrung verankern: Embodiment in Arbeit und Weiterbildung .1
Formelles Lernen ist ein Sonderfall6
Die Zukunft ist machbar, und zwar genau jetzt!8
Eine parasitäre Form der dissoziativen Persönlichkeitsstörung und ihre Bedeutung für die Gestaltung von Lebens- und Arbeitsräumen 13
Der Wolf in mir 14
BieBIR: Gesellschaftliche Bildung für Menschen 16
Digitales Assistenzsystem SIDEKICK – Programmieren für Nicht-Informatiker in sozialen Einrichtungen leichtgemacht. 19

gesteigert werden können. Um nur einige Beispiele zu nennen: Wer seine Finger beim Kopfrechnen bewegt, erzielt schnellere und bessere Ergebnisse (Novack/Congdon/ Hemani-Lopez/ Goldin-Meadow, 2014). Wer beim Vokabeltraining auf einem Trainingsfahrrad sitzt, prägt sich die Vokabeln leichter ein (Olsson/Tbena, 2023).

Dabei ist die Bedeutung des Körpers für Lern- und Denkvorgänge möglicherweise tiefgreifender, als solche Studien vermuten lassen. Evolutionsbiologen nehmen an, dass die immer differenzierte Feinmotorik der Hände durch das Handwerk entscheidend zur Herausbildung des abstrakten Denkvermögens beigetragen hat (Tversky, 2019). Und der Philosoph Shaun Gallagher kommt nach zahlreichen Beobachtungen zusammen mit Hirnforschern und Ärzten über Wahrnehmungsvorgänge im Gehirn zu dem Schluss: „Der Geist ist so etwas wie die Summe der Erfahrungen meiner Körperbewegungen. Er entwickelt seine Gestalt aus meinen Bewegungen in der Welt“ (Gallagher, 2005). Denken ist immer ein Produkt auch unserer Körperbewegungen in ihrer ganz spezifischen Umgebung. Und das bedeutet: Wie ich mich bewege und wie ich mit den Wahrnehmungen innerhalb und außerhalb meines Körpers umgehe, beeinflusst, ja formt mein Denken.

3. Stating the obvious

Da Denken lange Zeit als reine Gehirntätigkeit verstanden wurde, haben wir menschliche Intelligenz noch bis vor kurzem nur als Rechenmaschinen nachgebaut – Computer im Gehirn – Hirn im Tank –; Vorbild für künstliche Intelligenz ist nicht der Mensch, sondern nur das Gehirn mit seinen neuronalen Netzwerken. Es zeigt sich aber auch daran, dass die verschiedensten psychotherapeutischen

Methoden, die seit der Psychoanalyse entstanden sind, allein auf Gespräche mit den Patienten fokussiert haben und der Körper auch hier erst allmählich in seiner Bedeutung entdeckt und einbezogen wird (Van der Kolk, 2014). Und natürlich haben wir unsere Lern- und Arbeitswelt entsprechend organisiert: In Klassenzimmern, Hörsälen und Büros sitzen wir stundenlang still. Damit verzichten wir auf einen großen Teil unserer informationsverarbeitenden Ressourcen. Das ist, etwas allgemein formuliert, die wichtigste Erkenntnis aller Embodiment-Forschung, die längst in die Praxis unseres Arbeitsalltags durchsickert. Deshalb sind Körperübungen so im Trend – seien es einfache Atemübungen, Warm-ups, Stretching, Centering oder Bodyscans, aber auch Spazieren gehen, Meditation, und Yoga.

Körperarbeit ist gut, nicht nur fürs Wohlergehen, sondern auch für kognitive Prozesse, für Denken, Lernen, Wissen, und sie setzt sich zurecht überall immer stärker durch. Im Grunde könnten wir unsere Ausführungen mit dieser Beobachtung beenden. Wir könnten sogar noch einen Schritt weitergehen und feststellen: Böse gesagt finden Embodiment Forscher Dinge heraus, die wir längst wissen – stating the obvious. Sie belegen mit wissenschaftlichen Studien, dass wir uns bewegen müssen, dass wir Naturerfahrungen brauchen, nicht nur zur Erholung, sondern auch, um unsere Leistungsfähigkeit zu erhalten und zu steigern (Paul, 2021). Und natürlich gibt es viele, die „verkörpertes Denken“ immer schon praktizieren: Wissenschaftlerinnen, Künstler, Schriftstellerinnen, aber auch andere: alle, die es gewohnt sind, ihre Kreativität und ihr Denken durch Atmen, Gehen, Körperübungen, gezielte Raum- und Ortswechsel und

vieles mehr in Bewegung zu bringen. Wer sucht, findet in der gesamten Geschichte des Denkens Belege dafür, dass der strikten Trennung von Körper und Geist, von Leib und Seele Denkerinnen und Praktiken gegenüber standen, die diese Trennung in irgendeiner Form aufhoben. Dass Philosophie und Sport in Platons Akademie zusammengehörten, in deren unmittelbarer Nähe sich ein Gymnasium befand, ist bekannt, ebenso wie die Bedeutung des Gehens in Aristoteles' Schule der Peripatetiker. Mitten in Zeiten der Inquisition, der die Geißelung des Körpers als Ausdruck besonderer Glaubensstärke galt, schrieb Teresa von Avila: „Tue deinem Körper etwas Gutes, damit die Seele Lust bekommt, darin zu wohnen“ (Sieck, 2011, Sommer 2008). Spinoza ging von einem unteilbaren Körper-Geist aus, in dem die Emotionen eine wichtige Rolle für das Denken spielten (Damasio, 2003). Und ist es Zufall, dass für Rodins Denker, jene Skulptur, die das Denken als in sich gekehrten, absolut bewegungslos-konzentrierten Vorgang abbildet, ein Boxer Modell saß?

4. Altes neu lernen

Abgesehen davon, dass Forschung dazu in der Lage ist, das Erfahrungswissen auch zu begründen, also zu erklären, warum und auf welche Weise Bewegung und Körperwahrnehmung das Denken fördern – ein nice to have – abgesehen davon hat die wissenschaftliche Unterfütterung dieses Wissens jedoch weitere Implikationen.

Die erste hängt mit der These zusammen, dass Embodiment heute auch deshalb so im Trend ist, weil uns das Körperempfinden und die Körperwahrnehmung zunehmend verloren gehen. Möglicherweise war das Stillsitzen in Klassenzimmern weniger ein Problem, als Kinder

noch weite Wege zur Schule zu Fuß gegangen sind und den Großteil des Nachmittags auf dem Feld oder Fußballplatz verbracht haben. Die Gefahr des ungesunden zu viel Sitzens ist ein relativ neues Phänomen; die Zunahme von Zivilisationskrankheiten, die mit Bewegungsmangel einhergehen, weist darauf hin. Dass wir dabei auch den Bezug zur Natur verlieren (einschließlich immensen Wissens über Tiere und Pflanzen), ist eine Binsenweisheit, macht den Umstand aber nicht weniger dramatisch. In einem gewissen Maße ist der Trend zum Embodiment also ein Re-Learning, ein sich Wieder-Erinnern.

Etwas weniger spekulativ, also unabhängig von der Frage, ob und in welchem Maße wir heute weniger verkörpert durch den Alltag gehen als früher, könnte man sagen: Embodiment wird immer dann interessant, wenn etwas nicht oder nicht mehr funktioniert. Da, wo etwas in Bewegung kommen soll. Wo immer wir stagnieren, uns Schwere, Dysfunktionalität begegnen, erweisen sich Embodiment und die damit verbundenen Praktiken als ausgesprochen kraftvoll: Weil wir, indem wir „wieder in den Körper kommen“, indem wir den eigenen Körper und seine Bedürfnisse wahrnehmen, uns mit Informationen verbinden, die, wie Guy Claxton es formuliert, sehr hilfreich sind um die Frage zu beantworten: „What’s the best thing to do next?“ In seiner einfachsten, minimalen Form beginnt Embodiment mit dem Moment, in dem eine Autorin, der nichts einfällt, frustriert vom Schreibtisch aufsteht, drei oder vier Schritte macht und plötzlich eine zündende Idee hat.

5. Bienenstock Workflow

Inwiefern ist das für Arbeit und Weiterbildung relevant? Cal Newport, Informatikprofessor in Washington, beschreibt die digitalisierte Arbeit als „Hyperactive hive-mind workflow“, die Arbeitsabläufe also als hyperaktives Gewimmel, das in einem Bienenstock herrscht. Das ist der Grund für das als Produktivitätsparadox bekannte Phänomen: Digitale Medien helfen uns nicht etwa, effizienter, mit mehr Fokus arbeiten zu können, sondern bewirken das Gegenteil. Denn jeder noch so kleine Wechsel der Aufmerksamkeit, von einer E-Mail zu einer WhatsApp, von einem Gespräch zu einer Slack-Nachricht und zurück zum Gespräch, ist Gift für die Produktivität. Newport spricht von context shifts, von Kontextwechseln, und man beginnt, zu verstehen, was das Problem ist, wenn man sich die Dimension bewusst macht: Mit jeder WhatsApp, die ich schnell tippe, manchmal nur in Sekunden, muss mein Gehirn den ganzen Kontext aufrufen, der dahinter liegt: Wem schreibe ich da? In welchem sozial-hierarchischen Gefüge befinden wir uns, wie ist mein emotionales Verhältnis zu dieser Person? Worum geht es gerade? Oft finden solche Kontextwechsel im Sekunden- oder Minuten-takt statt, und das über weite Strecken unseres (Arbeits-)Alltags. Das überfordert unser Gehirn. Newport sieht darin die Hauptursache dafür, dass Menschen zunehmend das Gefühl haben, in Arbeit zu ertrinken – nicht, obwohl sie digitale Hilfsmittel haben, die alles schneller und einfacher machen, sondern deshalb (Newport, 2022).

Auch wer Newports Beobachtungen nicht folgen will, findet Belege, dass das Maß an Stress, Überarbeitung und Überforderung am Arbeitsplatz mit der Digitalisierung zugenommen hat.¹ Das wird kaum mehr bestritten, spätestens seit ausgerechnet die Segnungen der Video-Konferenzen zu einer Zunahme von Depressionen und einer Verdopplung von Burn-outs geführt haben – obwohl das Homeoffice Mitarbeiterinnen als „Recht“ eingeräumt wurde und trotz der damit einhergehenden Freiheit, die es ihnen erlaubt, auch von Bali aus an Teamsitzungen teilzunehmen. Man kann es albern finden, dass Firmen heute Menschen Lego herumschieben lassen, um die Kreativität ihrer Mitarbeiter zu steigern (James, 2013). Man kann es aber auch als Zeichen dafür sehen, dass hier etwas wieder in Fluss gebracht werden muss, das aufgehört hat, in Bewegung zu sein: Konzentration, Fokus, Inspiration.

Die Diagnose des Bienenstock-Workflows trifft auf Arbeitsumgebungen stärker zu als auf Klassenzimmer, in denen Handys zumindest offiziell verboten sind und Aufgaben nicht gleichzeitig über Slack, Email und andere Kanäle verteilt werden. Deshalb spielen Körperübungen bei Lernprozessen im Arbeitskontext eine besondere Rolle: Weil sie Betroffenen helfen, aus dem Modus permanenter Ablenkung zu kommen, das Gewimmel von Informationen und Stimmen im Kopf zu verlangsamen und so das Gehirn bzw. den Bodymind für neues Wissen aufnahmefähig zu machen.

1 Dafür gibt es zahlreiche Belege aus Arbeits- und Lernkontexten unterschiedlichster Art. Nur als Indiz sei z.B. auf eine Statistik der AOK verwiesen, aus der sichtbar wird, wie die Burn-out-Fälle zugenommen hat, seit 2007 das erste Smartphone auf den Markt kam: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/239872/umfrage/arbeitsunfaehigkeitsfaelle-aufgrund-von-burn-out-erkrankungen/>; ebenso wie auf die Tatsache, dass die Häufigkeit von Burn-outs durch das mit Corona verbundene Home-office und den verstärkte Bewegungsmangel zugenommen hat. <https://www.spiegel.de/gesundheit/ernaehrung/coronakilos-bewegungskiller-homeoffice-a-56bcbd85-a83c-4acf-9f30-80aaa3c43bbb>

6. Kann Embodiment noch mehr?

Körperübungen in Klassenzimmern und Büros, bei Workshops und auf Tagungen wirken höchst unterschiedlich, je nachdem, welche Verbindung der einzelne zum Körper hat, wie viel Erfahrung, und auch abhängig davon, wie sie angeleitet werden. Es ist gut, dass sie immer selbstverständlicher werden. Dennoch variiert der wirkliche Nutzen von warm-ups, „Energizers“ und bewegten Pausen stark; der Transfer dessen, was ich durch Atemübungen, Bewegung etc. erfahre zu dem, was ich denke; die Vermittlung zwischen non-verbalen körperlichen Wahrnehmungen und verbalen Bewusstseinsinhalten wird da, wo Körperübungen gemacht werden, bisher selten und nur in Ansätzen überhaupt thematisiert. Man atmet hier und bewegt sich da und verlässt sich darauf, dass es wirkt.

In einigen Fällen oben deutete sich schon an, dass sich Embodiment-Praktiken gezielter nutzen lassen, um Lern- und Denkprozesse zu verbessern. Das zeigen weitere Beispiele, etwa die Stärkung der Erinnerung durch ihre Verknüpfung mit Räumen und Gegenständen; eine Technik, die Schauspielerinnen und Sänger einsetzen, wenn sie viel Text lernen müssen. Oder die Strategie, bei Schreibblockaden vom Computer zum Stift zu wechseln und mit der Hand zu schreiben, um das Denken in Bewegung zu bringen. Überhaupt das Schreiben: Wer während des Unterrichts oder einer Vorlesung mit der Hand schreibt, verinnerlicht und behält das Gelernte besser als diejenige, die tippt. Die Gründe dafür liegen wesentlich in dem, was Annie Murphy Paul als „extended mind“ beschreibt: Die räumliche Anordnung von Geschriebenem, die Haptik von

Schrift und Buch, all das trägt dazu bei, dass Wissen besser aufgenommen und verarbeitet wird.² In ihrem gleichnamigen Buch widmet Paul ein ganzes Kapitel der Bedeutung, die Naturerlebnisse für die Ausprägung kognitiver Funktionen haben bzw. diese verbessern (Paul, 2021).

7. Verkörpertes Denken

Vielleicht werden wir uns in 50 oder 100 Jahren an die digitale Welt kognitiv angepasst haben. Noch aber ist es so, dass wir den Körper brauchen: Für unser Wohlbefinden und für Denken, Lernen und Wissen. Oft hängt beides miteinander zusammen. Zum Offensichtlichen gehört, dass diese Bedeutung des Körpers nur sehr langsam in Klassenzimmern und Büros, in Seminar- und Sitzungsräumen ankommt. Während auf der einen Seite das Angebot an Körperarbeit wächst, auf der üblichen Bandbreite schwankend von seriös und qualitativ hochwertigen Trainings bis zu halbseidenen Heilversprechen – fehlt es auf der anderen Seite schon an den Grundlagen, angefangen mit einer klaren Definition der Begriffe: Was genau ist Körperarbeit, und was tun Menschen, die das professionell machen? Obwohl erfahrene Bodyminds wissen, dass oft schon zwei, drei tiefe Atemzüge reichen, um in einer Situation eine neue, unerwartete Richtung einzuschlagen, gibt es kein einfaches Set an Standardübungen, kein Curriculum, das sich leicht in den Lern- und Workflow integrieren lässt. Kann es nach der Pandemie, die uns in so vieler Hinsicht über den Zustand der Gesellschaft informiert hat, noch Zweifel daran geben, wie notwendig es wäre, hier mehr Klarheit und entsprechende Standards zu haben?

Dabei wären die Grundlagen nur der Anfang. Wenn wir in Zukunft in Schulen und Universitäten, in Unternehmen und Behörden Embodiment Praktiken einführen, wenn wir das Büro, das Klassenzimmer, den Sitzungsraum anders designen und die Stundenpläne und Tagesordnungen neu organisieren, sollten wir als nächstes daran gehen, herauszufinden, wie sich Körperwahrnehmung und Bewegung noch gezielter mit Denk- und Lernvorgängen verknüpfen lassen. Wir sollten Wege finden, das Wissen der Embodiment Forschung zu nutzen, um Lernprozesse durch eine reflektierte Körperwahrnehmung und -bewegung zu verbessern. Wie sieht es aus, wenn der Körper wirklich Teil des Denkens wird?

Ein erster Schritt in diese Richtung wäre eine engere Reflexion zwischen Theorie und Praxis: Was bedeutet eine Körperübung, wie verändert sie meinen Zustand, aber noch mehr mein Denken? Es geht darum, nicht nur Propriozeption und Interozeption zu stärken, sondern auch eine bewusste, reflektierte Wechselwirkung von non-verbalen und verbalen Denkvorgängen im Körper. Neben der wichtigen Aufgabe, ein Curriculum zu erstellen, das grundlegende Fähigkeiten der Körperwahrnehmung und des verkörperten Denkens vermittelt, wäre das nicht nur ein Re-Learning, sondern etwas wirklich Neues.

Erst wenn wir diese Möglichkeit in Betracht ziehen, begeben wir uns auf den Pfad der Transformation, in der sich das eigentliche Potenzial von Embodiment Forschung und Praxis entfaltet: So trivial nämlich das Wissen unserer Verkörperung ist, so sehr müssen wir uns fragen, wieso Körpertechniken so wenig alltägliche Praxis sind, nicht nur, aber ganz besonders im beruflichen All-

² <https://www.deutschlandfunknova.de/beitrag/lernstrategien-wer-mit-der-hand-schreibt-lernt-besser>

tag. Warum fällt es uns so schwer, Wege aus der Überforderung in Büros, Verwaltungen, Klassenzimmern zu finden? Warum stellen wir „hippelige“ Kinder erst unter eine medizinische Diagnose (ADHS) und dann mit Psychopharmaka ruhig, anstatt zu versuchen, ihrem Bewegungsdrang im Unterricht mehr Raum zu geben? Warum begraben wir Flächen weiter unter Beton, Teer und Blech, während wir unter Bewegungs- und Naturmangel leiden? Ein Verhältnis zum Körper zu entwickeln, das hilft, Stress zu reduzieren, Schlafstörungen zu überwinden, Traumata hinter sich zu lassen, ist alles andere als trivial – es erfordert gute Anleitung und jahrelange Übung.

8. Über den Körper zu einer posthumanistischen Gesellschaft

Was für die individuelle Ebene gilt, hat dabei weitreichende Implikationen für die Gesellschaft. Wo Körper und Denken zusammenfallen, implodiert ein längst überholter Körper-Geist- oder Leib-Seele-Dualismus, und zwar nicht allein in den Schriften avancierter Denkerinnen, sondern

in jedem einzelnen Individuum, als Praxis der Transformation. Auf diese Weise führen konkrete, verkörperte Intelligenzen aus den Dichotomien des westlichen, von der Aufklärung geprägten Denkens heraus, aus den Gegensätzen von Ratio und Emotio, von Verstand und Gefühl, Kultur und Natur, „weiblich“ und „männlich“ – und zwar nicht gegen, sondern als Erweiterung dieser Tradition.

Die Embodiment Forschung versteht „Bewusstsein“ als Summe von Informationen, die unaufhörlich ausgetauscht werden – vom kleinsten Bakterium über jede einzelne Zelle bis zu komplexen Organen und Organismen. Diese Vorstellung ist nicht zufällig nahe an Donna Haraways Beschreibung von Organismen, die aus einem diskursiven Prozess hervorgehen; von Körpern als aus diskursiven Prozessen hervorgehenden Erkenntnisobjekten (Haraway, 2017). Die Grenzen dieser Körper, schreibt Haraway, werden durch die soziale Interaktion zwischen menschlichen und nicht-menschlichen Wesen gebildet; in einer posthumanistischen Verflechtung aller organischen und nicht-organischen Materie.

Der Weg in die von Haraway und auch Rosi Braidotti postulierte posthumanistische Gesellschaft, in der alle Formen des Seins miteinander interagieren, ohne sich gegenseitig zu bekämpfen und auszulöschen – als vernetzte, hybride Identitäten und soziale Organismen, nicht klar definiert und kategorisiert, sondern in ständiger Bewegung und Verwandlung – dieser Weg führt über den intelligenten Körper. Das ist die eigentliche Bedeutung dieser doch fundamental neuen Auffassung menschlicher Intelligenz, die eben nicht nur in Rechenoperationen besteht. Anders formuliert: Im weiten Feld dessen, was als Embodiment gilt, entwickelt sich die Praxis dieser Transformation.

Emily Poel ist Trainerin und Mitgründerin von Embodiment at Work.

Dr. Kerstin Lückner ist Autorin.

Zusammen bieten die beiden Vorträge und Workshops für Führungskräfte und MitarbeiterInnen in Unternehmen an, bei denen sie Embodiment und Storytelling miteinander verbinden.

Literatur:

- Clark, Andy: *Being There: Putting Brain, Body and World Together Again*, Cambridge Massachusetts 1998
- Claxton, Guy: *Intelligence in the Flesh*, Yale University Press 2015
- Damasio: *Looking for Spinoza: Joy, Sorrow and the Feeling Brain*, London 2003
- Gallagher, Shaun: *How the Body Shapes the Mind*, Oxford University Press, 2005.
- Haraway, Donna: *Monströse Versprechen. Die Gender- und Technologie-Essays*
Aus dem Englischen von Michael Haupt u.a., Hamburg 2017
- James, Alison (2013). Lego Serious Play: a three-dimensional approach to learning development, *Journal of Learning Development in Higher Education* ISSN: 1759-667X Issue 6: November 2013.
- Lakoff, George/ Johnson, Mark: *Philosophy in the Flesh. The Embodied Mind and its Challenge to Western Thought*, New York 1999
- Newport, Cal (2022). *The Digital Workplace Is Designed To Bring You Down*, <https://www.nytimes.com/interactive/2023/01/23/magazine/cal-newport-interview.html>.
- Novack, M. A., Congdon, E. L., Hemani-Lopez, N., & Goldin-Meadow, S. (2014). From Action to Abstraction: Using the Hands to Learn Math. *Psychological Science*, 25(4), 903–910. <https://doi.org/10.1177/0956797613518351>.
- Olsson, A., & Tvena, A. (2023). *Physically oriented learning meets vocabulary acquisition and motivation: how the ESL classroom can combine with PE through cross-curricular collaboration* (Dissertation). <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:mau:diva-57867>.
- Paul, Annie Murphy: *The Extended Mind*, Mariner Books, 2021.
- Sieck, Annerose: *Mystikerinnen. Biographien visionärer Frauen*. Ostfildern 2011.
- Sommer, Hartmut: *Die großen Mystiker. Orte ihres Wirkens*. Darmstadt 2008.
- Tversky, Barbara: *Mind in Motion*, Basic Books, 2019.
- Van der Kolk, Bessel: *The Body Keeps the Score*, Penguin Books, 2014.
- Varela, Francisco/Thompson, Evan/Rosch, Eleanor: *The Embodied Mind*, Cambridge Massachusetts 1991

Formelles Lernen ist ein Sonderfall

Dr. Bernd Floßmann

1. Zunächst: Worüber reden wir da eigentlich?

Die »Entdeckung« des unordentlich »informellen« Lernens durch Dewey 1899 ist natürlich eine romantische Antwort auf die Gewalt und Dominanzansprüche des formellen Lernens.

Formelles Lernen wird wohl überwiegend als staatlich anerkanntes Lernen (Vorschule, Schule, Berufsausbildung, akademische Ausbildung, berufliche und außerberufliche Weiterbildung, Volkshochschule) gesehen.

Informelles und nicht-formelles Lernen »rebelliert« dagegen. Daher finden wir auch alle Bildungsrebellanten in der Front der Verteidiger nicht-formellen Lernens.

Das nicht-/in-formelle Lernen erscheint so als Ausnahme, als unterschwellig, unter der Wahrnehmungsschwelle liegendes, geheimes, zu verteidigendes Lernen.

2. Dabei ist das formelle Lernen die Ausnahme, der Sonderfall.

Das *naturwüchsige* Bedürfnis, die natürliche Begabung zum Lernen, die allen Wesen, selbst Steinen inneohnt, in ideologische und religiöse, pragmatische und genehme, nützliche und sinnvolle (wessen Sinn?) Bahnen zu lenken, ist das Ziel jeder Formalisierung von Bildung. Diese nichtet, negiert dazu zunächst die anderen als nicht- und in-formelle Weisen des Lernens, drückt sie unter die Wasseroberfläche der öffentlichen Anerkennung. Für »informelles« Lernen gibt es keine Zertifikate, Zeugnisse und Diplome.

Die Formierung des Lernprozesses über die Institutionen aber ist eine Reduktion, eine Fokussierung, eine Ordnung, ein Beschneiden, ein Orientieren, so wie sich ein Garten von einer Wildnis unterscheidet.

Als **Negation dieser Negation** erscheinen dann früher oder später Elemente des naturwüchsigen Lernens als *nicht-/in-formelles Lernen*, als „Neue Lernkultur“, so wie der *englische Garten* die durch die Wirtschaft zerstörte Natur wieder zurück bringen sollte.

Nun, Gärten sind schön und es gibt verschiedene Formen davon.

Das nicht-/in-formelle Lernen zu verteidigen, ist etwa dasselbe, als die Natur gegen die Gärten zu verteidigen. Die chinesischen Mauern der industriellen Formierungen des Lernens dienen natürlich der Gelderwirtschaftung, Monetarisierung und der Ideologisierung, also dem Machterhalt.

Schon der Begriff der »nicht-« oder »in-« formellen Bildung ist ideologisch, weil er dieser Form der Bildung unterstellt, keine Form zu haben. Das ist in etwa dasselbe, wie der Wildnis vorzuwerfen, dass sie kein Garten ist, sie dann in Form des englischen Gartens wiedererstehen zulassen, diesmal aber als beherrschbare Kulturlandschaft mit Eintritt. Hier folge ich Dewey.

Beide Begriffe sind ein philosophischer Unsinn, weil es keinen Inhalt ohne Form gibt, daran ändert auch die Definition von Kirchhöfer nichts, ja sie ist sogar ein Symptom für die Nicht-Selbst-Verständlichkeit dieses Begriffes. Der traditionelle Philosophenfehler, das Unterschiedene zu trennen und alleine

denken zu wollen, führt auch hier zu komischen Verwicklungen und verzweifelten Definitionsversuchen.

So wie Arbeit nach Hegel »gehemmte Begierde« ist, »aufgehaltenes Verschwinden«, ist formelles Lernen gehemmtes Lernen, aufgehaltene Verschwinden – es bildet (formt nach einem ideo – logischen Bilde).

»Weiter-«bildung ist also eine Tautologie. Es gibt nichts anderes als permanentes Lernen. Lernen endet erst mit dem Tod. Die Leute machen das sowieso, ohne Institution, ohne Format, ohne Monetarisierung. Weiter- »bildung« ist da als Begriff schon ehrlicher, weil hier die ideologische Zwecksetzung wenigstens nicht verborgen wird.

Das gefällt aber weder einem *Machtapparat*, wegen verlorengehenden Ideologisierungsmöglichkeiten, noch *Monetarisierern*, weil hier weder Lehrer noch Institutionen verdienen können:

- Das »Urheberrecht«¹ wird verletzt! Gemeint wird natürlich das Verwertungsrecht, das Monetarisierungsmonopol,
- »Halbwissen« wird verbreitet! Als wenn wir alle aus den Schulen mit der Berufsbildungsfähigkeit und aus Universitäten mit Vollwissen herauskommen würden!

Was manche wohl suchen, sind neue Formierungen von Lernprozessen *nach den anderen* formierten Lernprozessen. Dieses »Neue Format«, wie man im Fernsehen sagt, bietet neue Quellen zur Monetarisierung und Ideologisierung und man will und soll es nicht dem Wildwuchs, dem Dschungel überlassen.

1 McLuhan datiert »The idea of copyright – „the exclusive right to reproduce, publish, and sell the matter and form of a literary or artistic work“ – was born.« auf die Erfindung des Buchdrucks

Es geht um einen neuen Markt, der am Besten die naturwüchsigen Produkte „kultivieren“ soll.

Nur, dann soll man es auch so sagen. Wenn Forderungen aufgestellt werden nach neuen Kultivierungsformen des Lernens (neue Lernkulturen²), ist das die Forderung nach neuen Gartenformen, neuen Blumentöpfen.

Der Gegner ist nicht das informelle und nicht das nichtformelle Lernen. Hier folge ich Dewey nicht. Diese Begriffe dienen nur zur Diskreditierung, zur Beschimpfung der natürlichen Lernprozesse, so wie die Worte *Wilde, Wildnis, Vorgeschichte, Entdeckung*. So wie Amerika nicht entdeckt, sondern erobert wurde, so wird das Lernen nicht formiert, sondern umformiert, neu erobert.

Die *Gegner* sind die Vertreter der „alten“ Lernkulturen, der alten Märkte, also wahrscheinlich „die Lehrer“. Die haben das natürlich schon lange gemerkt und *Christoph Türcke* hat es aufgeschrieben.³

3. Ist lernförderliche Lebensgestaltung nötig?

»Lernförderliche Lebensgestaltung« erzeugt Sinn (das Bild, konstituierende Lernbedingungen), die Institutionalisierung, Formalisierung, ermöglicht die Verwertung (den Rahmen, modifizierende Lernbedingungen). Für das Erstere sind wir daher selbst verantwortlich oder können selbst verantwortlich gemacht werden, für das Letztere ist Wachsamkeit notwendig, so lange nicht wir selbst für uns verwerfen, sondern für jemand Anderen.

Ich sehe das Thema eher umgekehrt. **Lernen ist der Naturzustand.** Lernen muss nicht gefördert werden, wir können nicht anders, wir Menschen, aber auch die Tiere, ja, ich behaupte selbst Bäume und Steine, tun das immer.

Durch Umstände und Personen (modifizierende Arbeits- und Lernbedingungen) werden Menschen daran gehindert, gehemmt, selbständig, autopoietisch, zu lernen (durch Vorenthalten von Wissen über Rechteinschränkungen, Paywalls, staatliche Anerkennung und Zertifizierung u. a.) oder das Lernen wird in ideologische (das heißt, die Interessen anderer Menschen verfolgende) Richtungen gelenkt (religiöse Einschränkungen, Auswahl von Berufsfeldern, Vorenthalten von Bildungswegen).

Lernförderliche Arbeits- und Lebensbedingungen sind daher immer ideologisch geprägt: In wessen Interesse wird was gelernt und was nicht?

Das Hindern, oder Hemmen kann natürlich auch ein Kanalisieren sein, also ein Begehren in Bahnen lenken, ein Ausufern, Verlieren, Verflachen, ein Verwirren, ein Verführen verhindern. Da liegt die politische Entscheidung: Wo soll kanalisiert werden und wie? Wildwuchs wie übermäßige Zivilisation hat je seine Vor- und Nachteile. Die können gefeiert oder beklagt werden.

Letztlich entscheidet hier die Macht, das Spiel der Kräfte. Heraus kommt etwas, das keiner gewollt hat. Die politische Arbeit in Bezug auf Lernbedingungen, sei es während oder außerhalb dessen, was gemeinhin „Arbeit“ genannt wird (also in der

Regel abhängige, sozialversicherungspflichtige, entfremdete Tätigkeit) bezieht sich daher immer auf den Sinn des Kanals, der Regulierung, der Beschränkung.

Jede/r Aktive auf dem Gebiet sollte bescheiden genug auftreten, sich nicht als Ermöglicher, Demiurg, Omnipotenz gegenüber dem Lernen anderer Wesen zu verstehen, sondern als Gärtner, der/ die auch falsch liegen kann, der/ die Interventionen in die sich selbst organisierende Welt des Lernens weise gestaltet, das heißt nach Heraklit: *„Fragment 112: Das Denken ist der größte Vorzug, und die Weisheit besteht darin, die Wahrheit zu sagen und nach der Natur zu handeln, auf sie hinhörend.“*

Das Herrschen muss aus der Welt des Lernens entfernt und durch das behutsame Gestalten ersetzt werden. Und genau hier liegt der Hase im Pfeffer, auf die Nutzung der Bildung als Herrschaftsinstrument wird nicht verzichtet werden, weder von Regierungen, noch von Organisationen, noch von Privatpersonen. Dies zu hoffen, wäre eine unsinnige Utopie.

Alles, was über das Herrschen je gesagt wurde und gesagt wird, findet hier Anwendung, von der Voltaireschen Vision „aufgeklärter Herrscher“ bis zur Autopoiese von Maturana und Varela und des modernen Neoliberalismus.

Das Ergebnis ist die Zivilisation, die Zerstörung des Naturzustandes, das Ersetzen der Natur durch den Garten, das Eingefriedete, das Paradies auf Erden.

² <http://neue-lernkultur.blogspot.com>

³ Türcke, Christoph: *Lehrerdämmerung: Was die neue Lernkultur in den Schulen anrichtet* Beck 2016

Die Zukunft ist machbar, und zwar genau jetzt!

Mitarbeiter rekrutieren, binden und mit ihnen zusammen eine sinnvolle und enkelfähige Zukunft aufbauen.

Dr. Gerhard Westermayer

1. Welche Zukunft wollen wir?

Es gibt zwei Möglichkeiten, Zukunft zu beschreiben:

Zukunft als Krise

Da finden wir dann die digitale Krise, die demografische Krise, die Wirtschaftskrise, die Demokratie Krise, die Klimakrise und so weiter und so fort. Das Wort „Krise“ haben wir aus dem altgriechischen übernommen, da bedeutet es vom Verb *krinein* abgeleitet „meinen, beurteilen, entscheiden“ und auch so etwas wie zugespitzte Situation.

Zukunft als eine gemeinsam demokratisch gestaltete Welt

Der griechischen Sprache folgend könnte man sagen, eine „Krise“ ist eine Zeit, in der Entscheidungen getroffen werden müssen und dazu braucht man „Entscheider“.

Nur, wer sind diese?

Hier haben wir heute den lauten Chor derjenigen, die wieder nach einer/m FührerIn rufen, so als ob man die Zeiten des Führers nicht mehr erinnert und das in Deutschland.

Das machen die Rufer m. E. allerdings genau deshalb, weil sie von Führung und von Demokratie wenig verstehen.

Wir kommen nun zur zweiten Bedeutung von Zukunft, Zukunft als Raum und Zeit einer deliberativen repräsentativen Demokratie, als einer Zeit, in der durch gut festgelegte, genau geplante und überprüfte Ab-

läufe, der Prozess der Herstellung einer Organisation der gemeinsamen Willensbildung umgesetzt wird.

Pandemie und Lockdown haben etwas noch deutlicher gemacht, was sich in unseren Analysen der letzten 30 Jahre immer schon zeigte: Der enorm starke positive Einfluss von Lernen, Identifikation und gutem Kontakt auf die Befindlichkeit, Gesundheit und Leistungsfähigkeit der MitarbeiterInnen unserer Kunden.

Voraussetzung für Demokratie und echte Partizipation, das ist empirisch gut belegt, ist eine gute Befindlichkeit aller Beteiligten. Für die muss gesorgt werden, wenn man echte Demokratie organisieren möchte. Ein Design hierfür finden wir im Format der Town Hall Meetings von Amerika speaks.

Es geht nicht um die Frage, ob Führung oder keine Führung, sondern um die Frage, ob eine starke Führung demokratisch organisiert wird oder autokratisch. Diesen Unterschied hat Kurt Lewin anhand der Experimente von Lippit mit Pfadfindergruppen klar analysiert und kommt u.a. zu folgender Schlussfolgerung:

„The change from autocracy to democracy seemed to take somewhat more time than from democracy to autocracy. Autocracy is imposed upon the individual. Democracy he has to learn“ (Lewin 1948, 1973 S.82¹)

Die Suche nach einem von Sinn erfüllten Arbeitsleben lässt sich mit

unseren Erkenntnissen und Werkzeugen steuern und dieser Sinn lässt sich dann in verschiedenen Projekten tatsächlich herstellen, das können politische Prozesse sein wie die erwähnten Town Hall Meetings, diese dann auch in Verbindung mit Festivals der Event/Hotellerie Branche. Das können Veränderungsprojekte in Unternehmen mit Schwerpunkten Krankenstand/Gesundheit, Produktivität, Motivation und Führung sein. Das können auch Branding und Cobranding Projekte sein, die ein neues Image für das Unternehmen schaffen oder das alte in neuen Glanz erstrahlen lassen.

Das Vorgehen ist immer gleich, die Anwendungsbereiche unterscheiden sich.

Wir messen Sinn als Arbeitsfreude und Selbstvertrauen, zwei Ressourcen, die man beim Arbeiten immer wieder auftanken kann, und zwar auch als Vorrat, um über manchmal schwierige Zeiten hinweg zu kommen.

Auch hier ist der Prozess des Lernens, den Lewin auch in der Aneignung und Umsetzung von Demokratie in Unterscheidung zur Autokratie wieder findet an erster Stelle und zunächst möglicher Weise als Anstrengung empfunden. Allerdings sind mit dieser Anstrengung viele und vielfältige Vorteile in demokratischen Gruppen verbunden, die interessanter Weise allesamt gesünder zu sein scheinen als die in autokratisch beeinflussten Gruppen.

¹ „Experiments in social space“ in: Kurt Lewin/edited by Gertrud Weiss Lewin: “Resolving social conflicts” 71-83; 1948:Harper Row Publishers Inc/ ; 1973: Souvenir Press Ltd /printed Fletcher&Son Ltd, Norwich

2. Deshalb sehnen sich alle Arbeitnehmer danach, zu lernen.

In seinem Artikel „Die Sozialisierung des Taylor Systems“² aus dem Jahr 1920 beschreibt Lewin den bipolaren Charakter jeder Form von Arbeit:

diese sei auf der einen Seite immer „Konsumtion“, Quelle von positiven Erfahrungen, heute sprechen wir von Potenzialen, auf der anderen Seite: „Produktion“, Arbeit als Verausgabung und Mühsal, heute Gefährdungen genannt, erst beide zusammen schaffen dann die jeweiligen „Atmosphären“, die es zu gestalten und zu steuern gilt.

Neben den Potenzialen, die laut Lewin in demokratischen Gruppen deutlich überwiegen, werden auch körperliche und psychische Gefährdungen gemessen, die einem manchmal das Leben schwer machen und die nicht nur in autokratischen Gruppen vorkommen, sondern auch in den demokratischen.

Denn ganz ohne diese scheint es nicht zu gehen, vielleicht weil sie eben zu Lernprozessen Anlass geben.

Das richtige Mischungsverhältnis macht offensichtlich den Unterschied.

Denn in Pandemie und Lockdown haben wir meist als Überraschung auch gelernt, dass Herausforderungen, ja manchmal Krisen wichtig sind, um die Erfahrung zu machen, dass man etwas Neues lernen kann (z.B. Zoom Meetings), dass guter Kontakt mit Kunden und Kolleginnen Freude machen kann und das auch tut, dass das, was man macht, nicht nur von den anderen anerkannt wird, sondern auch von einem selbst gut gefunden wird, wenn man sich die Zeit zu einer Bewertung nehmen kann. Das nennt man neudeutsch transformationelle Entwicklung.

3. Respect Motivation

So nennen wir diese immer wieder neu zu entdeckende Mixtur aus Herausforderungen und Belohnungen, die wir inzwischen auch physiologisch besser verstehen:

Wenn wir etwas lernen, findet das immer im Zusammenspiel von der Zuneigung schaffenden Oxytocin und von der entspannenden und konzentrierten Aufmerksamkeit schaffenden Serotonin statt.

Diese Mischung immer wieder herzustellen und seinen MitarbeiterInnen darin den Zugang zu ihren eigenen Glücksstoffen zu ermöglichen durch und in der Arbeit, sorgt nicht nur für gute Leistung und gute Gesundheit, sondern auch für Bindung und eine Familie ähnliche Unternehmenskultur, also zu einer sehr starken Bindung.

Dabei ist jede gewachsene Unternehmenskultur anders und hat bereits ihr eigenes Mischungsverhältnis entwickelt.

Es lässt sich dieses Mischungsverhältnis zwar mit unserer Befragung und Software analysieren, was es letztendlich bedeutet, wissen in der Tat nur die befragten Mitarbeiter selbst.

Und genau danach befragen wir die MitarbeiterInnen ein zweites Mal in Workshops:

Was sollen denn diese Ergebnisse für Euch genau bedeuten?

Diese Fragen müssen in einem echten Dialog mit allen Mitarbeitern auf jeder Hierarchieebene diskutiert werden, denn jede Hierarchieebene ist eine eigene Lebenswelt.

Dialog bedeutet auf der einen Seite die Beschränkung der Gruppengröße auf 12 Leute auf der anderen Seite bedeutet es, auf Augenhöhe miteinander sprechen zu können.

Das geht im ersten Schritt nur mit externen ModeratorInnen, denn im ersten Schritt bestehen wahrscheinlich noch Ängste, sich in Workshops mit den Chefs frei zu äußern.

Vielleicht braucht es diese Vertraulichkeit auch in allen anderen weiteren Entwicklungsphasen des Projekts.

Vielleicht lässt es sich auch mit internen BeraterInnen, die wir ausbilden genau für diesen Job und die ähnlich wie Ärzte über eine Verschwiegenheitspflicht verfügen, weiterentwickeln. Das muss jeweils Projekt für Projekt von dem zuständigen Steuerkreis entschieden werden.

Einkommens-, Bildungs- und Sozialisationsunterschiede stellen sehr oft unsichtbare Kommunikationsbarrieren her, über die hinweg oft nicht gesprochen werden kann.

Dabei sind Bildungs- und Sozialisationsunterschiede hier wertfrei benannt: *Wenn man unterschiedliche Sozialisierungen erfahren hat, geht man von unterschiedlichen und selbstverständlich hergestellten Erwartungshaltungen aus.*

Und das kann zu sehr nachhaltigen Missverständnissen führen.

Respect Motivation, der Titel und das Thema unseres Angebotes braucht man nicht in andere europäische Sprachen übersetzen.

Offensichtlich kann der Begriff Respect Motivation ins Deutsche übersetzt, drei Bedeutungen haben:

Zurückblicken, nach vorne blicken und erwarten und als besondere Kunst im Wort „Respect“ ausgedrückt:

Die Fähigkeit durch die Augen und die Ohren des Gegenübers im Dialog auf das, was man selbst zum Ausdruck bringen möchte, so zu achten, dass die Wahrscheinlichkeit hoch ist, dass

² Kurt Lewin: Die Sozialisierung des Taylorsystems: eine grundsätzliche Untersuchung zur Arbeits- und Berufspsychologie. Band 4 Prakt. Sozialismus. 1920: Verlag Gesellschaft und Erziehung, Berlin

auch das verstanden wird, was man sagen wollte.

Also nochmal kurz zusammengefasst:

*Mit unserem Vorschlag werden Sie nicht nur sehr erfolgreich auf jeder Ebene, sondern Sie erhalten ein sehr wirksames Steuerungssystem, in dem Ihre Mitarbeiter die wichtigsten Steuerfrauen/Steuer männer sind, denen Sie ruhig vertrauen sollten. Es wird sich lohnen.*³

4. Zum praktischen

Vorgehen: Das ABC der resilienten Organisation: Organisationsdesign 4.0

Sie finden hier einen Changemanagement Ansatz, der Ihnen dabei behilflich sein wird, Ihre Unternehmensziele zu erreichen. Voraussetzung dafür ist es, dass Sie diese formulieren und vorgeben können. Denn wir arbeiten systematisch Top down zur Unterstützung der Geschäftsführung und aller damit befassten Kräfte im Unternehmen.

Wir gehen dabei davon aus, dass es eine gemeinsame Schnittmenge von Motiven, Bedürfnissen und Interessen zwischen Unternehmensführung und Belegschaft gibt, die größer ist als die Menge der trennenden Unterschiede, die meist auf der Hand liegen. Diese gemeinsame Schnittmenge lässt sich am besten durch eine Methode erfassen, die sich statt an Effizienz an Resilienz orientiert und somit auch im Zentrum moderner zukunftsorientierter Managementsysteme stehen wird.

Effizienz definiert die Wahl desjenigen Mittels bzw. derjenigen Methoden, die im Vergleich zu anderen den geringsten Aufwand er-

fordert (das kann sein Aufwand an Zeit, Kraft, Geld etc.).

Resilienz definiert die Wahl derjenigen Methoden oder Mittel, die neben dem geringsten Aufwand auch den größten Effekt und die größte Akzeptanz für alle beteiligten Stakeholder erzielen.

Einen Baukasten zur sofortigen Anwendung stellen wir mit unseren Methoden katalog unten zur Verfügung.

Für Krankenkassen haben wir ein eigenes Programm entwickelt, das Sie gesondert erhalten können, wenn Sie ihre Kasse dafür interessieren wollen (sie ist verpflichtet, hierfür Geld zu investieren) oder wenn Sie selbst eine Krankenkasse vertreten.

Wenn man sich den inneren logischen Zusammenhang zwischen Effizienz, Effektivität und Akzeptanz (denn darum geht es bei Resilienz) klar macht, dann haben wir es mit dem Zusammenhang dessen, was die meisten Mitarbeitenden eines Unternehmens am stärksten wünschen (Akzeptanz), zu tun und damit, was

am meisten mit existierenden Zielen der Geschäftsführung übereinstimmt (Effektivität), und wie

davon wiederum diejenigen Themen, mit dem geringsten Aufwand erreicht werden können und als solche auch identifiziert werden (Effizienz) (vgl. auch Westermayer & Liebing 1992)⁴

Dieser dreifache Weg der realistischen und nachhaltigen Veränderung kann mit moderner von uns entwickelter Software erschlossen werden. Die Software wurde in 30 Jahren Entwicklungsarbeit auf der Basis von etwa 400 Projekten in 15

akademischen Abschlussarbeiten entwickelt.⁵

5. Organisationsdesign: Ein Rezeptbuch für Manager die wie Sterneköche arbeiten

Obwohl die von uns entwickelte Software in Kombination mit den bewährten und oben beschriebenen dreifachen Entscheidungskriterien der Resilienz mit höchster Wahrscheinlichkeit einen Pfad zur nachhaltigen Zielerreichung aufzeigen wird, bedarf es um so mehr einer neuen Qualität der Mitarbeiterführung des Dialogs als Führungsinstrument.

Im Englischen hat das Wort Chef verschiedene Bedeutungen. Wie bei uns meint es eine Person im Management, die mit mehr Autorität und Macht ausgestattet ist als andere TN der Organisation und das Wort ist darüber hinaus reserviert als Bezeichnung für eine ganz besondere Position in der gehobenen Küche:

Ein Chef ist jemand, der in der Lage ist, die richtige Kombination von Materialien und Geschmacksnoten herzustellen, die ein ganz bestimmtes Publikum zu ganz bestimmten Wahrnehmungen veranlassen kann, die in der Regel als angenehm empfunden werden und deshalb Lust auf noch mehr dieser Wahrnehmungen hervorrufen. Dabei ist es wichtig, zu verstehen, dass diese Cheftätigkeit ein Handwerk ist und kein guter Chef dem anderen gleicht, denn jeder, das ist die Voraussetzung für Exzellenz, hat sich seinen ureigenen Stil erarbeitet. Daher sind gute Manager mit guten Gourmet Köchen vergleichbar.

Sie kommen *immer dann zum richtigen Zeitpunkt mit dem richtigen Rezept auf die Bühne*, wenn die

³ www.respectmotivation.de

⁴ Westermayer, G. & Liebing, U. (1992). Evaluation betrieblicher Gesundheitszirkel. In: R. Brennecke (Hrsg.) Sozialmedizinische Ansätze der Evaluation im Gesundheitswesen. (Band 1: Grundlagen und Versorgungsforschung) (S.341-348) Berlin Springer

⁵ Das Manual findet man bei Springer Nature: Westermayer Organisationsdesign. 4.0 (2021)

Organisationsmitglieder selbst kein Rezept mehr zur Verfügung haben, in dem vorhandene Routinen erfolgreich eingesetzt werden können.

Organisationsdesign meint hier also die Kunst, alle möglichen Bestandteile der Organisation so zu mischen und aufzubereiten, dass sie möglichst positiv motivierende Wirkungen bei den Organisationsmitgliedern herstellen. Die in langjähriger Forschungsarbeit der BGF GmbH empirisch überprüft positiv wirkenden Organisationsfaktoren heißen nach dem Präventionsgesetz 2015 Gesundheitspotenziale.

Das sind Kommunikationsmedien wie Identifikationsmöglichkeiten, Lernmöglichkeiten, aber auch Arbeitsklima, Entscheidungsspielräume und Anerkennung.

Also, alles, was bei der Arbeit motivieren kann.

Ein guter Manager kennt die Eigenschaften der Potenziale ganz genau und vor allen Dingen kennt er die unterschiedlichen Vorlieben seiner MA für unterschiedliche Potenziale und er kennt sich aus mit den Zwischentönen der Kommunikation über Potenziale, über die man ja eigentlich nicht spricht, denn alle reden normaler Weise nur über die Last der Arbeit.

In den auf der folgenden Seite aufgelisteten Schulungspaketen bringen wir Ihnen alles bei, was hierfür notwendig ist bei.

Bringen Sie Ihr Projekt mit, wir garantieren messbare Erfolge innerhalb eines Jahres, vorausgesetzt, Sie wenden unsere Systeme und Methoden wirklich an.

Wir unterstützen dabei mit Ausbildung, Supervision, Controlling und Evaluation, siehe folgende Angebote:

6. Ausbildungsmodul: Entwicklung von thematischen Workshops für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater aus verschiedenen Fachgebieten:

Zielgruppen für die Ausbildung:

Führungskräfte: Vorgesetzte in Unternehmen, interne Berater-Stabsstellen

Zunächst kommen als Kandidaten für die Managementausbildung Vorgesetzte in Frage, die Führung als Unterstützung individueller Entwicklungs- und Transformationsprozesse verstehen und eigens für die Umsetzung solcher Veränderungsprozesse eingestellten interne Beratungspersonen.

Alternativ zu einer eigenen Befragung lassen sich die bereits vorhandenen Branchendaten als Ausgangspunkt für Workshops nutzen.

Um die sonst oft pauschal behauptete Kosten Nutzen Effizienz als ROI von 1: (mindestens) 3,9 nachvollziehbar werden zu lassen, sei hier ein Kosten Nutzen Beispiel erläutert.

Zur Umsetzung des Startes eines Projekts erhalten der oder die Vorgesetzten eine Ausbildung in „Handwerk Führung“ (2 Tage) sowie in der Durchführung von Mitarbeitenden Gespräche (3 Tage), das sind in unserem Kostenportfolio 5x 399 Euro=1995⁶ Euro Kosten pro FK und daran anschließend Workshops mit allen Mitarbeitenden (TN maximal 10).

Bei 400 MA und 40 FK ergeben sich:

40 x 1995=79 800,00 Euro plus
40 Workshops a 2000 Euro pro
Workshop bzw.

200 Euro pro MA/Workshop:
80 000 Euro

Insgesamt also: 159 800 Euro.

Ergebnis wird hier sein, dass die zusammen mit den Mitarbeitenden gefundenen und umgesetzten Verbesserungsvorschläge mindestens 2 Prozentpunkte Krankenstand reduzieren, die Fluktuation ebenfalls um 5 % Punkte reduzieren und die Produktivität um mindestens 20% erhöhen.

Weitere Evaluationskennzahlen können und sollen vorab durch einen Steuerkreis (der ist Teil des BGM Systems) festgelegt werden.

Im Beispiel wäre allein die Reduktion von 2 Prozentpunkten Krankenstand: Bei 400 MA entspricht ein Prozentpunkt Krankenstand 4 Mitarbeitern, die ganz jährlich krank sind.

Das bedeutet nach konservativer Schätzung der Kosten: 200 Euro pro Krankheitstag an 230 Tagen pro Jahr mal 4 mal 2=368 000,00 Euro

Dazu kommen alle anderen noch zu kalkulierenden Einsparungen und Verbesserungen, die weitaus größer sein dürften.

Diese Kennzahlen sind der Kompass, der das Projektmanagement der Unternehmensleitung mit Input durch die Mitarbeitenden steuert (Datenfeedbackworkshops, Einzelgespräche, Gesundheitszirkel).

Es geht also nicht darum, den üblichen Dreischritt: Befragung, Maßnahmen, Bewertung durchzuführen, sondern das gesamte System in Richtung der identifizierten Kennzahlen zu steuern und das mit gut bewährten und empirisch geprüften Methoden der Organisationsentwicklung.

Alle Kosten/Nutzen Berechnungen auch z.B. von McKinsey 2015 gehen mindestens von einem ROI von 1 zu 3,8 aus.

Krankenkassen als Konjunkturbooster

⁶ Wir versuchen mit 399 euro pro Tag und teilnehmender Führungskraft etwas unter der Hälfte der Markt üblichen Preise zu bleiben

Was wahrscheinlich kaum einem Arbeitgeber bekannt ist, ist der Umstand, dass das Präventionsgesetz aus dem Jahr 2015 eigentlich als ein Gesetz des Staates zur Unterstützung von Arbeitgebern bei der Gesundheitsförderung ihrer MitarbeiterInnen geplant war und es noch ist. Wie immer muss so ein Gesetz mehrere Kommunikationshürden nehmen, die eingeplanten und die, die sich auf dem Weg zur Umsetzung quasi automatisch entgegenstellen.

Hier bekamen die Krankenkassen als Medien und Mittler zwischen Regierung und den Arbeitgebern eine zentrale und sehr ambivalente Rolle. Einerseits sollten sie den Arbeitgebern die Bedeutung Betrieblichen

Gesundheitsmanagement nahebringen und sie dabei unterstützen, ein solches System im eigenen Betrieb zu etablieren, andererseits widersprach die staatliche Vorgabe zur Kooperation mit anderen Krankenkassen und besonders mit den BGen und Unfallversicherungsträgern allen vertrieblichen Vorgaben, an die jede Karriere einzelner Kassenmitarbeiter gebunden war.

Wie so oft im BGM System eine paradoxe Vorgabe

Aber auch hierfür haben wir bewährte Erfolgsregeln entwickelt, die ich Ihnen gerne vorstelle.

Hier finden Sie alle Schulungs- und Changemanagementangebote:

Bei Interesse:

Dr. Gerhard Westermayer

Tingelsten

Orakersvägen 5

19693 Kungsängen

Schweden

+491719256269

gw@respectmotivation.de

Eine parasitäre Form der dissoziativen Persönlichkeitsstörung und ihre Bedeutung für die Gestaltung von Lebens- und Arbeitsräumen

Dr. Bernd Floßmann und Amel Lariani

Der nachfolgende Bericht von Frau Lariani aus ihrer Coachingerfahrung scheint sehr persönlich zu sein und damit nicht viel Bedeutung für die Weiterbildung und ihre Förderung im betrieblichen Kontext zu tun zu haben.

Beim genauen Hinsehen aber zeigen sich Strukturen, welche disruptive und bisher unerklärliche Verhaltensmuster bearbeitbar machen: *parasitäre Persönlichkeitsanteile*, welche bei Nichtbeachtung zu mehr oder weniger schweren, aber immer schwer bearbeitbaren *dissoziativen Identitätsstörungen* führen können.

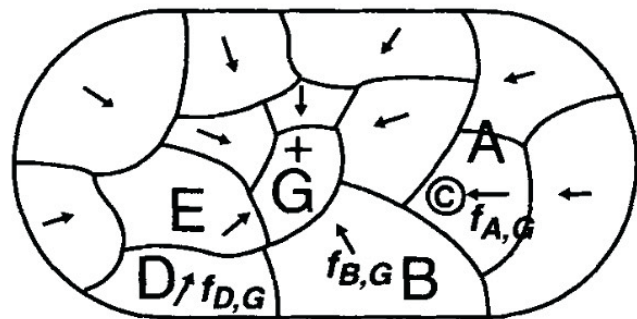
Solche parasitären Persönlichkeitsanteile haben nicht nur auf das private Leben Einfluss, sie beeinflussen durch die Besetzung und Blockierung von „Lebensräumen“ auch wesentlich die *Arbeitswelt* von Menschen.

Ausgehend von Kurt Lewin und den bei der Darstellung seiner Feldtheorie benutzten *Jordankurven*¹ lässt sich sehr anschaulich illustrieren, wie die Kräfte des gerichteten Begehrens sowohl innerhalb einer Person wie auch innerhalb einer Organisation zusammen oder gegeneinander wirken.

Dabei ist bisher davon ausgegangen, dass es sich hier um Persönlichkeitsanteile, Abspaltungen oder verschiedene Identitäten einer Person handele. Woher diese Anteile kommen, und ob diese Anteile der Person tatsächlich, sei es als Erinnerung oder sei es als Spaltung der inneren Wirklichkeit der Person *zugehörig* sind, ist wohl nicht genauer erforscht worden.

Das Feld der dissoziativen Störungen, wie sie z. B. in ICD beschrieben werden (ICD11. 6B64 und 6B65)² geht davon aus, dass „zwei oder mehr verschiedene Persönlichkeitszustände (dissoziative Identitäten) vorliegen, die mit deutlichen Unterbrechungen des Selbst- und Handlungsgefühls verbunden sind. Jeder Persönlichkeitszustand beinhaltet sein eigenes Muster

Die Auseinandersetzung mit fremden Persönlichkeitsanteilen muss anders verlaufen, als die Auseinandersetzung mit eigenen Persönlichkeitsanteilen. Gilt hier, dass es sinnvoll ist, mit diesen Anteilen „Frieden“ zu schließen, sie als eigene zu akzeptieren und in den Reichtum des eigenen Seins aufzunehmen, zu integrieren, gilt dort, diese Fremdanteile als



A positive central field of forces corresponding to a positive valence.

des Erlebens, der Wahrnehmung, der Vorstellung und der Beziehung zu sich selbst, dem Körper und der Umwelt.“³

Der nachfolgende Text verweist auf einen *externen* Ursprung des Persönlichkeitsanteils. Der „Wolf“, der einen parasitären Persönlichkeitsanteil des Vaters repräsentiert, welcher nachhaltig in das Kind „injiziert“ wurde und dann in späten Entwicklungsphasen zu erheblichen Störungen führt, ist deswegen so schwer zu entdecken, geschweige denn zu entfernen, weil er als *eigener Teil* der Persönlichkeit auftritt, in Wirklichkeit aber ein *Fremdkörper* ist.

„Nicht-Ich“ zu objektivieren und aus der eigenen Persönlichkeitsstruktur zu *entfernen*.

Im betrieblichen und Weiterbildungsfeld, dem betrieblichen Lebensraum können solche Anteile ebenfalls auftreten und ähnliche traumatische Störungen hervorrufen. Die Identifikation dieser Anteile im öffentlichen Bewusstsein als „induzierte“, als „fremde“ ist hilfreich, um die eigenen Bestandteile zu stärken und „in Griff zu bekommen“.

Ich schlage vor, solche parasitären Bestandteile anders zu behandeln, als eigene Persönlichkeitsanteile.

1 Resolving Social Conflicts and Field Theory in Social Science, by K. Lewin. Figure 43. S.349

2 https://www.bfarm.de/DE/Kodiersysteme/Klassifikationen/ICD/ICD-11/uebersetzung/_node.html;jsessionid=DE162C1A-10954CA0F2F4EBEE72795CD6.intranet262

3 (ebenda)

Der Wolf in mir

Amel Lariani

Eine Klientin berichtete mir in einem Coaching-Gespräch von einer für mich sehr interessanten Beobachtung:

„Nach dem Abendessen gingen Karin und ich spazieren. Wir konnten uns auf einer Ebene austauschen, die immer wieder neue Erkenntnisse bereithielt. In diesem Jahr hatte ich fünf Kilo zugenommen, zum ersten Mal habe ich die 90 Kilo überschritten und mein „Wohlfühlkonstrukt“ fiel in sich zusammen, wie ein Kartenhaus. Karin und ich teilten das Übergewicht, sowohl als auch unser Entwicklungs-trauma. Ein Trauma kann man kognitiv erfassen, doch wenn man keine Verkörperung dazu hat, wird es schwierig, sich wahrhaftig hineinzuversetzen. Wir schlenderten nebeneinanderher und brachten uns auf den neuesten Stand. Im September haben wir uns zuletzt gesehen. Karin wirkte erschöpft und doch glänzte ihr Gesicht vom Fasten. Sie war bereits eine Woche in Friedborn. Wir kamen ohne Umschweife auf unser Essverhalten zu sprechen. Ich erzählte ihr, dass ich in den letzten Wochen mit meinem Gewicht haderte und berichtete, was ich für mich herausgearbeitet habe. Die letzten 15 Jahre hielt ich mein Gewicht konstant, wenn es ein bisschen mehr wurde, dann nahm ich ab und das funktionierte innerhalb weniger Wochen. Durch den Tod meiner besten Freundin Anfang des Jahres, war ich mit meiner Trauer beschäftigt. Kurz darauf habe ich mir die Beine mit kochend heißem Wasser verbrüht. Diese beiden Ereignisse waren so einschneidend, dass ich mein Gewicht aus den Augen verloren habe. Die 90 Kilo waren immer eine Grenze, die ich nie überschreiten wollte und jetzt war es so weit. Plötzlich funktionierte

keine Strategie mehr, die vorher zur Abnahme führte. Ich fühlte mich zum ersten Mal schwerfällig. Wenn ich Bilder von mir sah, erkannte ich mich kaum wieder. Mein Wohlbefinden war deutlich herabgesetzt und trotz all dem, hatte ich nicht die Kraft eine Ernährungsumstellung länger als drei Tage durchzuhalten.

Vor fünfzehn Jahren habe ich gefastet, gearbeitet und leidenschaftlich gerne mit Essen experimentiert. Heute bereitet mir allein der Gedanke ans Fasten ein ungutes Gefühl. Eine innere Anspannung, die mich wachsam werden ließ, verengte meine Brust, selbst mein Atem hatte Mühe die Verengung zu durchdringen. Ich kannte dieses Gefühl nur zu gut, mein ängstliches inneres Kind wurde aktiviert. Es hat Angst zu versagen. Die Versagensangst war nicht neu für mich. Es gab allerdings eine neue Facette, die ich in mir wahrnehmen konnte, die Angst „nicht genug zu bekommen.“ Rein kognitiv wusste ich, dass es ausreichend Nahrung gibt und jederzeit Essen kann, doch auf der gefühlten Ebene erlebte ich es anders. Die Angst nicht genug zu bekommen, war der Nährboden für meine Vermeidungsstrategien. Um die innere Anspannung abzubauen, übernahm der „selbstberuhigende Saboteur“ mit seinen Essgelagen, die Kontrolle. Ein Sandwich, dann noch eine Tüte Chips und noch Schokolade. Danach war mir schlecht und ich hatte das Gefühl „versagt“ zu haben. Mit den zusätzlichen Kilos gewann mein ängstliches Kind an Gewicht, es fiel mir zunehmend schwerer mit dem Abnehmen zu beginnen. Mir sind meine Erfahrungsanteile bewusst, wann sie auftreten, wie sie wirken und welche Dynamiken daraus ent-

stehen. Am Wissen mangelte es nicht, dennoch war da etwas, was ich nicht zuordnen konnte. Etwas, dem ich mich machtlos ausgeliefert fühlte. Ich berichtete Karin von meinem selbstberuhigenden Saboteur und seiner Fähigkeit, als Gestaltwandler in Erscheinung zu treten. Mit Aussagen wie „der Preis abzunehmen ist mir zu hoch, dafür esse ich zu gerne“ oder „Essen ist für mich eine Lebensphilosophie“ tarnte er sich als Genussmensch. In dieser Gestalt schaffte er es, meinen Selbstwert vor anderen aufrecht zu halten und sogar mich für den Abend zu täuschen.

Als ich auf den *Wolf* zu sprechen kam, veränderte sich Karins Haltung. Sie richtete sich auf und begegnete mir mit offenem Blick, der mir ihr Interesse signalisierte. Es gab das noch, diesen reißenden Wolf in mir, der mit fletschenden Zähnen und sabberndem Mund nach dem nächsten Fressen gierte. Genauso animalisch fühlte er sich an, er übernahm mein komplettes System und ich geriet außer Kontrolle. Wie ein Tier verschlang ich was ich zwischen die Zähne bekam. In kurzen Momenten, es waren lediglich Sekunden, in denen mir mein „Fressverhalten“ bewusst wurde, schämte ich mich dafür. Vor allem, wenn ich in Gesellschaft war und ich beobachtet wurde. Mein ungezügelt Verhalten verriet meine Unvollkommenheit, die ich so sehr überperfektionistisches Verhalten zu verbergen versuchte. Dieser Anteil fühlte sich wie ein Fremdkörper an. Karins Augen begannen zu leuchten „Ich kenne diesen Wolf, nur sitzt er bei mir im Kopf. Früher war er über mir, mit weit geöffnetem Maul, bereit mich jede Sekunde zu zerfetzen. Meine Mutter konnte mich aus dem Nichts

heraus attackieren.“ Ihre Worte drangen in mich ein und führten zu einer tief empfundenen Erkenntnis. Es war eine Offenbarung, die sich in jeder Faser meines Körpers entfaltete, bis es mir die Schuppen von den Augen sprengte. Jetzt war es klar. Der reißende Wolf war kein Erfahrungsanteil von mir, er ist die verinnerlichte Projektion meines Vaters, der noch in mir wütete. Ich trug seinen Schatten in mir, der das fortsetzte, was ich als Kind erlebt habe. So, wie ich es als Kind wahrgenommen habe. Eine lebensbedrohliche Situation, der ich machtlos ausgeliefert war. Ich stand vor Angst erstarrt vor ihm. Regungslos, um ihn nicht weiter zu reizen. Vielleicht würde ich dann verschont bleiben. Meistens war es so. Er schrie, tobte, die Spucke spritzte aus seinem Mund. Ich nahm seine fletschenden Zähne wahr, seine wilden Gesten, die jeden Moment außer Kontrolle geraten konnten. Ich musste mich unsichtbar machen, um seiner Wut keine Angriffsfläche zu bieten.

Karin war ganz aufgeregt, ihre Wangen leuchteten rötlich und ihre Augen funkelten, als hätte sie einen Schatz entdeckt. Völlig aufgelöst sprudelte es aus ihr heraus, dass sie sich völlig in meiner Erkenntnis wiederfand. Ihre Mutter, die wie aus dem Nichts ihre Aggression an ihr abließ. Jeden Moment konnte sie völlig unerwartet explodieren. Deshalb lief sie mit einer ständigen Wachsamkeit durch ihr kindliches Leben.

Spannend fand ich den Aspekt, dass der Wolf über ihr war, sie hatte das Empfinden, er würde sie von hinten angreifen. Erst später wurde er in ihrem Kopf manifestiert. Bei mir fühlte es sich anders an, der Wolf stieg impulsartig aus meinen Tiefen auf. Er wütete rastlos in meinem Oberkörper, bis ich ihn gewähren ließ und er gierig alles verschlang, was er fand. Wir entdeckten noch eine Gemeinsamkeit, unsere ausgeprägte Leistungsfähigkeit. Eine Eigenschaft, die in unserer Leistungsgesellschaft durchaus erwünscht ist und im Grunde auch nur ein Anteil ist, der aus dem Wüten des Wolfes geboren wurde. Sie konnte den Wolf tagsüber durch die Arbeit, in der sie sich verausgabte, im Zaum halten. Nach Feierabend riss er sich von der Leine. Die einzige Möglichkeit ihm das Maul zu stopfen war ihn zu füttern, doch seine unbändige Gier war nur schwer zu stillen.

Dem reißenden Wolf, dem ich mich machtlos ausgeliefert fühlte, war kein Anteil von mir. Diese Erkenntnis war wie eine Erleuchtung. Erst mit den zusätzlichen fünf Kilo geriet der Wolf außer Kontrolle. Alle Strategien, den Wolf in Schach zu halten, so dass er nicht in Erscheinung trat, wirkten plötzlich nicht mehr. Mein natürliches Wesen wurde von dem Wolf in Stücke gerissen. Im Laufe der Jahre entwickelten sich unterschiedliche Anteile, die mich aus dieser Ohnmacht herausführen wollten. Durch sie wurde ich handlungsfähig.

Vor allem durch die Rebellin, die sich eine ungewöhnliche berufliche Laufbahn erkämpft hat. Mit großer Willenskraft ging sie gegen jede Grenze an, die man ihr setzte und schaffte das Unmögliche möglich zu machen. All diese Anteile sind mir bewusst gewesen und ich spüre gerade eine tiefe Dankbarkeit für jeden Anteil. Der Wolf ist jedoch kein Anteil in mir, er ist der Ursprung. Die Projektion, die aus der Aggression meines Vaters in meinem Milieu ein zu Hause bekommen hat. Ich trug seinen Schatten in mir, fütterte ihn und hielt somit die Ursprungssituation am Leben. Der Wolf in mir ist die Quelle. Ich habe ihn erkannt. Das ist ein wichtiger Schritt. Was ich daraus mache, weiß ich noch nicht. Meine Anteile haben gute Eigenschaften, auch wenn sie aus einer lebensbedrohlichen Quelle stammen. Die will ich behalten, die machen mich aus, die mag ich an mir. Ich will ihn nicht integrieren, er gehört nicht zu mir. Ich will ihn auch noch nicht gehen lassen. Ihn zu bändigen fühlt sich falsch an, weil er nicht mein Thema ist. Mein Vater ist heute noch der Wolf, wenn auch ein durch Krankheit gezeichneter Wolf. Ich habe meinen Frieden mit ihm gemacht, bereits vor langer Zeit. Vielleicht darf die Antwort in mir wachsen. Diese Erkenntnis verändert bereits mein Gefühl, machtlos zu sein.“

BieBiR: Gesellschaftliche Bildung für Menschen

Gerhard Endres

*Die Fantasie der Hoffnung ist das stärkste Werkzeug zur Veränderung der Welt.
Da, wo wir unsere Fantasie einsetzen für alles, was Leben fördert,
schaffen wir neue Räume und neue Gesetzmäßigkeiten¹*

1. Vormerkung:

Ich wünsche mir vielfältige, unterschiedliche und kreative Zugänge zur Bildung für jeden Menschen.

Auf jede erdenkliche und spürbare Weise sollten Menschen ermutigt werden, sich zu bilden und dabei vielfältige Chancen erhalten begleitet zu werden, am besten durch Menschen die einen „Bildungsvirus“ in sich haben, d.h. die Freude und Lust haben immer was Neues zu lernen und gänzlich Unbekanntes zu entdecken.

2. Meine Lust auf Bildung

Schon als Jugendlicher war ich neugierig mehr zu erfahren und zu erkunden, als offiziell bekannt war. So gründete ich mit 14 Jahren mit anderen eine Schülerzeitung in der wir u.a. Günther Eich und Günther Grass interviewten. Schon damals versuchte ich bei jedem Thema möglichst viele Gesichtspunkte zu betrachten, um die „Wahrheit“ zu erkunden. Im Studium beschäftigte ich mich mit dem Entfremdungsbegriff bei Karl Marx und dem DDR-Systemkritiker Robert Havemann, aber auch über die Arbeit und politische Bildungsarbeit. Neugierig bin ich bis jetzt durch das Leben gegangen, manchmal auch gelaufen immer mit dem Ziel, zu erkennen, zu erspüren, „worum es geht“ d.h. was der Grund, die Ursache, vielleicht auch das Momentum für Vorgänge, Bewegungen und Geschehnisse sind. So führte mich meine Neugier bald in das Feld der dualen Berufsausbildung und ich lernte über viele Jahre viele

spannende, originelle und kreative Akteure aus Betrieben, dem BIBB, Berufsschulen und den Gewerkschaften kennen. Alle vereint das Ziel, Bildung dem Menschen zu eröffnen sie anzuregen sich mit etwas Neuem, Unbekanntem aber gleichzeitig Reizvollem zu beschäftigen. So begleitete, ermutigte ich über viele Jahre jugendliche eine Berufsausbildung anzufangen und zu absolvieren.



Ich begleitete Jugendliche oft in einer Musikgruppe, trainierte andere sehr unterschiedliche Jugendliche in Fußballteams, die gleichzeitig eine Berufsausbildung absolvierten. Die Fußballgruppe war nicht selten Motivationsgegenstand in die Ausbildung oder Berufsschule zu gehen, der Zusammenhalt im Team bei Fußballturnieren durchaus unterstützend sich auf die Ausbildung zu konzentrieren. Sogenannte soziale Kompetenzen wurden dabei auch nicht ganz zufällig mit erworben: Zusammenarbeit, achten aufeinander,

Teamfähigkeit leben, Solidarität üben, aber auch Respekt voreinander und vieles mehr. Durchgehend treibt mich im Leben an, dass ich glaube, dass jeder Mensch Fähigkeiten, Talente, Kompetenzen hat, dass jeder Mensch noch etwas dazu lernen kann und auch andere motivieren kann, sich zu bilden, was zu lernen, weil es jeden Menschen einfach bereichert. Ich bin immer wieder überrascht, welche Fähigkeiten Menschen haben: Viele spielen ein Musikinstrument, treiben Sport, kennen sie mit Münzen aus, wieder andere sind leidenschaftliche, mindestens semiprofessionelle Köche. Andere wiederum managen ehrenamtlich große Vereine, organisieren Bildungsveranstaltungen etc.

Ich selbst habe als Teamer bei der DGB-Jugend gelernt, Wochen-seminare im Team zu leiten, gemeinsam Bildungskonzeptionen zu entwickeln und natürlich diese auch anzuwenden, später beim Referenten-Arbeitskreis beim DGB meine Fähigkeiten erweitert. Ich habe gleichzeitig unterrichtliche Tätigkeit und Erwachsenenbildung studiert, dabei in Praktikas mit Müttern Medienbildung entwickelt und umgesetzt. In der Akademie für politische Bildung erlebte ich politische Bildung von der Pike auf, studierte sie in all ihren Facetten, entwickelte und bereitete selbst auch Seminare mit vor, führte sie durch und wertete sie aus. Seit fast 40 Jahren bin ich vielfältig in der beruflichen Bildung und in der Erwachsenenbildung und unterwegs und konnte u.a. auch viele wesent-

¹ (Ulrich Schaffer, *Wenn wir hoffen sind wir stark -Das Buch der Zuversicht*, Freiburg, 2004, Seite 52)

liche Akteure des Erfahrungslernens in der beruflichen Bildung kennen lernen, mit ihnen diskutieren und damit das Konzept ein wenig verinnerlichen.

3. Eine Antwort: BieBiR: Bildung für ehrenamtliche Bildungsreferenten/innen im Rahmen des gesellschaftsethischen Dialogs

Die Grundidee von BieBiR: Bildungsarbeit braucht Grundlagen. d.h. Grundwissen und Erfahrung wie eine Gesellschaft tickt, wie gesellschaftliche Diskurse verlaufen und welche großen Themen es in der Gesellschaft gibt. Menschen lernen ihr Leben lang, ob sie das bewusst und reflektiert wahrnehmen oder auch nicht. Solange Menschen leben, bilden sie sich. Allerdings ist die Haltung zur Bildung, zum Lernen, zum Weiterlernen sehr unterschiedlich: Menschen sind selbstbewusst neugierig, andere unsicher und voller Selbstzweifel: es gibt sicher sehr unterschiedliche Beschreibungen von Menschen und ihrem Bildungsverhalten und ihrer Lernlust.

BieBiR ist der Anfang einer vielfältigen Bildungsreise miteinander und voneinander zu lernen. Die inhaltlichen Schwerpunkte von BieBiR folgen dem Dreischritt der Erwachsenenbildung: Sehen-Urteilen-Handeln. BieBiR soll die Grundlage für eine gesellschaftsethische Bildung von interessierten Menschen sein, umfassende gesellschaftsethische Bildung soll den Menschen helfen in der Diskussion mit absoluten Fachleuten die eigenen Werte, Haltungen zu reflektieren und gleichzeitig eine Hilfe für die Formulierung eigener Meinungen anzubieten.

BieBiR kann so Grundlage für andere Fortbildungen werden, eine

Art gesellschaftsethischer Modulbausteine an den andere Module aufgesetzt werden können. Für sozial und politisch engagierte Menschen können nur sehr kompetente und kommunikative Referenten/innen in Frage kommen, denn angesichts der Komplexität vieler Themen ist es zwingend notwendig, hervorragende Grundlagen für die weitere Bildungswege zu legen.

Wir haben Interesse an vielfältigen Kooperationen mit kompetenten Partnern, die einen ähnlichen Bildungsauftrag verfolgen. Bei der angestrebten Vernetzung sollen natürlich alle Partner Synergien und positive Ergebnisse erhalten.

Das Bildungsprojekt BieBiR ist ein laufender Prozess und ein Angebot an alle Menschen und Organisationen, die ähnliche Ziele und Ideen vertreten miteinander in Austausch und Kontakt zu kommen.

4. Drei Säulen von BieBiR werden angestrebt:

- Ein Lernraum mit vielfältigen Grundlagentexten, Powerpointcharts, Kurzfilmen, Arbeitsblättern, Fragebögen und Reflexionsbögen, auch interaktive

Lernangebote sollen entwickelt werden. Der Lernraum soll die Grundlage für Blended Learning sein, incl. ein Tutorenteam, das den Lernraum begleitet. Im Dezember 2022 begannen wir als erstes mit der Entwicklung einer Struktur für den Lernraum in Zusammenarbeit mit einer professionellen Agentur. Mittlerweile gibt es drei ausgebildete Menschen, die berechtigt sind im Lernraum zu arbeiten und Inhalte einzustellen. Doch dies ist erst der Anfang, da die Erstellung des Lernraums sehr zeitaufwändig ist. Nach der Erstellung der Struktur im Lernraum werden die Inhalte eingestellt, Grundlage sind die Charts der Referierenden in

den Online-Veranstaltungen. Zusätzlich werden weitere Texte, aber auch Charts oder Kurzfilme und zu bearbeitende Materialien eingestellt.

- Online-Angebote um mit hochkarätigen Referenten/innen wichtige Themen zu diskutieren
- Präsenzangebote zur Vertiefung und zum Weiterentwickeln der Teamfähigkeit in der Bildungsarbeit

Auf Dauer sollen Bildungsteams gebildet werden, um gemeinsam

Angebote zu entwickeln und durchzuführen. Entwickeln von Kombinationsangeboten mit anderen Partnern, bei denen verschiedene Module von BieBiR Grundlage für verschiedene Tätigkeitsprofile sind, die mit Zusatzangeboten zu weiterführenden Tätigkeits- und Qualifikationsprofilen entwickelt werden können. Die Zusammenarbeit mit Betrieben und Akteuren der dualen Berufsausbildung ist ausdrücklich erwünscht. Möglich wurde BieBiR durch finanzielle Unterstützung von der KEB München und der KEB München und Lernplattform.

Sehen:

An elf Abenden wird die Situation in verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen betrachtet: Arbeit und ihre Zukunft incl. duale Berufsausbildung, Frauen und Arbeit, Wirtschaft (Analyse und Therapie), Sozialstaat (Demografie und Arbeit), Kompetenzen sehen und feststellen, Analysieren des Sozialraums, Milieus wahrnehmen und erkennen, am Beispiel der Sinus-Milieus.

Urteilen:

An acht Abenden wird die Reflexion der Gesellschaft mit Hilfe von gesellschaftsethischen Mustern gemeinsam erlebt. Vorrangig werden Texte aus der Katholischen Soziallehre und der Politiktheorie verwendet: Überblick über die katholische Soziallehre, die päpstlichen Lehrschreiben: Laudato Si und Fratelli Tutti; Entfremdung und Solidarität; eine Diskussion über die ökologisch-soziale Transformation; Thema Friedensethik und ein Abend über Gerechtigkeit; Demokratie und Menschenrechte.

Handeln:

An sieben Abenden wird Bildungsarbeit praktisch: Bildungsarbeit Heute und Morgen, Stichworte sind dabei:

Gesellschaftliche Wandlungsprozesse, persönliche Veränderungen, und die Antworten der Erwachsenenbildung; Netzwerken; Lernen im Ehrenamt; Wie lernt der Mensch? Bildungsprogramm umsetzen; Kompetenzentwicklung in der Transformation und gewerkschaftliche Mentorenprogramme im Betrieb;

5. Referenten/innen waren bisher u.a.

Professor Dr. Werner Widuckel (Transformation der Arbeit), Professor Dr. Gerhard Bäcker (Sozialstaat), Dr. Stephan Schulmeister (Wirtschaft), Kompetenzentwicklung (Dr. Barbara Burger und Referentinnen von Handwerks- und Industrie- und Handelskammer), Professor Dr. Martin Schneider (Katholische Soziallehre), Prof. Dr. Markus Vogt (Fratelli Tutti) Professor Dr. Johannes Frühbauer (Friedensethik), PD Dr. Karin Schnebel (Werte und Demokratie), Professor Dr. Rudolf Tippelt (Bildungsarbeit), Prof. Dr. Egon Endres (Netzwerk), Lernen im Ehrenamt (Prof. Dr Sebastian Lerch), Professor Dr. Ulrich Klemm (Wie lernt der Mensch?, Wie kann ich die Bildungsbedürfnisse vor Ort in ein Bildungsprogramm umsetzen?) Professor Dr. Nicole Kimmelmann (Kompetenzentwicklung in der Transformation zusammen mit Prof. Dr. Werner Widuckel) und weitere Referenten/innen

6. Teilnahmebedingungen/ Zertifikate/Kooperationen

Das Bildungsangebot BieBiR ist offen für alle interessierten Menschen. Bisher gilt die Regel, wenn Teilnehmende mindestens 10 Themen besucht haben – pro Schwerpunkt mindestens drei Themen – dann können Sie

gegen einen Kostenbeitrag ein Zertifikat erhalten. Für den Zugang zum Lernraum wird voraussichtlich eine Zugangsgebühr eingeführt werden, da Blendid Learning Begleitung erfordert und auch der Lernraum regelmäßig aktualisiert werden muss, hier sind noch einige organisatorische Fragen offen: Kombination von Lernraummodulen mit online-Angeboten und Präsenzveranstaltungen.

Das KAB BW München und Freising ist als Verbundeinrichtung des KAB Landesbildungswerks Bayern mit den anderen KAB Bildungswerken direkt verbunden und der Katholischen Erwachsenenbildung Bayern (KEB Bayern). Wichtiger Kooperationspartner ist die Lernplattform des erzbischöflichen Ordinariats München und Freising, die Katholischen Arbeitnehmerbewegung (KAB) in der Erzdiözese München und Freising, die Stiftung ZASS des KAB Bundesverbands und das Netzwerk Gesellschaftsethik.

Gerhard Endres, Dipl. Theologe

Diplomarbeit über die Katholische Soziallehre: Entfremdung und Solidarität – der Begriff der „Entfremdung“ bei Karl Marx und die Überwindung der „Entfremdung“ durch die Solidarität der Arbeit in der kirchlichen Sozialverkündigung, (Dipl. Sozialpädagogin (FH), Schwerpunkt: Unterrichtliche Tätigkeit und Erwachsenenbildung, Diplomarbeit über Ansätze politischer Erwachsenenbildung, ehrenamtlicher Co-Vorsitzender des KAB Bildungswerks München und Freising

Kontakte: info@kab-dvm.de
www.Kabdvmuenchen.de

Digitales Assistenzsystem SIDEKICK – Programmieren für Nicht-Informatiker in sozialen Einrichtungen leichtgemacht.

Einführung von Pick-by-Light-Systemen auf der Basis von Scratch (Blockprogrammierung) und Sicherung des Know-How-Transfers mittels Blended-Learning in Unternehmen der Eingliederungshilfe.

Andrea Ludwig

Wie Fachkräfte ohne Programmierkenntnisse in der Eingliederungshilfe digitale Assistenzsysteme selbst entwickeln und nachhaltig je nach Bedarf konfigurieren können. Kostspielige Pick-by-Light-Systeme von der Industrie, die nicht selbstständig von den Fachkräften auf neue Arbeitsschritte angepasst werden können, müssen nicht sein.

Im Rahmen eines ESF-geförderten mehrjährigen Personal- und Organisationsentwicklungsprojekts „Wissen macht Zukunft – mit Digitalisierung die Arbeitswelt von morgen gestalten.“ der Ostfriesischen Beschäftigungs- und Wohnstätten GmbH wurden von August 2019 bis Juni 2022 u.a. die Möglichkeiten und Wege zur Implementierung

von modular-anpassbaren, leicht zu konfigurierenden **digitalen Assistenzsystemen** in zwei Organisationen der Eingliederungshilfe (Ostfriesische Beschäftigungs- und Wohnstätten GmbH und Lebenshilfe Leer e.V.) eruiert und entwickelt.

Der Fachbereich Technik der Hochschule Emden-Leer hat unter der fachlichen Leitung von Prof. Thies Pfeiffer dieses Projekt unterstützt. Dabei wurde der Prototyp „SIDEKICK“ entwickelt, der die Werker*innen in der Eingliederungshilfe (Menschen mit kognitiven Beeinträchtigungen) an ihren Montage- und Kommissionierungsarbeitsplätzen in der Arbeitsprozessplanung unterstützen soll.

Im Rahmen eines Blended-Learning-Ansatzes mittels Präsenz-, Online- und E-Learning-Einheiten soll nun das Fachwissen (Blockprogrammierung mit Scratch und Zusammenbau der Hardware) an die Fachkräfte in den Organisationen vermittelt und die Implementierung der Pick-by-Light-Systeme auch in der Eingliederungshilfe vorangetrieben werden.

Mehr zu diesem Thema finden Sie in der aktuellen Ausgabe 3-2023 der SOZIALWIRTSCHAFT mit dem Themenschwerpunkt Digitalisierung:

<https://www.nomos-elibrary.de/10.5771/1613-0707-2023-3/sozialwirtschaft-sw-jahrgang-33-2023-heft-3>



Editorial

Sozialwirtschaft im Handbetrieb:
Ein Effizienzcheck für die digitale Automatisierung
Von Helmut Kreidenweis

Living Care Labs: Soziale Innovation statt digitalem Fake Change
Von Irmafraud Ehrenmüller, Claudia Haider, Jacqueline Zaiko

Hacking: Wie kann sich die Sozialwirtschaft schützen?
Von Matthias Niedung

Digitales Assistenzsystem „SIDEKICK“: Programmieren für Nicht-Informatiker
Von Andrea Ludwig

People Analytics: Neue Wege im Personalmanagement
Von Markus Krings und Werner Heister

Transformation: Die vielfältigen

5 Sozialwirtschaft im Handbetrieb | Ein Effizienzcheck für digitale Automatisierung Seite 7



Natürlich ist IT längst unverzichtbarer Bestandteil vieler Prozesse in Verwaltung, Pflege und Betreuung. Dennoch: Der Einsatz digitaler Technik ist vielerorts alles andere als optimal gestaltet. Die Erhebungen des IT-Reports für die Sozialwirtschaft belegen das seit vielen Jahren, und im Beratungsalltag zeigen sich immer wieder erhebliche Optimierungspotenziale. Wo Potenziale der Automatisierung liegen und wie sich diese heben lassen, erläutert Prof. Helmut Kreidenweis von der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt und Mitglied im Beirat der Zeitschrift SOZIALWIRTSCHAFT und des Informationsdienstes SOZIALWIRTSCHAFT aktuell.

14 Digitales Assistenzsystem „SIDEKICK“ | Programmieren für Nicht-Informatiker Seite 16



Fachkräfte in der Eingliederungshilfe können auch ohne Programmierkenntnisse digitale Assistenzsysteme selbst entwickeln und nachhaltig je nach Bedarf konfigurieren. Projektleiterin Andrea Ludwig bei der Ostfriesischen Beschäftigungs- und Wohnstätten GmbH stellt als praktisches Beispiel ein Pick-by-Light-System vor, das in einem Unternehmen der Eingliederungshilfe eingeführt wurde. Es zeigt: Kostspielige Pick-by-Light-Systeme von der Industrie, die nicht selbstständig von den Fachkräften auf neue Arbeitsschritte angepasst werden können, müssen nicht sein.

Impressum

Das ABWF-Bulletin wird herausgegeben von der Arbeitsgemeinschaft betriebliche Weiterbildungsforschung e.V.

Vi.S.P.: Der Vorstand der ABWF
c/o Dr. Dr. Bernd Floßmann
Spittastraße 4
10317 Berlin
vorstand@abwf.de

Autor*innen dieses Bulletins:
Kerstin Lückner und Emily Poel
Dr. Gerd Westermayer
Dr. Bernd Floßmann
Amel Lariani
Andrea Ludwig
Gerhard Endres

Schriftsatz: Dr. Bernd Floßmann
Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben die Meinung der jeweiligen Autoren wieder und nicht die Position des ABWF e.V.