

# Soziale Lerntechnologien für die Weiterentwicklung des beruflichen Selbstverständnisses am Beispiel europäischer Arbeitsagenturen

Christine Kunzmann<sup>1</sup>, Andreas P. Schmidt<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Pontydsygu Ltd., Remchingen

<sup>2</sup>Hochschule Karlsruhe, Institut für Lernen & Innovation in Netzwerken

**Abstract.** Mitarbeiter von Arbeitsagenturen sehen sich derzeit großen Veränderungen gegenüber, die ihr berufliches Selbstverständnis herausfordern. Im Rahmen des Projektes EmployID wird untersucht, wie sich mit Hilfe von „Social Learning“-Ansätzen die Weiterentwicklung des beruflichen Selbstverständnisses fördern lässt. Anhand von drei Kontexten (Vereinigtes Königreich, Kroatien, Slowenien) und vier technisch-konzeptionellen Ansätzen (Reflexion, Social Learning Programmes, Visualisierung von Arbeitsmarktdaten und Peer Coaching) wird gezeigt, wie sich konstruktive Veränderungsprozesse anstoßen lassen, die das „Lernen von anderen“ in den Vordergrund stellen.

## 1 Einleitung

Europäische Arbeitsagenturen sehen sich derzeit großen Herausforderungen gegenüber. Hierzu gehören, je nach Land in unterschiedlicher Gewichtung: hohe Arbeitslosenzahlen, der demographische Wandel und die unsicheren und sich teilweise schnell verändernden Arbeitsmärkte. Gleichzeitig steigt im Gefolge der Sparpolitik und Haushaltskonsolidierung der Druck, „mehr mit weniger“ zu leisten und dies auch mit Indikatorsystemen nachgehalten wird. In diesen Trendthemen haben Arbeitsagenturen wichtige Funktionen, jedoch brauchen ihre Mitarbeiter neue Kompetenzen, insbesondere ein tiefes Verständnis für die sich schnell verändernde (neue) Arbeitswelt, die sich der Digitalisierung gegenüberstellt, ein Wandel von einer Verwaltungs- zu einer Coaching-Funktion und die Berücksichtigung der Beziehungspflege zu Arbeitgebern, die in vielen Ländern nur unterausgeprägt ist. Die Personalentwicklung ist in diesem Zuge gefordert, neue Lernmöglichkeiten zu schaffen, da traditionelle Fortbildungen zum einen das Erforderliche nicht vollständig leisten können, zum anderen aufgrund des gestiegenen Druckes eher noch eine Verkürzung und Fragmentierung der Fortbildungszeiten zu beobachten ist.

Diese Veränderungen sind dabei tiefgehend; sie betreffen nicht nur einfach „neue Aufgaben“, die sich durch „Kurse“ erlernen lassen. Vielmehr werden Rollenbilder in Frage gestellt. Das berufliche Selbstverständnis eines Mitarbeiters muss sich weiterentwickeln, wenn Teile seiner Arbeit automatisiert werden, wenn von ihm erwartet wird, dass er für seine Kunden nicht nur „einen Job“ zu finden versucht, sondern sie

in ihrem eigenen Lernprozess begleiten soll. Oder es werden widersprüchliche Erwartungen herangetragen bzgl. dessen, was als „gute Arbeit“ gilt, so z.B. von Managementseite verkörpert durch entsprechende Indikatoren und durch die Kunden und Öffentlichkeit die eingeforderte Dienstleistungsqualität.

Im Rahmen des von der EU-Kommission geförderten Projektes EmployID (<https://employid.eu>) wurden die Prioritäten an neuartige Kompetenzentwicklungskonzepte herausgearbeitet (vgl.[1]):

- **Career Adaptability** – Wie kann man Kunden dabei unterstützen, ihre eigene berufliche Karriere in sich verändernden Arbeitsmärkten zu steuern (anstatt fremdgesteuert zu werden)
- **Sich ständige verändernde Arbeitsmärkte und ihre Übergangsstadien** besser verstehen
- **Beziehungsmanagement mit Arbeitgebern** und anderen Partnern
- **Stressmanagement und Resilienz**, um die Herausforderungen auch emotional zu bewältigen
- **Digitalisierung** aktiv durch die Entwicklung entsprechender angemessener digitaler Lösungen zu gestalten.

## 2 Berufliches Selbstverständnis

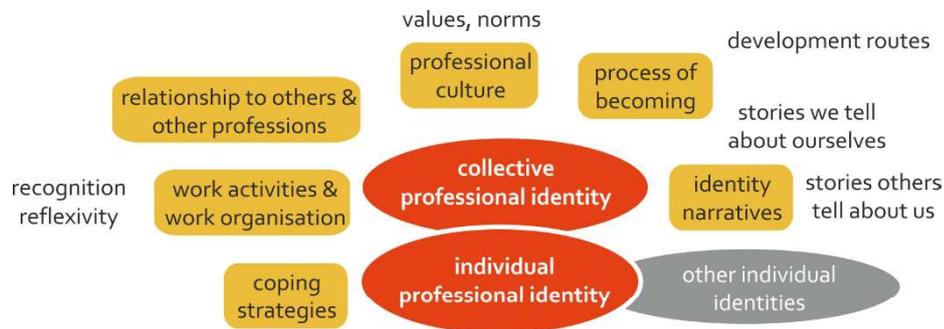


Fig. 1. Berufliches Selbstverständnis nach [6], angepasst in [1]

Das berufliche Selbstverständnis, oder "professional identity" lässt sich nach Brown charakterisieren durch zwei Ebenen: es gibt eine individuelle Identität und eine Identität als Berufsgruppe, die sich wechselseitig beeinflussen, aber nicht deckungsgleich sind. Identität drückt sich oft durch narrative Elemente aus, wie Anekdoten, mit denen sich gemeinsame Werte und insbesondere auch die Abgrenzung von anderen ausdrückt. Ebenso ist hier aber auch die Perspektive einzubeziehen, welche Geschichten andere über die Berufsgruppe erzählen. Daneben gehören dazu auch „Coping strategies“, oft auch als „professionelle Distanz“ ausgedrückt.

Die Weiterentwicklung des beruflichen Selbstverständnisses findet dabei in vier Bereichen statt (vgl. [1,8]):

- **Beziehungsentwicklung.** Hierzu gehört die Form und Grundlagen sozialer Interaktionen am Arbeitsplatz und insbesondere die Einstellung zum Lernen von anderen bzw. die Unterstützung des Lernens von anderen.
- **Kognitive Entwicklung.** Hierzu gehört die Aneignung von Wissen als Grundlage von neuen Entwicklungen, das die Grundlage für eine kritische Auseinandersetzung mit den eigenen Tätigkeiten und deren Weiterentwicklung ermöglicht.
- **Praktische Entwicklung.** Dies umfasst die konkreten Fähigkeiten und Fertigkeiten im Arbeitsalltag, Herangehensweisen an konkrete Problemstellungen und die kritische Reflexion darüber.
- **Emotionale Entwicklung.** Hierzu gehört neben der Bewusstwerdung der eigenen Emotionen und des Erlernens eines konstruktiven Umgangs mit ihnen auch das Einfühlen in andere Perspektiven.

Wie man an diesen Entwicklungsbereichen sieht, muss das berufliche Selbstverständnis durch die Betroffenen selbst weiterentwickelt werden. Unterstützung von außen kann nur durch „Facilitation“ erfolgen (vgl. [7]), die auf verschiedenen Ebenen wirken kann:

- **Facilitation durch andere Personen.** Hier unterstützen Moderatoren/Coaches oder auch Kollegen ohne besondere Rolle den Lernprozess durch Strukturierung, Impulse oder andere Eingriffe.
- **Facilitation durch Werkzeuge.** Durch die Bereitstellung von Werkzeugen und ihren Funktionen wird beispielsweise der Austausch gefördert, Reflexion durch Prompts gefördert oder Sicherheit durch gezielte Prozessunterstützung vermittelt.
- **Facilitation durch Umgestaltung der Umgebung.** Dies umfasst neben der Schaffung von Freiräumen auch Kulturentwicklung und die Priorisierung durch das Management.

### 3 Maßnahmen

Als Maßnahmen zur Umsetzung von Facilitation auf den oben skizzierten Ebenen wurden im Projekt vier Ansatzpunkte identifiziert, die alle auf das Grundkonzept des Social Learning aufbauen und das Lernen von anderen in den Vordergrund stellen:

- **Reflexion [3]**, um die eigenen Erfahrungen und die Erfahrungen anderer in verallgemeinerte Erkenntnisse auf unterschiedlichen Ebenen weiterzuentwickeln, und zwar sowohl auf individueller als auch auf kollektiver Ebene. Hierdurch lassen sich insbesondere konkrete Arbeitspraktiken, auch im Sinne eines Double-Loop-Learnings weiterentwickeln, aber auch die Beziehungen zu Kollegen und anderen beruflichen Rollen positiv beeinflussen.
- **Peer Coaching [4]**, um durch einen strukturierten Prozess unterstützt die notwendigen Verhaltensänderungen nachhaltig anzustoßen. Dies zielt neben der Veränderung der Grundeinstellung (Problemfokus hin zu Lösungsfokus) auch auf die emotionale Weiterentwicklung ab. Durch die geschlossene Gruppe wird auch der

Aspekt des Sich-gegenseitig-Helfens und seine Bedeutung für die Beziehungsentwicklung gestärkt.

- **Soziale Lernprogramme** als Online-Kurse mit starker Betonung der sozialen Interaktion (teilweise durch einen Lehrenden geführt, teilweise auch selbstgesteuert), um hier notwendige Grundlagen für die kognitive Entwicklung zu vermitteln, und insbesondere die aktive Auseinandersetzung damit anzustoßen.
- **Visualisierung von Arbeitsmarktdaten** [5] integriert mit Diskussionsumgebungen zur Interpretation der Daten, um einen professionalisierten Umgang mit zunehmend datengetriebenen Strategien zu erlernen. Dieser Ansatz verbindet kognitive und praktische Entwicklung anhand eines zentralen Elementes der Arbeitspraxis.

### 3.1 Peer Coaching

Coaching spielt zwar bei den Aufgaben der Mitarbeiter gegenüber ihren Kunden bereits eine zunehmende Rolle, jedoch wurden die Mitarbeiter selbst nur selten selbst gecoacht. Dies liegt zum einen an den Kosten für professionelle Coaches, zum anderen an den mangelnden zeitlichen Ressourcen. Deshalb wurde ein auf 1 Stunde begrenzter Peer-Coaching-Prozess aus bereits existierenden methodischen Ansätzen entwickelt, der einer Gruppe von Mitarbeitern erlaubt, sich gegenseitig bei Problemlösung zu unterstützen. Dabei zeigt sich, dass das Format insbesondere auch für affektive Aspekte sehr geeignet ist.

Für die Methode wurde ein Online-Kurs mit moderierter Diskussion und Reflexion sowie ein einfaches Peer-Coaching-Tool entwickelt, das chatbasiert auch in Großraumbüros eine vertrauliche Kommunikation mit verteilten Gruppen ermöglicht.

### 3.2 Reflective Community

Insbesondere in Slowenien und Kroatien herrschte großer Bedarf an asynchronen Austauschmöglichkeiten, um Themen und Probleme aus dem beruflichen Alltag zu diskutieren und die vertikale und horizontale Kommunikation zu verbessern, insbesondere auch standortübergreifend. Hierzu wurde eine auf das Open-Source-CMS WordPress aufsetzende Community-Lösung gesetzt, die um entsprechende Trigger zur Reflexion sowie Visualisierung der Community-Aktivität und ein Moderationskonzept ergänzt wurde.

### 3.3 Soziale Lernprogramme

Ausgehend vom Erfolg von Massive Open Online Courses wurden Online-Kurse für die interne Personalentwicklung entwickelt, die aus den zwei Grundelementen (1) Inhalte, insbesondere Videos und (2) (moderierter) Austausch der Teilnehmer besteht. Für die meisten Teilnehmer war diese Form des Lernens komplett neu, wo nicht sogar Negativerfahrungen bzgl. klassische nicht-interaktiver E-Learning-Kurse vorherrscht hatten.

### 3.4 Labor Market Information

Inzwischen stehen dank europäischer Richtlinien zahlreiche Daten zur Arbeitsmarktlage und –prognose als „open data“ zur Verfügung. Leider verfügen in vielen Ländern die Mitarbeiter der Arbeitsagenturen nicht über entsprechende Werkzeuge, um sich auf einfache Art und Weise einen Überblick zu verschaffen, so dass Unsicherheit im Umgang mit solchen Arbeitsmarktdaten (Labor Market Information, LMI) herrscht. Hier wurde eine Web-Anwendung zunächst für die Arbeitsagentur des Vereinigten Königreiches entwickelt, die später auch auf Slowenien angepasst wurde. Kernelemente sind einfache Visualisierung und die Bezugnahme auf entsprechende Berufsklassifikationen, die die Brücke zu üblichen Arbeitsweisen darstellen.

Der zweite wichtige Pfeiler ist die Möglichkeit zur Diskussion zwischen den Mitarbeitern, um so die angemessene Interpretation der Daten zu erlernen.

## 4 Ergebnisse

Im Rahmen des Projektes wurden Piloten in drei unterschiedlichen Arbeitsagenturen durchgeführt.

- Im Vereinigten Königreich wurden zwei Piloten von sozialen Lernprogrammen durchgeführt, mit jeweils zwischen 60 und 80 Teilnehmern über sechs Wochen. Hierbei waren die Ergebnisse der Lerneffekte aus der Selbstbewertung sehr vielversprechend. Ebenso zeigte sich trotz teilweise erheblicher technischer Barrieren (insbesondere bei der Teilnahme an Online-Kursen) ein hohes Teilnehmer-Engagement, dass sie auch außerhalb der Arbeitszeit von zu Hause teilgenommen haben, obwohl dies nicht der gängigen Organisationskultur entspricht. Die Piloten wurden organisationsintern mit einem „Operational Excellence Award“ ausgezeichnet und hat den Weg für weitere Maßnahmen geebnet.
- In Slowenien wurden die Reflective-Community-Plattform für zunächst rund 30, später ausgeweitet auf rund 80 Mitarbeitern eingeführt und hierfür entsprechende inhaltliche Betreuer identifiziert. Es zeigt sich, dass diese Form des Voneinander Lernens erst in den Alltag integriert werden muss und hierfür entsprechende Gewohnheiten aufgebaut werden müssen. Aber die Aktivitäten der Teilnehmer und ihre Reflexion darüber zeigen, dass dies als vielversprechender Pfad verstanden und gewünscht wird und neue Lerngelegenheiten bietet. Derzeit werden Peer-Coaching-Methoden eingeführt; erste Präsenzkurse haben stattgefunden; ein Online-Kurs ist gerade am Start.
- In Kroatien wurde zunächst Peer Coaching sowohl durch ein Präsenztraining als auch durch einen Online-Kurs (jeweils unterschiedliche Teilnehmergruppen) durchgeführt. Die Elemente aus dem Kurs wie z.B. Active Listening oder Powerful Questioning wurden sogar bereits in die Praxis für die Interaktion mit Kunden umgesetzt. Ein Train-the-Trainer-Workshop ist in Planung, so dass zukünftig der Online-Kurs für weitere Mitarbeitergruppen eigenständig betreut werden kann. Die Reflective-Community-Plattform befindet sich derzeit in der Einführung und ergänzt das Peer-Coaching-Angebot.

Die ersten Evaluationsergebnisse mit Hilfe von Selbstbewertungsfragebögen und Interviews zeigen, dass sich Veränderungen in allen Entwicklungsbereichen beobachten lassen, wenn auch größere Zeiträume erforderlich sind, um hier nachhaltige Effekte belegen zu können.

## 5 Fazit und Ausblick

In den Organisationen war sehr viel Überzeugungsarbeit auf Managementebene zu leisten. Es werden bereits erste Erfolge sichtbar, was sich in Form von organisations-internen Auszeichnungen und klaren Plänen für weitere Ausrollen von Maßnahmen zeigt.

Wichtig dabei war, dass sich innerhalb der Organisationen „Ownership“ entwickelt. Organisational geschah dies durch die Verankerung im regulären Betrieb (und nicht nur im „Projektsonderbetrieb“), die klare Rolle des Managements in der Definition von Prioritäten und der Auswahl von Pilotgruppen und der Einbettung in existierende Personalentwicklungsstrukturen. Technisch wurde frühzeitig auf eine Betreuung durch das operative IT-Personal der entsprechenden Organisationen gesetzt und die (erheblichen) technologischen Restriktionen und die sich aus Beschaffungsvorschriften ergebenden Probleme respektiert, auch wenn dies zu deutlichen Mehraufwänden bzw. Umorientierung bei den Lösungen geführt hat.

**Danksagung.** Die Forschungsarbeit wurde durch die Europäische Kommission im 7. Rahmenprogramm gefördert unter der Nr. 619619. Wir danken allen Projektpartnern für die intensive Zusammenarbeit und deren Beiträge, die wir hier überblicksartig präsentieren.

## 6 References

1. Kunzmann, Christine; Schmidt, Andreas (eds.): Empowering Change in Public Employment Services: The EmployID Approach, 2016. ISBN-13: 978-1533642004. <https://employid.eu/y2book.pdf>
2. Bimrose, Jenny and Hearne, L.: Resilience and Career Adaptability: Qualitative Studies of Adult Career counselling, *Journal Of Vocational Behavior*, 81, 2012, pp. 338 – 344
3. Prilla, Michael; Blunk, Oliver Reflective TEL: Augmenting Learning Tools with Reflection Support. In: G. Conole, T. Klobučar, C. Rensing, J. Konert, and É. Lavoué, *Design for Teaching and Learning in a Networked World*, Springer, 2015, pp. 626–629.
4. Wolf, Carmen; Gidion, Gerd: Europaweit vernetztes Problemlösen in den öffentlichen Arbeitsverwaltungen mit Kollegialem Coaching Tool. In: GfA, Dortmund (Hrsg.) *Arbeit in komplexen Systemen. Digital, vernetzt, human?!*, 2016 – C 8.15, S. 1-6
5. Bimrose, J., Wilson, R., Barnes, S-A., Owen, D., Li, Y., Green, A., Bosworth, L., Millar, P., Holden, A., Attwell, G., Rustemeier, P., Elferink, R. and Higginbottom, J. (2015). *LMI for All: Developing a Careers Database (Final report)*. London: UK Commission for Employment and Skills.
6. Brown, Alan; Kirpal, Simone; Rauner, Felix (Hrsg.): *Identities at Work*, Springer, 2007.

7. Bimrose, Jenny, Brown, Alan, Holocher-Ertl, Teresa, Kieslinger, Barbara, Kunzmann, Christine, Prilla, Michael, Schmidt, Andreas P., Wolf, Carmen: The Role of Facilitation in Technology-Enhanced Learning for Public Employment Services, *International Journal of Advanced Corporate Learning (iJAC)*, vol. 7, no. 3, 2014, pp. 56-65
8. Brown, Alan, A dynamic model of occupational identity formation. In A. Brown (Ed.), *Promoting Vocational Education and Training: European Perspectives*. Tampere: University of Tampere, 1997, pp. 59–67