

Lernen in fremden Welten

**Auszubildenden fachliche
und soziale Kompetenzen vermitteln**



Handreichung für Verantwortliche und Praktiker
in der Ausbildung

Inhalt

Vorwort	3
Herausforderungen in der Ausbildung	4
Lernen in fremden Welten	6
Beispiele aus der Praxis	8
„Ausbildung in fremden Welten“ organisieren	12
Weitere Infos	19
AutorInnen	20
Impressum	
Förderer und Unterstützer	21



Vorwort

2



3

Die IHK Köln ist ideeller Unterstützerin der Initiative „Personalentwicklung durch Engagement“, mit der die bislang vereinzelt guten Erfahrungen mit dem Lernen in fremden, gemeinnützigen Welten in der Ausbildung und Personalentwicklung gerade auch von mittelständischen Unternehmen verbreitet werden sollen.

Denn für viele Unternehmen entwickelt sich die Sicherung des Fachkräftebedarfs zur Herausforderung. Als Folge des technologischen Fortschritts und der weltweiten Arbeitsteilung wachsen die Anforderungen der Unternehmen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Neben einem qualifizierten Ausbildungshintergrund gewinnen individuelle Kompetenzen wie die Fähigkeiten, neues Wissen zu erwerben oder neue Formen der Zusammenarbeit auszuüben, an Bedeutung. Hier bieten Engagementprojekte aus dem gemeinnützigen Sektor wirksame Möglichkeiten, die Sozial-, Methoden- und auch Fachkompetenz von Auszubildenden in einem realen Umfeld und an realen herausfordernden Aufgaben weiter zu entwickeln. Die reale und doch fremde Welt sowie die Herausforderung, Lösungen zu entwickeln, die tatsächlich zur Anwendung kommen, bieten den beteiligten Auszubildenden eine praktische Erfahrung, die sie für die Zukunft prägt.

Wir möchten die Ausbildungsverantwortlichen und Ausbilderinnen und Ausbilder unserer Mitgliedsbetriebe ermutigen, sich diesem Ansatz des informellen Lernens zu öffnen, um so ihre Ausbildungs- und damit auch ihre Unternehmensziele noch besser und effizient zu erreichen.

Köln, im September 2014

Gregor Berghausen

Geschäftsführer

Geschäftsbereich Aus- und Weiterbildung
der Industrie- und Handelskammer zu Köln

Herausforderungen in der Ausbildung

Die Arbeitswelt unterliegt einem grundlegenden Wandel hinsichtlich der im Beruf geforderten Fähigkeiten und Kompetenzen. Abbau von Hierarchien, Flexibilisierung in den Arbeitsaufgaben, kontinuierlicher Wandel im Unternehmen, zunehmende Dienstleistungsorientierung und die Anforderung, Wissen ständig weiter zu entwickeln, fordern heutzutage mehr als den Erwerb und die Anwendung von Fachwissen. Ebenso entscheidend ist das Vorhandensein persönlicher und sozialer Kompetenzen und ihre Entwicklung.

Die beruflichen Handlungskompetenzen werden in formalen und zu einem erheblichen Teil auch in informellen Lernprozessen erworben - in der unmittelbaren Auseinandersetzung mit beruflichen Anforderungen. Die Lernmöglichkeiten hängen von der konkreten Arbeits- bzw. Ausbildungsumgebung, den Merkmalen der Arbeitstätigkeit, dem Handlungsspielraum und der Komplexität der Anforderungen ab. Wenn es um die Entwicklung von Sozial- und Personalkompetenz geht, können sich diese Gegebenheiten im Betrieb als zu eng oder zu einfach erweisen. Hier bietet sich ergänzend das „Lernen in fremden Welten“ an.



5

Das hat echt Spaß gemacht, jeden Samstag hier zu stehen und mit den Kindern Fahrräder zu reparieren oder aufzumotzen. Und dann ist Samstag darauf Präsentation an der Schule und vor den Eltern. Dann geht einem auch ein bisschen das Herz auf. Ich würde sofort wieder mitmachen, wenn ich gefragt würde.

Es hat mir auch was für die Ausbildung gebracht: Ich habe noch mal einen besseren Einblick in andere Menschen bekommen. Nicht jeder Mensch ist ja gleich. Bei dem Einen kann ich schon sagen, komm nimm den Schlüssel, schraub auf und der macht das. Bei dem Anderen muss man dann mehr gucken und etwas langsamer erklären und auch schon mal mithelfen. Man ist dann quasi ein kleiner Ausbilder für diese Zeit.

Wir hatten auch zwei, drei Mädchen dabei. Die muss man auch unterstützen, damit sie nicht außen vor stehen, wenn die Jungen alles machen. Man muss also schauen, dass die Mädchen in die Gruppe integriert werden.

Philipp Drescher, in Ausbildung zum Industriemechaniker, InfraServKnapsack, Hürth



4

Lernen in fremden Welten

„Lernen in fremden Welten“ oder auch „Personalentwicklung durch Engagement“ ist eine Form des informellen Lernens, die Auszubildende mit realen, herausfordernden Aufgaben in meist fremden Lebenswelten konfrontiert: Gemeinsam mit Kindern aus einem Kinderheim Fahrräder reparieren oder Kettcars aufmotzen. Gemeinsam mit Menschen mit Behinderung einen behindertengerechten Getränkeautomaten bauen. Ein Marketingkonzept für eine Obdachlosenzeitung erarbeiten. Schwer kranke Kinder in einem Reha-Zentrum begleiten. Ein Kommunikationskonzept für einen Verband alleinerziehender Mütter und Väter erstellen. Einen Ausflug für und mit altersgebrechlichen Menschen organisieren. Im Azubi-Team das Außengelände einer Kita verschönern. Usw. Usw.

Hierbei wenden sie ihre vorhandenen fachlichen, sozialen und persönlichen Kompetenzen an und entwickeln diese weiter. Zugleich bietet ihnen diese Begegnung mit der realen und zugleich fremden Lebenswelt ein Erlebnis, dass sich mit- samt der Lernerfahrungen dauerhaft einprägt. Erfahrungen mit „Lernen durch Engagement“ bzw. „ServiceLearning“ im schulischen und uni- versitären Bereich bestätigen dies.



Soziales Lernen mit Rentnern.

Soziales Engagement als Brücke zwischen Theorie und Praxis

„Einmal in der Woche trifft sich Nils Zündorf mit einer Gruppe Rentnern. Der 23 Jahre alte Student der Wirtschaftsinformatik setzt sich dann im Essener Mehr- generationenhaus vor einen Computer und übt mit den Senioren das Navigieren im Cyberspace. ‚Die Lebenswelt von Rentnern ist uns ja völlig fremd‘, berichtet Zündorf von seinen Eindrücken. ‚Wer mit Rechnern und Internet groß geworden ist, kann sich gar nicht vorstellen, wie anders Senioren damit umgehen.‘ Doch genau das hat sich der angehende Wirtschaftsinformatiker vorgenommen - und soll sein Projekt glücken, muss er die Barriere zwischen Alt und Jung überwinden. Denn Zündorf entwickelt eine Online-Plattform für ältere Menschen, die gezielt in Mehrgenerationenhäusern eingesetzt werden und im Herbst fertig sein soll. Die Herausforderung bestehe darin, die Websites übersichtlich zu gestalten und die Verwendung der Benutzerkonten so zu gestalten, dass sie auch Menschen ver- stehen, die Jahrzehnte vor der Verbreitung des Internets aufgewachsen sind. *1

Wirkung von Service Learning an Schulen

Service Learning ist die Verbindung von Unterricht und Bürgerengagement. Die Hälfte der Service Learning-Projekte findet im sozialen Bereich statt, aber auch im Umweltschutz, im Sport oder dem Kulturbereich. [...]

Service Learning wirkt positiv auf das Wissen über Bürgerengagement und das Projektmanagement, auf Einstellungen zum Bürgerengagement wie Empathie und Sensibilität. Es verbessert das selbstgesteuerte Lernen und führt zu einem Anstieg der Selbstwirksamkeit bei den Schülerinnen und Schülern. *2

*1 Q: FAZ.NET 23. Juli 2010

*2 Q: Aktive Bürgerschaft e.V. (Hrsg.): Wirkungsstudie Service Learning. Wie lassen sich Unterricht und Bürgerengagement verbinden? Zentrale Ergebnisse aus sozialgenial-Schulprojekten und Handlungsemp- fehlungen, Berlin 2013, S. 4

Beispiele aus der Praxis

Unternehmen jeder Größe nutzen schon die Chancen, die gemeinnützige Lernprojekte für die Ausbildung bieten.

„Sozialkompetenz gehört zur Ausbildung“ - Azubis kümmern sich um kranke und behinderte Menschen

» Linda Steurethaler ist 21 Jahre alt und macht derzeit eine Ausbildung zur Industriekauffrau beim Energieanbieter badenova. Dabei lernt sie allerhand über den Umgang mit Zahlen und plant und kontrolliert kaufmännische Vorgänge. Und sie war neun Tage lang in einem Reha-Zentrum, wo sie mit Kindern, die sich nach schwerer Krankheit in Therapie befinden, viel Zeit verbracht hat.

Wie bitte? Das passt nicht ins Jobprofil? Das sieht Edgar Knobel, der bei dem Unternehmen für die Auszubildenden verantwortlich ist, anders: „Die Erhöhung der Sozialkompetenz gehört bei uns auch zur Ausbildung.“ »

* Q: [http://jobfit.jugendnetz.de/index.php?id=42&tx_wa72redaxclient_pi1\[article\]=15532&tx_wa72redaxclient_pi1\[categoryName\]=Freiwillig%20aktiv&cHash=973ee35769fecb1668673a28af1d5af1](http://jobfit.jugendnetz.de/index.php?id=42&tx_wa72redaxclient_pi1[article]=15532&tx_wa72redaxclient_pi1[categoryName]=Freiwillig%20aktiv&cHash=973ee35769fecb1668673a28af1d5af1)

Lernbaustein „Soziales Lernen“ bei Valeo (Automobilzubehör)

» Zwischen der Firma Valeo Wischersysteme GmbH und der Theo-Lorch-Werkstatt in Bietigheim besteht eine dauerhafte Kooperation. Für eine Ausbildungsgruppe von zwölf Auszubildenden im dritten Lehrjahr bei Valeo wird die Ausbildung jeweils für einen Monat in die Werkstatt für Behinderte verlagert. Dort lernen sie den Produktionsalltag kennen und übernehmen Betreuungsfunktionen. In einem zweiten Schritt haben sie die Aufgabe, in Eigenverantwortung Produktionseinrichtungen noch besser an die spezifischen Bedürfnisse behinderter Menschen anzupassen (z.B. Umbau von Montagevorrichtungen, Anfertigen von Transporteinrichtungen).

Das Projekt findet im Rahmen des Lernbausteins „Soziales Lernen“ statt.* »

* Q: VIS a VIS Agentur für Kommunikation GmbH (Hrsg.): Unternehmen in der Gesellschaft. Engagement mit Kompetenz und Personal. Praxisdokumentation. Köln 2010, S. 113

<kurz/wechsel> für Führungskräfte, Mitarbeiter und Azubis der Firma DRACO - Dr. Ausbüttel & Co. GmbH

Die Firma DRACO gibt Führungskräften und interessierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit, für eine Woche von ihrer Arbeit freigestellt zu werden, um in einer sozialen Einrichtung zu hospitieren. Mal über die eigenen Grenzen hinausgehen, in einem Bereich, zu dem man maximale Distanz hat – das ist die Idee hinter dem <kurz/wechsel>. Teilnehmerinnen und Teilnehmer berichten von sehr wertvollen persönlichen Erfahrungen, die der eigenen sozialen Kompetenz gut getan haben, so auch der Auszubildende im Bereich Lagerlogistik Alexander Orlov, der bei der Dortmunder Bahnhofsmission eine Woche mitgewirkt hat:

„Ich habe die Bahnhofsmission in Dortmund eine Woche lang besucht. [...] Mir ging vieles durch den Kopf, wie z. B., dass ich ja niemand kenne und erst einmal auf mich allein gestellt bin. Trotzdem habe ich mich auf die Mitarbeiter und die Aufgaben gefreut und dachte, dass ich schon gut damit klar kommen werde. Meine Erwartung an die Zeit bei der Bahnhofsmission war auch, dass ich vielleicht danach noch höflicher und hilfsbereiter zu Menschen bin, die ich nicht kenne.“

* Q: <http://www.draco.de/unternehmen/soziales-engagement/kurzwechsel/>



Pänz von Kölle ist die Plattform, um 350 Auszubildenden Möglichkeiten zum Engagement zu geben

Die Rhein-Erft Akademie bildet in zwölf Ausbildungsberufen (Chemie, Technik, Kaufleute) aus und engagiert sich gesellschaftlich für den gemeinnützigen Verein Pänz von Kölle e.V.

Im Rahmen der Ausbildung ist es auch unsere Aufgabe, soziale Kompetenz zu vermitteln. Das tun wir mit Engagementgelegenheiten, die der Verein bietet.

Vonseiten der Einrichtungen, die der Verein unterstützt, gibt es immer eine Wunschliste, was getan werden könnte. So haben die Kinderheime Köln immer Bedarf an der Reparatur von Fahrrädern, Kettcars, Bollerwagen u.ä.. Daraus wird dann jeweils ein Reparaturprojekt, zu dem wir die Azubis fragen, ob sie da mitmachen wollen.

Die Azubis, die dann mitmachen, reparieren z.B. gemeinsam mit behinderten Kindern die Geräte. Neben der notwendigen Reparatur findet so eine intensive Begegnung zwischen Menschen mit und ohne Behinderung statt.

Michael Maier, Geschäftsführer der Rhein-Erft Akademie gGmbH im Chemiepark Hürth

„Ausbildung in fremden Welten“ organisieren

Bei der ausbildungsorientierten Nutzung von Lernprojekten aus dem gemeinnützigen Bereich hat sich das Vorgehen in folgenden – hier idealtypisch vorgestellten – Schritten bewährt:

Schritt 0: Eigene Erfahrungen machen

Manche Personalverantwortliche erproben zunächst selbst, wie es ist, auf die Seite einer gemeinnützigen Organisation zu wechseln und sich in dieser fremden Welt für einen oder mehrere Tage zu bewähren. Es zeigt sich immer wieder, dass diese persönliche Erfahrung eine reichhaltige Vorstellung davon vermittelt, was Auszubildende hier erfahren und lernen können.

Schritt 1: Den Qualifizierungsbedarf feststellen

Im ersten Schritt wird der Qualifizierungsbedarf identifiziert, für den dann ein geeignetes Lernprojekt gesucht wird:

- Welche personalen, sozialen und methodischen Kompetenzen bringen die Auszubildenden mit und welche müssen noch weiter entwickelt werden?
- Was davon kann im Ausbildungsbetrieb abgedeckt werden? Wo könnten gemeinnützige Lernprojekte zusätzliche interessante Möglichkeiten bieten?

Schritt 2: Rahmenbedingungen und

Maßnahmeanforderungen festlegen

Anschließend werden die Rahmenbedingungen und die methodischen und inhaltlichen Anforderungen an das Lernprojekt definiert:

- Mit welchem Zeiteinsatz und über welchen Zeitraum soll und kann der Einsatz der Auszubildenden erfolgen?
- Soll das Projekt während oder außerhalb der regulären Arbeitszeit stattfinden?
- Wie nah oder weit soll es vom Ausbildungsstandort entfernt sein?
- Welche vorhandenen Kenntnisse, Fähigkeiten oder Kompetenzen sollen zur Anwendung kommen?
- Welche Kompetenzen, Fähigkeiten oder Kenntnisse sollen mit dem Projekt entwickelt oder gefestigt werden?
- Welche Anforderungen ergeben sich hieraus an das Themen- bzw. Handlungsfeld des gemeinnützigen Partners (Soziales, Umwelt, Kultur, Sport ...) und der von ihm zu bietenden Aufgabe?
- Welche Art der Begegnung ist hier sinnvoll (einzeln, Gruppe ...) - mit welchen Personen(gruppen) aufseiten des gemeinnützigen Partners: Kinder, Hochaltrige, Menschen mit Migrationshintergrund, Fachkräfte der Organisation o.a.?

Schritt 3: Geeignete Aufgaben und Partner suchen

Aus Schritt 2 ergibt sich das Suchprofil, mit dem der Partner mit der geeigneten Herausforderung gefunden werden kann. Die Suche kann auf unterschiedlichen Wegen stattfinden:

- Gemeinnützige Organisationen (am Ausbildungsstandort), zu denen vonseiten des Unternehmens schon Kontakt besteht (Spendenempfänger, Engagementpartner, Kunde, Lieferant oder Nachbar)
- Gemeinnützige Organisationen, bei denen sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ehrenamtlich engagieren
- Große gemeinnützige Organisationen bzw. Einrichtungsträger, die vermutlich unterschiedliche herausfordernde Aufgaben zu bieten haben – von handwerklichen Tätigkeiten bis hin zu Analyse- und Strategiethemen
- Gewerbliche oder gemeinnützige Mittler (z.B. Freiwilligenagenturen), die sowohl die gemeinnützige als auch die Unternehmensseite gut kennen und passende Partner und Aufgaben für das Ausbildungsunternehmen identifizieren und vermitteln können

Während die beiden erstgenannten Zugänge dem Unternehmen unmittelbar zur Verfügung stehen, erfordern die beiden letztgenannten eine mehr oder weniger umfangreiche Recherche. Hierbei können verschiedene kompetente Institutionen behilflich sein (siehe Seite 19)

Schritt 4: Projekt entwickeln und planen

Ist der gemeinnützige Partner gefunden, kann in Kenntnis seiner konkreten Möglichkeiten das Lernprojekt konkretisiert werden. Die möglichen Aufgaben sind vielfältig:

- Handwerklicher Einsatz – Renovierung, Reparatur ...
- Event – Veranstaltungen, Ausflüge
- Methodik – (kleine) Prozesse gestalten und moderieren
- Konzeptionelles / Fachliches – von der Analyse über die Strategie bis zur Konzeption z.B. von Kommunikations- oder Marketingmaßnahmen

Die sozialen und kommunikativen Lernerfahrungen können je nach Personengruppe, der im Projekt begegnet wird, unterschiedlich gestaltet werden:

- Begegnung und Zusammenwirken mit Klienten der gemeinnützigen Arbeit
- Zusammenarbeit mit Haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der gemeinnützigen Organisation – von der operativen bis zur strategischen Ebene



Schritt 5: Projekt durchführen und begleiten

- Die konkrete Durchführung des Projektes sollte in enger Abstimmung zwischen Ausbilder und gemeinnützigem Partner vorbereitet werden.
- Bei der Durchführung sollten die Auszubildenden von Fachkräften aus der gemeinnützigen Organisation oder von Ausbilderseite begleitet werden.
- Die Begleitungsanforderungen sind abhängig von der Aufgabenstellung und den möglichen Stresssituationen für die Auszubildenden – etwa wenn die „Fremde“ der „fremden Welt“ anfangs zu fremd oder irritierend sein kann.



Schritt 6: Projekt auswerten

- Mit dem Projekt wird ein Ausbildungsziel verfolgt. Daher sollte im Anschluss auch der Lernerfolg festgestellt werden. Nur dann wird es eine Fortsetzung mit den nächsten Auszubildenden geben.
- Damit der gemeinnützige Partner auch zukünftig bereit ist, Lerngelegenheiten zu bieten, muss sich dieses Projekt auch für ihn lohnen. Der unmittelbare Nutzen aus dem Azubi-Engagement muss den Aufwand überwiegen. Wo sich dies nicht aus dem Azubi-Einsatz ergibt, kann auch eine Honorierung für den Aufwand infrage kommen. Dies ist z.B. bei dem Programm SeitenWechsel® der Fall, bei dem Führungskräfte ein einwöchiges Sozialpraktikum absolvieren und der gemeinnützige Partner für den Begleitungsantrag vom entsendenden Unternehmen ein Honorar erhält.

Die Auszubildenden motiviert, auch mal was herzustellen, was nicht nur benotet wird und anschließend in der Schrottkiste landet, sondern letztendlich einen nachhaltigen Einsatzort findet. Und sie lernen dabei Eigenverantwortlichkeit, also etwas herzustellen, was anschließend auch wirklich verkehrssicher sein muss. Da müssen sie die Motivation an den Tag legen, dass eine Drei nicht ausreichend ist, wenn man ein Fahrrad repariert.

Die Ausbildung leidet auf keinen Fall unter solch einem Engagementprojekt. Vielmehr wird sie mit sozialer Kompetenz angereichert. Bei jedem Auszubildenden ist eine soziale Kompetenz mehr oder weniger vorhanden. Diese sollte aber weiter gefördert und ausgebaut werden. So ist mein Selbstverständnis als Ausbilder. Wir können das gut in die Ausbildung integrieren, ohne etwas Anderes dafür sein zu lassen.

*Stephan Groß, Ausbilder / Fachbereichsleiter Technik,
Rhein-Erft Akademie gGmbH im Chemiepark Hürth*

Weitere Infos

Wenn Sie Fragen rund um die Möglichkeiten des „Lernens in fremden Welten“ haben, Unterstützung bei der Suche nach geeigneten Partnern benötigen oder anderen Gesprächsbedarf haben, können Sie sich gerne an uns wenden:

3WIN e.V. Institut für Bürgergesellschaft:

Träger der Initiative
„Personalentwicklung durch Engagement“.

Tel.: 0221 42060734
Fax: 0221 42060739,
info@3win-institut.de
www.3win-institut.de

Website der Initiative
„Personalentwicklung durch Engagement“:
www.pe-d-e.de

Wir stellen unsere Auszubildenden sehr gerne für solche Engagementprojekte frei, weil wir halt sehen, dass die mit extremer Begeisterung an diesen Projekten arbeiten. Unser Ausbildungsziel ist es ja, dass neben der ganzen fachlichen Qualifikation auch Sozialkompetenzen erworben werden.

Unter Kostengesichtspunkten machen solche Projekte gar keinen Unterschied. Die Sachen müssen eh erlernt werden.

Ich kann also jedem Ausbildungsverantwortlichen nur raten: Geht an diese Projekte ran und unterhaltet euch nachher mit den Auszubildenden, die das gemacht haben! Und das Leuchten in den Augen dürfte eigentlich jeden überzeugen, dass das der richtige Ansatz ist.

*Dirk Borkenhagen, Leiter Ausbildung
InfraServ GmbH & Co. Knapsack KG*

Autorin und Autor

Sandra Przybylski,

ehemalige Personal- und Ausbildungsleiterin bei der Endemol Deutschland GmbH, begleitet als freie Beraterin Menschen und Organisationen in Veränderungsprozessen durch Organisationsentwicklung und Coaching. Die Definition von Werten und Zielen, das Reflektieren von Verhalten sowie der Umgang mit Stress und Konflikten sind Themen ihrer täglichen Arbeit.

coaching@sandra-przybylski.de

Dieter Schöffmann,

Projektleiter der Initiative „Personalentwicklung durch Engagement“ und Inhaber von VIS a VIS Beratung – Konzepte – Projekte. Langjährige Erfahrungen in der zielgerichteten Gestaltung gesellschaftsbezogenen Unternehmens- und Mitarbeiterengagements – u.a. im Kontext der Personal- und Führungskräfteentwicklung.

ds@visavis-wirkt.de

Unser Dank gilt der IHK Köln für ihre fachliche und kritische Prüfung des Textes. Für Fehler sind jedoch alleine die Autorin und der Autor verantwortlich.

Impressum

Die Initiative „Personalentwicklung durch Engagement“, in deren Rahmen diese Broschüre erscheint, wird vom 3WIN e.V. Institut für Bürgergesellschaft getragen.

Generali Deutschland Holding AG, Randstad Deutschland GmbH & Co. KG und VIS a VIS Beratung – Konzept – Projekte | Dieter Schöffmann (Köln) sind strategische Partner der Initiative.

Die Industrie und Handelskammer zu Köln ist fachlicher Partner der Initiative.

Gefördert wird die Initiative im Rahmen des Programms „CSR - Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds.

Für den Text verwendete nicht explizit genannte Quellen:

Böhle, Prof. Dr. Fritz: Kompetenzentwicklung - Eine neue Herausforderung in der Arbeitswelt. Präsentation. Universität Augsburg / Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. München. www.isf-muenchen.de/pdf/kompetenzentwicklung041202.ppt

Weiß, Prof. Dr. Reinhold: Wie es gehen könnte - Wege zur Anerkennung informell erworbener Kompetenzen; in: BIWIP Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, Ausgabe 6/2007, Seite 3



Herausgeberin: 3WIN e.V. Institut für Bürgergesellschaft – www.3win-institut.de

Text: Sandra Przybylski, Dieter Schöffmann

Gestaltung: visavis-design, Köln – www.visavis-design.de

Fotos photocase.de:

Titel: luxuz; Seite 1: Mr. Nico; Seite 2+18/19: bit.it; Seite 4: es.war.einmal;
Seite 7: zettberlin; Seite 9: Hello_beautiful; Seite 11: cw-design;
Seite 12/13: secretgarden; Seite 15: klammerfranz; Seite 16: claudiamdt;

Foto auf Seite 5: RHEIN-ERFT AKADEMIE gGmbH

Druck: MDS Michels, Köln - www.mds-michels.de

Papier: RecyStar Polar, FSC, Blauer Engel, 100 % Altpapier

© 2014 – 3WIN e.V. Institut für Bürgergesellschaft, Köln, – www.3win-institut.de



Die Initiative
„Personalentwicklung durch Engagement“
im Internet: www.pe-d-e.de

Den Link zur PDF-Version dieser Broschüre sowie
zu einem Kurzfilm finden Sie hier:
<http://www.pe-d-e.de/initiative-pede/info>

Kontakt:
3WIN e.V. Institut für Bürgergesellschaft
Johannisstr. 79
50668 Köln
Tel.: 0221 42060734
info@3win-institut.de