

Veränderungsprozesse in der Ausbildung

Vorgestellt werden vier Trends für auszubildende Unternehmen. (1) Ausbildung kehrt in kleinen Schritten wieder an den Arbeitsplatz zurück, um den betrieblich-technischen Bezug der Ausbildung zu gewährleisten. (2) In diesem Zusammenhang gelingt die Verbindung von Lernen und Arbeiten nur mit Hilfe auf Dauer angelegter Lernort-Kooperationen zwischen Betrieben, Berufsschulen und Bildungsträgern bzw. Ausbildungszentren. (3) Inhaltlich lässt sich die Verzahnung von Lernen und Arbeiten nur dann realisieren, wenn sie pragmatisch, betriebspezifisch und in überschaubaren Einheiten vorgenommen wird. (4) Da Ausbildung seit geraumer Zeit unter Kostendruck steht, muss sich Ausbildung auch betriebswirtschaftlich rechnen, damit Betriebe gewillt sind, auch in Zukunft eine gute Ausbildungsquote zu realisieren.

Alle vier Trends haben ernstzunehmende Auswirkungen auf die Rolle des Ausbilders. Die angesprochenen Trends werden nachfolgend vorgestellt und in ihren Konsequenzen für eine zeitgemäße Ausbildung untersucht. Einen kleinen Exkurs gibt es zur veränderten Rolle und den veränderten Ausbildungsvorstellungen der Jugendlichen. Eine Kurzdarstellung der Trends wird zudem in tabellarischer Form angeboten. **Unseren Beratungsansatz** bei der Konzeption und Begleitung von Veränderungsprozessen lernen Sie in den Textabschnitten "Veränderungsprozesse in der Ausbildung gestalten" und "Konsequenz im Veränderungsprozess" kennen. Lassen Sie sich inspirieren!



Veränderte Anforderungen an Ausbildung

Trend 1: Ausbildung kehrt an den Arbeitsplatz zurück

Technisierte Fertigungs- und Produktionsprozesse haben in den vergangenen Jahrzehnten eine deutliche Trennung von Arbeits- und Lernprozessen mit sich gebracht: Lernen wurde in Lehrgänge, Seminare und Schulen verbannnt. In der Produktion störte es, abgesehen von einigen Lerninseln etwa in der automobilen Fertigung. Organisiertes Lernen im Arbeitsprozess wurde zum Ausnahmefall und ist noch in traditionellen Handwerksberufen anzutreffen. In der Industrie wird dagegen ein Großteil der Ausbildung in Lehrwerkstätten und Ausbildungszentren durchgeführt. Oft kommt der Auszubildende erst im dritten Ausbildungsjahr mit betrieblichen Produktionsprozessen in Berührung. Damit haben sich die Zeitanteile des Lernens am Arbeitsplatz kontinuierlich zu Lasten der Ausbildungsstätte Produktionsbetrieb verschoben.

Die Verlagerung wesentlicher Teile der Ausbildung in (überbetriebliche) Ausbildungszentren ist einerseits logisch nachvollziehbar, weil die Beistellausbildung mit der Technisierung der industriellen und Handwerksarbeit an ihre Grenzen gelangt war. Andererseits wird heute zunehmend deutlicher, dass sich Ausbildung sowohl technologisch als auch mental von der Produktionsrealität "entfremdet" hat:

(1) Technologisch ist die Schere zwischen betrieblicher Produktionstechnologie und technologischem Stand des Ausbildungszentrums auseinander gegangen. Ausbildungszentren basieren technologisch häufig auf dem Stand der 80er Jahre. In der abgetrennten Lernwelt des Ausbildungszentrums fällt es darum zunehmend schwerer, authentische Lern- und Arbeitsumgebungen bereitzustellen.

(2) Insbesondere Auszubildende in prozessorientierten Berufen (Chemikant, Papiermacher usw.) lernen betriebliche Realitäten sehr spät kennen, haben während der ersten beiden Ausbildungsjahre zum Teil mit Motivationsproblemen zu kämpfen und müssen sich nach der Ausbildung vom einen auf den anderen Tag auf einen Schichtbetrieb und die Steuerung komplexer Produktionsanlagen umstellen.

Die Rückführung von Lernprozessen an den Arbeitsplatz soll eine bessere Übereinstimmung von Ausbildung und Arbeitsanforderungen sicherstellen, die Auszubildenden frühzeitig mit den jeweils besonderen betrieblichen Bedingungen vertraut machen, Phasen der Einarbeitung integrieren und den Transfer des Erlernten verbessern. Darüber hinaus steigt die Akzeptanz der Ausbildungskosten für die Betriebe, wenn die Auszubildenden nach der Prüfung deutlich schneller und erfolgreicher produktiv integriert werden können. Während Handwerks- und kleine Produktionsbetriebe darauf angewiesen sind, die Arbeitskraft der Auszubildenden bereits während der Ausbildung zu nutzen, ist in technologisch intensiven Branchen und Betrieben eine verkürzte und erfolgreiche Integrationsphase nach der Ausbildung das stärkste Argument für eine Rückführung von Lernprozessen an den Arbeitsplatz.

Betriebliche Praxisprojekte unter realen Arbeitsbedingungen sind ein von Betrieben und innovativen Ausbildern gleichermaßen begrüßter Ansatz, das Nacheinander von Lern- und Arbeitsprozess zumindest teilweise aufzuheben und betriebliches Lernen während der Arbeitstätigkeit zu ermöglichen. Betriebliche Praxisprojekte stärken die Lern- und Arbeitsmotivation der Auszubildenden und sind für Betriebe auch unter ökonomischen Gesichtspunkten interessant, sobald die produktive Einsatzzeit der Auszubildenden ein Kennenlernen der betrieblichen Prozesse und Arbeitsanforderungen erlaubt. Aktuelle Konzepte sehen als Funktion arbeitsplatznahen Lernens den Erwerb von Sozialkompetenzen und Teamfähigkeit, den Erwerb von Prozesskenntnissen und die anschauungsgebundene Vermittlung komplexen Fachwissens.

Die Rückkehr betrieblicher Bildung an den Arbeitsplatz wird sich jedoch nur in kleinen Schritten realisieren lassen, weil sich in der Mehrzahl der europäischen Großunternehmen die zentrale und verschulte Ausbildung in festen Strukturen etabliert hat. Lange Zeit hat in der betrieblichen Bildung der Industrie ein Prinzip gegolten, das sich an der schulischen Berufsausbildung orientiert: Zuerst wird gelernt, und erst nach erfolgreichem Abschluss der Lernphase wird das Erlernte praktisch angewendet. Hinzu kommt, dass sich geeignete Methoden für ein arbeitsplatznahes Lernen nicht dauerhaft durchgesetzt haben. Qualitätszirkel, Job Rotation, Lernstatt und Lerninseln führen in vielen Unternehmen ein Schattendasein. Wenngleich betrieblich eingeführt, werden entsprechende Methoden lediglich im Problemfall genutzt. Damit regelmäßig Optimierungsimpulse aus Qualitätszirkeln und Lernstätten entstehen, sind die Beschäftigten systematisch in Optimierungsprozesse einzubeziehen.

Bei aller Begeisterung für Lernen am Arbeitsplatz darf nicht vergessen werden, dass der Arbeitsplatz kein klassischer Lernort ist. Am Arbeitsplatz wird der Mitarbeiter unterwiesen, eingearbeitet und in seiner Leistung überwacht. Hinzu kommt, dass betriebliche Arbeitsanforderungen oftmals unstrukturiert sowie im Tages- und Wochenverlauf wechselnd sind. Die Arbeitswelt ist unter betriebswirtschaftlichen und technologischen Gesichtspunkten gestaltet, nicht unter berufspädagogischen. Weil also nicht vorausgesetzt werden kann, dass Arbeitsvorgänge an sich ausreichende Qualifikationsimpulse bieten, sind erst einmal Methoden auszuwählen und einzuführen, die ein systematisches Lernen am Arbeitsplatz und eine Verzahnung mit Unterricht ermöglichen.

Betriebe müssen eine grundlegende Entscheidung treffen: Entweder soll Ausbildung dem Anlernen an konkrete Arbeitsanforderungen dienen oder aber Lernen und Arbeiten werden so aufeinander bezogen, dass den Arbeitsanforderungen eines Arbeitsplatzes sowohl die Vermittlung von Grundlagenwissen als auch das Bearbeiten von Lernaufgaben zugeordnet wird. So sehr Ausbildung am betrieblichen Arbeitsplatz dazu dienen kann, Handlungs-, Sozial- und Selbstlernkompetenzen zu vermitteln, so wenig sind solche Ansprüche bislang systematisch von betrieblicher Seite eingelöst. Damit werden wesentliche Potentiale der Verbindung von Arbeiten und Lernen für die Aus- und Weiterbildung verschenkt.

Trend 2: Institutionelle Lernortkooperation

In der Regel existiert in der beruflichen Ausbildung ein bloßes Nebeneinander der autonomen Systeme Berufsschule, Bildungsträger, Ausbildungszentrum und Betrieb. Die Lernorte arbeiten unkoordiniert und didaktisch unvermittelt nebeneinander her. Die bisherige Trennung von Lern- und Arbeitsorten ist weitgehend auf die Befürchtung zurückzuführen, dass eine systematische Ausbildung durch die betrieblich-technischen Arbeitsprozesse beeinträchtigt wird oder dass Betriebsprozesse durch Notwendigkeiten der Ausbildung gestört werden. Der Ausbildung in isolierten Ausbildungszentren fällt es jedoch zunehmend schwerer, die für neue Organisationsformen der Arbeit erforderlichen Qualifikationen (Handlungskompetenz, Problemlösekompetenz, Prozesssteuerungskompetenz) bereitzustellen.

Arbeitsplatznahe Lernformen benötigen darum eine neue methodisch-didaktische Ausrichtung der Lernprozesse und neue Ausbildungskonzepte für die verschiedenen Lernorte. Sie erfordern integrierte Konzepte, die Betriebe, Berufsschulen und Bildungsträger bzw. Ausbildungszentren gleichermaßen einbeziehen. Innovative Vorschläge zielen darauf ab, die Aufgabenverteilung zwischen den Lernorten offener und flexibler auszulegen. Unter den veränderten betrieblichen Qualifikationsanforderungen kann sich die Vermittlung von Theorie und Praxis in der Ausbildung nicht mehr auf getrennt existierende Lernorte verteilen, sondern verlangt eine Verzahnung der Lernorte. Dadurch kann eine handlungsorientierte Ausbildung mit geringeren Transferproblemen verwirklicht werden. Aktuell geschehen Lernortkooperationen aufgrund nicht vorhandener Institutionalisierungen nur punktuell. Kontinuierliche Innovationen sind aber nur möglich, wenn es dauerhaft offene Systemschnittstellen gibt, damit die Lernorte und Methoden zur Vermittlung von Grundlagenwissen sowie die Einbettung von Lernaufgaben regelmäßig auf den Prüfstand gestellt werden. Hinzu kommt, dass Lernortkooperationen vereinzelte Rückzugstendenzen von Ausbildern und Berufsschullehrern bremsen.

Ein kleiner Ausblick: Die Ausbildungsdatenbank EQUA unterstützt die Partner im dualen Ausbildungssystem, den betrieblichen Ausbildungsbedarf zu ermitteln und die Ausbildungsinhalte systematisch dem betrieblichen Bedarf anzupassen. EQUA bietet eine integrierte Datenbank für das gesamte Ausbildungsgeschäft. Neben der Ausbildungsdatenverwaltung registriert es die Anforderungsprofile der Betriebe, so dass während der gesamten Ausbildungszeit ein Soll-Ist-Abgleich erfolgen und den verschiedenen Zielgruppen das bestmögliche Ausbildungsprogramm angeboten werden kann. EQUA ist ein Produkt des Modellversuchs "Flexibilisierung der Berufsausbildung" (D 2198.00). Der Modellversuch wurde durchgeführt von der Degussa Serviceeinheit Ausbildung in Marl. Er wurde betreut vom Bundesinstitut für Berufsbildung und gefördert mit Mitteln des BMBF. Laufzeit des Modellversuchs: 01.04.2000 bis 31.03.2004.

Trend 3: Modularisierung der Ausbildung

Aktuelle betrieblich-technische Entwicklungen und neue Ausbildungsmethoden müssen schneller als bisher Eingang in die Ausbildungspraxis finden. Lernortkooperationen ermöglichen dies aufgrund ihrer größeren strukturellen Flexibilität bei technisch-organisatorischen Neuerungen. Mehr inhaltliche Flexibilität gewinnen die Ausbildungspartner mit einer Modularisierung von Ausbildungsgängen (Makro) bzw. Ausbildungsinhalten (Mikro).

Mit der Forderung nach einer Modularisierung von Ausbildungsgängen gehen eine Reihe von Erwartungen einher:

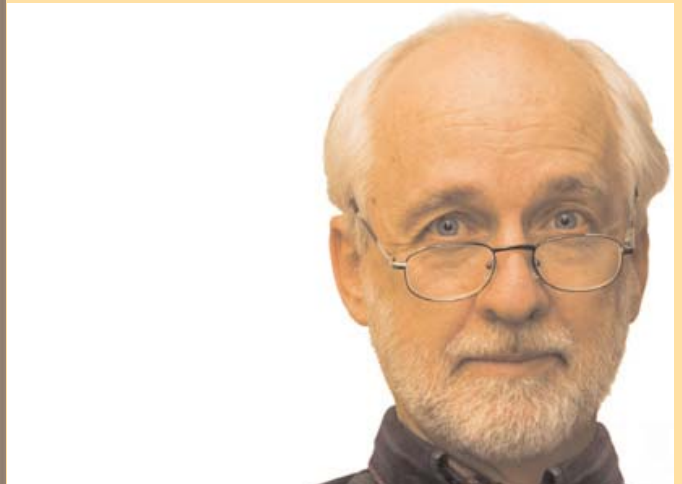
- (a) Eine schnellere Aktualisierung von Ausbildungsinhalten ist möglich, da nicht immer das gesamte Berufsbild verändert werden muss.
- (b) Die personenbezogene Differenzierung mit individuellen Lernwegen für intellektuell und praktisch begabte Auszubildende wird erleichtert.
- (c) Bei einem vorzeitigen Ausscheiden ist eine Zertifizierung der erbrachten Leistungen und ein späteres Wiederanknüpfen möglich.
- (d) Die Übergänge zwischen verschiedenen, sich inhaltlich überschneidenden Berufen werden erleichtert.
- (e) Eine bessere Verzahnung von Aus- und Weiterbildung (Mehrfachnutzung von Modulen) macht betriebliche Bildungsarbeit effizienter und qualitativ höherwertig.

Eine weitreichende Modularisierung der Ausbildung ist nicht unumstritten. In manchen Ländern wird eine Auflösung des Berufskonzeptes mit gravierenden Folgen für die berufliche Identität und umfassende Einsetzbarkeit der ausgebildeten Fachkräfte befürchtet. Erstens kann bei weitgehender Modularisierung die übergeordnete berufliche Handlungskompetenz sowie die Mobilität verloren gehen. Zweitens ist die Vergleichbarkeit und die Bestimmung der Wertigkeit von Modulen schwierig. Dies gilt allerdings auch für die Bewertung der Inhalte konventioneller Ausbildungsgänge. Drittens stellt sich die Frage nach dem inhaltlichen Zusammenhang zu den weiteren Ausbildungsmodulen und ihrer Zusammenführung zu einer vollen Berufsqualifikation.

Aufgrund der vielfältigen Wahloptionen für den Auszubildenden sind modulare Ausbildungskonzepte um eine systematische Bildungsberatung zu ergänzen. Diese muss dem einzelnen Auszubildenden aufzeigen, welche Wahlmöglichkeiten bezüglich der Teilqualifikationen vorhanden sind und welche Konsequenzen sich aus der jeweiligen Auswahl für den Erwerb des Abschlusses sowie der späteren Beschäftigungsmöglichkeiten ergeben. Bei der Aufstellung eines individuellen Bildungsplanes muss einerseits auf Leistungsstärken und Lernschwächen der Auszubildenden eingegangen werden, andererseits müssen die betrieblichen und überbetrieblichen Lernangebote auf den Prüfstand gestellt werden.

Wem die Modularisierung kompletter Ausbildungsgänge (Makroebene) zu weit geht, kann sich möglicherweise mit einer Modularisierung einzelner Ausbildungsinhalte (Mikroebene) anfreunden. Dabei stellen insbesondere betriebliche Praxisprojekte und kombinierte Aus- und Weiterbildungsinhalte für die betriebliche Praxis attraktive Konzepte dar. Der Nutzen einer verzahnten Aus- und Weiterbildung zeigt sich auf der Kosten- sowie der Qualitätsseite:

- (1) Weiterbildungsmodule, die in der Ausbildung eingesetzt werden, verbessern die Anpassung der Berufsausbildung an aktuelle betriebliche Bedarfe und gewährleisten eine risikolösere Erprobung neuer Qualifikationsprofile.
- (2) Umgekehrt können modular aufgebaute Themen der Ausbildung zur Aktualisierung erworbener Facharbeiterqualifikationen dienen.
- (3) Qualifikationseinheiten werden nicht mehr in Aus- und Weiterbildung getrennt, sondern bereichsübergreifend genutzt (Stichwort: Lebenslanges Lernen).



Trend 4: Ausbildung muss sich rechnen

Ausbildungsabteilungen sind in den letzten Jahren unter starkem Leistungs- und Kostendruck geraten. Einerseits wird mehr Kundennähe und eine stärkere Orientierung an betrieblichen Einsatzfeldern und Anforderungsprofilen, andererseits mehr Effizienz bei der beruflichen Erstausbildung gefordert. Definierte Ausbildungsziele sind mit einem vertretbaren zeitlichen und finanziellen Aufwand zu realisieren. Vor diesem Hintergrund wurden in den letzten Jahren verschiedene Strategien und Maßnahmen entwickelt, die Ausbildungsabteilungen helfen, ihre Dienstleistungen praxisnah, flexibel und kostengünstig zu erbringen.

Dabei zwingt der Mangel an finanziellen Ressourcen Ausbildungsabteilungen zur Neustrukturierung der Aus- und Weiterbildung sowie zum Controlling der Aus- und Weiterbildungsangebote. Wirksamkeit und Effizienz sollen entweder unmittelbar monetär oder über Kennzahlen messbar gemacht werden. Mit der Einstufung der betrieblichen Bildungsabteilungen als Cost oder Profit Center, die ihre Leistungen an andere Abteilungen des Unternehmens verkaufen (sowie als Bildungsanbieter für Dritte auf den Markt treten), vergleichen sich Bildungsabteilungen auch in ökonomischen Kategorien mit externen Bildungsträgern.

Ein grundsätzliches Problem des Bildungscontrollings liegt darin, dass Kosten von Bildungsmaßnahmen relativ einfach festzustellen sind, der Nutzen jedoch nur teilweise in ökonomischen Kategorien feststellbar ist. Verfahren des Bildungscontrolling behelfen sich mit der Einführung von Nutzenindikatoren. Die Balanced Scorecard (entwickelt Anfang der 90er Jahre von Robert S. Kaplan und David P. Norton) ist eine Methode, die es erlaubt, ein Unternehmen oder Profit Center mithilfe einer vernünftig begründeten Auswahl strategischer Ziele und Kennzahlen zu steuern.

Die empirischen Untersuchungen der Entwickler der Balanced Scorecard zeigen, dass eine Konzentration auf einige wenige Ziele und Kennzahlen aus den Perspektiven Finanzen, Kunden, Prozesse und Potenziale ausreicht, um den Steuerungsansprüchen eines Unternehmens oder Profit Centers zu genügen. Dabei soll die Zuordnung der Ziele und Kennzahlen zu den vier Geschäftsperspektiven eine einseitige Orientierung bei der langfristigen Ausrichtung des Bildungsanbieters verhindern.

Exkurs: Veränderte Rolle der Jugendlichen

Die aktuelle Generation der Jugendlichen fordert Ausbilder auf eine andere Weise als vor 25 Jahren. Wenn es vor 25 Jahren primär darum ging, Jugendlichen fachliches Wissen und Können sowie Disziplin zu vermitteln und ansonsten "den Ball flach zu halten", erwarten Jugendliche heutzutage von ihrer Ausbildung sowohl Unterhaltungswert als auch Zukunftsperspektiven, von Ausbildern Kompetenz und natürliche Autorität. Jugendliche suchen Ausbilder, zu denen sie aufsehen können, sie suchen bei ihren Ausbildern nach authentischen Geschichten und Erfahrungen. Referenzpersonen sind Moderatoren wie Günther Jauch, die Kompetenz, Freundlichkeit und souveränes Auftreten nahezu täglich in Perfektion vorleben.

Gut dokumentiert ist mittlerweile der Rollentypus "Computerkid": **(a)** Sie suchen nach interaktiver Unterhaltung anstatt disziplinierter Arbeit. **(b)** Sie bevorzugen kreatives, spielerisches Ausprobieren anstatt Auswendiglernen. **(c)** Sie wählen intuitives, vernetztes Denken und vernachlässigen lexikalisches Wissen, Fachlogik und Informationsprüfung. **(d)** Internet hat mehr Attraktivität als Bücher, Bolzplatz und Lernen. **(e)** Design, Layout und Animation sind wichtiger als der Inhalt. **(f)** Lehrer, Ausbilder und Fächer werden schnell und bewusst abgewählt, wenn Erwartungen nicht erfüllt werden.

Im Sozialverhalten fällt vor allem auf: **(1)** Viele Kinder werden als "königliche Hoheit" geboren bzw. erzogen. **(2)** Hohe Konfliktbereitschaft wird bereits im Kindesalter erprobt und gelernt. **(3)** Elterliche Autorität wird nicht akzeptiert, wenn keine Erklärungen und Wahlmöglichkeiten angeboten werden. **(4)** Sie machen Verbesserungsvorschläge ohne eigenen Erfahrungshintergrund. **(5)** Sie wirken zum Teil unsozial, haben jedoch andere Ausdrucksformen von Respekt. **(6)** Sie reagieren empfindlich auf Abwertung, fühlen sich unverstanden und verkränken sich. **(7)** Sie fühlen sich schnell ungerecht behandelt. **(8)** Sie lassen sich nicht unter Druck setzen. **(9)** Sie fordern deutlich, was sie brauchen. **(10)** Sie wollen kompetente und authentische Lehrer und Ausbilder.

Welche Konsequenzen hat dies für Lehrer und Ausbilder? Allem voran ist mehr Be-Ziehung und weniger Er-Ziehung gefragt. Das bedeutet, dass Lehrer und Ausbilder bereit und in der Lage sein müssen, zuzuhören und ihnen fremde Ansichten zu respektieren. In ihrem Handeln müssen sie vorbildlich und glaubwürdig sein, um sich nicht zum "Affen" zu machen. Verhaltensfolgen müssen aufgezeigt und begründet werden, Grenzen sind zu besprechen, aber vom Jugendlichen selbst festzulegen. So weit wie möglich wird auf Druck verzichtet.

In der Konsequenz bedeutet dies, dass Jugendliche partnerschaftlich geführt werden, ohne dass ihnen bereits alle Pflichten eines Erwachsenen komplett übertragen werden. Jugendliche wünschen sich "erwachsene" Erklärungen und Mitsprache. Sie wollen nicht von oben herab behandelt werden. Entscheidend bei allen Interaktionen ist die positive Grundhaltung. Das bedeutet, dem Jugendlichen grundsätzlich (also potentiell) Interesse und Bemühen zu unterstellen, auch wenn er aktuell kein Interesse und kein Bemühen in seinem Verhalten zeigt.

Ausbildungskonzept	Zielvorstellung	Leitgedanken	Methoden	Rolle des Ausbilders
Anlermausbildung	Tätigkeitsbezogene Ausbildung	Schnelle Unterstützung und Entlastung der Beschäftigten durch Auszubildende	2-Stufen-Methode	Ausbilder mit anleitender und erzieherischer Funktion
Traditionelle Lehrwerkstatt	Berufsbezogene Ausbildung – Kenntnisse und Fertigkeiten vermitteln	Trennung von Produktion und Ausbildung, von Theorie und Praxis	4-Stufen-Methode nach REFA bis hin zur programmierten Unterweisung	Lehrgänge sind „pädagogischer“
Moderne Lehrwerkstatt	Berufsbezogene Ausbildung – umfassende Handlungskompetenz vermitteln	Chancengleichheit – Lernzielpädagogik – Ausdehnung der Jugendphase durch Schulbildung – steigender Anspruch an den Sinn der Arbeit	Leittextmethode, selbstorganisiertes Lernen, Juniorfirma und Projektmethode kommen hinzu	Ausbilder als Lernberater
Betriebliches Ausbildungszentrum	Berufsbezogene Ausbildung – umfassende Handlungskompetenz vermitteln	Chancengleichheit – Lernzielpädagogik – Ausdehnung der Jugendphase durch Schulbildung – steigender Anspruch an den Sinn der Arbeit	Leittextmethode, selbstorganisiertes Lernen, Juniorfirma und Projektmethode kommen hinzu	Ausbilder als Lernberater
Ausbildung als Profitcenter	Effiziente Ausbildung („Ausbildung muss sich rechnen“) – Refinanzierung des Bildungsträgers als zentrale Managementaufgabe	Qualitätsorientierung – Orientierung am Bildungsmarkt („Bildung als Produkt“) – Ausbildung ohne Überenahmeverpflichtung, aber mit frühzeitiger Vermarktung der leistungsstarken Auszubildenden – nicht nur Orientierung an der Vermittlungsquote	Qualitätsmanagement, Ausbildungscontrolling (von der Vermittlungsquote zur differenzierten Messung der Ausbildungsleistung mit der BSC = Balanced Scorecard) und Bildungsmarketing kommen hinzu	Ausbilder als Qualitätsmanager und Controller kommt hinzu – Einsatz von Lehrkräften auf Honorarbasis
Kundenbezogene Differenzierung	Ausbildungsinhalte orientiert am betrieblichen Bedarf und am individuellen Vermögen des Jugendlichen	Kundenorientierung und Kundenberatung – Modularisierung der Aus- und Weiterbildung	Analyse des betrieblichen Ausbildungsbedarfs und Abgleich mit individuellen Kompetenzprofilen kommt hinzu	Ausbilder als „Verkäufer“ von Aus- und Weiterbildungsmodulen kommt hinzu
Leistungsbezogene Differenzierung der Auszubildenden	Differenzierte Ausbildung von praktisch begabten vs. leistungsstarken Jugendlichen	Stärkung des Berufsprinzips –praktisch begabte Jugendliche über „Einfachberufe“ schneller in den betrieblichen Alltag führen, fachliches Selbstvertrauen stärken, nicht mit schulischem „Ballast“ frustrieren	Coaching-Methoden bei der Bildungs- und Lernberatung	Differenzierung in traditionelle Ausbilder einerseits und Bildungsberater und Lernberater mit Trainerqualität andererseits
Neuverknüpfung von Arbeiten und Lernen		Steigender Anspruch an Realitätsbezug, Transfer, Nachhaltigkeit und Zukunftsbezug der Ausbildung	Stärkung der Ausbildung am Arbeitsplatz – Betriebliche Praxisprojekte – Einsatz von Simulationen – Entdeckung, Definition und Vermittlung von Lerninhalten im Arbeitskontext	Pädagogische Stärkung der Meister bzw. Ausbildungsbeauftragten und Neukonzeption betrieblichen Lernen unter Moderation von Ausbildern als Lernberater

Impressum

logicalwork -
Markus Werthebach & Partner GbR
Kiebitzweg 19
44534 Lünen
Fon: 02306 - 13629
www.logicalwork.de

ViSDP: Markus Werthebach

Werthebach & Partner haben seit 1990 **Change Management Projekte** u.a. beim Justizministerium NRW, bei der Dango & Dienenthal GmbH (Siegen), der Goldschmidt GmbH (Essen), der Stockhausen GmbH (Krefeld), der Teba GmbH & Co. KG (Duisburg), der KWH GmbH (Marl), der Slawinski & Co. GmbH (Siegen) sowie einer Reihe von Non-Profit-Organisationen durchgeführt.

Gerne präsentieren wir Ihnen ausgewählte Projekte (Untersuchung der Ausgangssituation, Zielsetzung des Projektes, durchgeführte Maßnahmen, Rahmenbedingungen des Projekterfolges). Darüber hinaus fanden eine Reihe von Veränderungsprozessen im Rahmen von zwei Modellversuchen in der betrieblichen Ausbildung statt, die wir Ihnen ebenfalls gerne vorstellen.

Veränderte Rolle der Ausbilder

Um dem oben skizzierten Strukturwandel gerecht zu werden, müssen betriebliche Ausbilder ihr Selbstverständnis ändern und neue Aufgaben wahrnehmen. Hierzu zählen die Bildungsberatung für Betriebe, Auszubildende und ausgebildete Fachkräfte, die regelmäßige Neukonzeption und Anpassung von Bildungsmodulen (Makroebene) und Bildungsbausteinen (Mikroebene) an neue Fertigungs- und Produktionstechnologien sowie ein zeitgemäßes Bildungscontrolling. Dabei deutet sich an, dass beim arbeitsplatznahen Lernen Führungskräfte aus Fachabteilungen teilweise die Funktionen von Ausbildern übernehmen. Im Einzelnen sind folgende Tendenzen absehbar:

- (a) Arbeitsplatznahes Lernen und die verstärkte Betonung der Eigeninitiative von Auszubildenden in Lernprozessen verändern die Rolle von Ausbildern im betrieblichen Bildungsprozess. Ausbildern wird eine neue Rolle als Moderator, Berater und Coach von Lernprozessen zugewiesen, da Methoden genutzt werden, die auf der Eigenaktivität und Kreativität der Auszubildenden und ausgebildeten Fachkräfte beruhen.
- (b) Wenn an realen Arbeitsaufgaben gelernt werden soll, muss die pädagogische Leistung der Ausbilder in der Darstellung und - wenn erforderlich - in der Umstrukturierung der vorgegebenen Arbeitsaufgaben liegen. Das heißt, die Arbeitsaufgaben und Arbeitsabläufe müssen dem Auszubildenden bzw. Facharbeiter methodisch so präsentiert werden, dass ein verstehender Zugang möglich ist.
- (c) Der Legitimationsdruck gegenüber der Qualität und den Kosten der Berufsausbildung bringt neue Aufgaben für Ausbilder hervor. Qualitätssicherung und Evaluation werden integraler Bestandteil der Arbeit.
- (d) Modularisierungen der betrieblichen Aus- und Weiterbildung (Makro), betriebliche Praxisprojekte (Mikro) und andere arbeitsplatznahe Lernformen führen zu neuen Aufgabenfeldern wie Lernberatung für Auszubildende und Bildungsmarketing gegenüber Betrieben.
- (e) Ausbilder müssen ihre fachlichen und pädagogischen Aufgaben zunehmend in unterschiedlichen Lernfeldern umsetzen: Ausbildung, Weiterbildung und die Bearbeitung betrieblicher Aufträge. Damit ist er nicht nur bei der Vermittlung von Lerninhalten, sondern auch als Fachspezialist und Projektkoordinator gefragt.
- (f) Arbeitsplatznahes Lernen und die Entwicklung modularer Bildungskonzepte setzt eine intensive Kooperation von Betrieben, Ausbildungszentren, Bildungsträgern und Berufsschulen voraus. Ausbilder müssen die jeweils geeigneten Lernorte wählen, lernortübergreifende Prozesse definieren, geeignete Lernziele und Methoden auswählen und sich auf duale Ausbildungssituationen einstellen (Ausbilder und Berufsschullehrer betreuen ein betriebliches Praxisprojekt).



(g) Ausbilder werden somit zunehmend stärker zu Experten für das WO und WIE des Lernens. Ausbildung wird zwangsläufig methodischer sowie komplexer und abstrakter in seiner Organisation. Der Ausbilder wird zum Multiplikator, zur Organisator des Lernens am Arbeitsplatz und zum beratenden Begleiter der Lernprozesse.

(h) Arbeitsplatznahes Lernen wird - wie die Beispiele aufzeigen - mit einer wechselseitigen Qualifizierung von Ausbildern, Berufsschullehrern und betrieblichen Fachkräften einhergehen. Darum müssen Ausbilder ihren lernortspezifischen Blickwinkel verlassen und Ausbildungsprozesse lernortübergreifend organisieren. Dies setzt sowohl ein erhöhtes zeitliches Engagement in der Startphase als auch den Verlust von Berührungängsten voraus. Gibt es doch genügend Ausbilder in Ausbildungszentren, die 15 Jahre lang keinen Produktionsbetrieb mehr besucht haben.



Veränderungsprozesse in der Ausbildung gestalten

Die Ausführungen zeigen, dass sich viele Ausbilder in den nächsten Jahren arbeitsmethodisch und gedanklich umstellen müssen. Wir haben hier ein klassisches Veränderungsprojekt vor Augen, welches komplex und unberechenbar erscheint. Ausbilder mögen diese grundlegend neuen Anforderungen als Überforderung und Bedrohung erleben oder aber das Veränderungsprojekt als Chance bewerten und das Ausbildungsgeschäft von Grund auf neu gestalten. Treten Beharrungskräfte in Form von Eigensinn, Rückzug oder Widerstand der Ausbilder gegenüber dem Vorhaben auf, ist das Projekt dringend auf den Prüfstand zu stellen. Wird das Projekt von einer größeren Gruppe von Ausbildern als wenig zielführend, als zu kostspielig oder als zu riskant beurteilt, ist nicht nur Überzeugungsarbeit, sondern auch ein Einbeziehen der Betroffenen bei der Konzeption und Durchführung des Projektes angeraten. Widerstand entsteht nicht zufällig. Er ist Folge von kleinen oder gravierenden Fehlern in der Veränderungsstrategie.

Drei Hauptprobleme können immer wieder benannt werden:

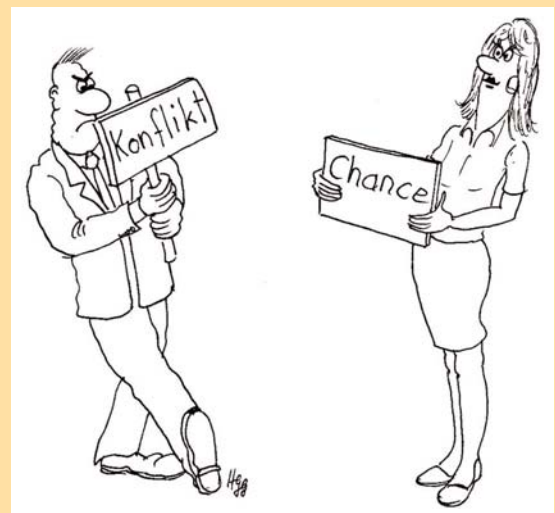
- (A) Der unzulängliche Versuch, die Ausbilder für das Veränderungsvorhaben zu gewinnen
- (B) Die schlechte Passung des neuen Rahmenkonzeptes sowie der Umsetzungsschritte zu den sonstigen betrieblichen Strukturen und Handlungsweisen
- (C) Die zu schwache Verankerung einer auf den ersten Blick gelungenen Umsetzung in der "Kultur" der Bildungsabteilung.

Change Management ist ein Beratungsansatz, der Antworten auf die Frage gibt, wie Veränderungsvorhaben zu gestalten sind, wenn vorgenommene Entwicklungsziele durch eine gemeinsame Anstrengung der Führungskräfte und Mitarbeiter eines Unternehmens realisiert werden sollen. Auf einem Zeitstrahl können die Bestandteile eines Change Management Projektes definiert werden als

- (1) Bestandsaufnahme der Anforderungssituation und des Leistungsprofils des Bildungsanbieters,
- (2) Phase der Konzeption der Bildungsangebote unter Beachtung der Stärken im Ausbildungsteam sowie der Schnittstellen zu Berufsschulen und Betrieben,
- (3) flankierende Maßnahmen in Form praxisnaher und lösungsorientierter Seminare und Workshops zur Stärkung des Ausbildungsteams (in der Regel weniger in fachlicher Hinsicht als vielmehr in punkto Zielvereinbarung und Leistungsrückmeldung, Praxisprojekte organisieren, Förderung leistungsstarker Auszubildender, Motivation und Förderung leistungsschwacher Auszubildender, Konfliktbehandlung und konsequente Führung von "Sorgenkindern", Selbstorganisation und Stressmanagement für Ausbilder) sowie
- (4) Erfahrungsaustausch und Transfersicherung bei der Umsetzung und systematischen Verankerung des erneuerten Aus- und Weiterbildungskonzeptes.

Transfertreffen dienen der nachhaltigen Stärkung von Führungskompetenz und Ausbildungserfolg. Transferarbeit erfordert eine klare Orientierung an Ausbildungszielen und ein konsequentes Projektmanagement, damit gute Ideen nicht im Sande verlaufen und umgesetzte Maßnahmen auch systematisch ausgewertet werden. In der Praxis bewährt haben sich regelmäßige Transfertreffen im vier- bis sechswöchigen Turnus und ein externes Projektcontrolling. Die Schrittmacherfunktion für die Transferarbeit und das Projektcontrolling liegt beim Prozessberater oder einem Projektleiter aus dem Kreis der Teilnehmer. Die Ausbildungsleitung wird systematisch in die Transferarbeit eingebunden (Bestandsaufnahme, Entscheidungsvorlage, Erfolgskontrolle). Erst Transferveranstaltungen mit einem konsequenten Projektmanagement sichern den praktischen Nutzen von Seminaren und der Nachhaltigkeit eines Veränderungsprojektes.

In einer größeren Anzahl von Unternehmen zeichnet sich ab, dass sich im Zuge der Einführung eines neuen Aus- und Weiterbildungskonzeptes die Ausbilderfunktionen ausdifferenzieren: Ein Teil der Ausbilder nimmt die Bildungsberatung der Auszubildenden und Betriebe begeistert auf und ist erfinderisch bei der Gestaltung betrieblicher Praxisprojekte. Ein anderer Teil der Ausbilder bevorzugt ein geringeres Maß an Verantwortung, wünscht sich eine geringere Aufgabenkomplexität und fühlt sich im Rahmen etablierter Lehrgänge besser aufgehoben. Die Mitarbeit in Prüfungsausschüssen ist dann das Belastungsmaximum. Solange diese Differenzierung nicht mit Neid, Konflikten und Abwertungsspielen einher geht, ist sie als realistische Ausgestaltung einer Ausbildungsabteilung durchaus zu begrüßen. In Ausbildungsteams finden sich einfach unterschiedliche Talente. Darum ist allen Beteiligten damit geholfen, unterschiedliche Leistungsprofile anzuerkennen und nicht von jedem Ausbilder Beratungskompetenz zu erwarten. Gleiches gilt für die Durchführung von Bildungsbedarfsanalysen, das Akquirieren von Weiterbildungsaufträgen bei dritten Unternehmen sowie das Treffen von Ausbildungsprogrammentscheidungen.



Konsequenz im Veränderungsprozess

Nach 16 Jahren Erfahrung bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen in Unternehmen und Non-Profit-Organisationen kennen wir die Gesetzmäßigkeiten von Veränderungsprozessen sowie die Grundsätze, die beachtet werden müssen, damit Veränderungen effizient umgesetzt und sozialverträglich gestaltet werden können. Wir haben ein methodisches Instrumentarium zum Vorgehen in konkreten Projekten und Situationen ausgearbeitet und legen dabei besonderen Wert auf den Faktor Mitarbeiterführung. Zeitgemäße Führung besteht nicht mehr darin, Arbeit vorzubereiten und zu verteilen, sondern darin, die Rahmenbedingungen zu schaffen, die es normal intelligenten Mitarbeitern ermöglichen, ihre Aufgaben selbständig und effizient zu erfüllen.

Warum scheitern zahlreiche Veränderungsprozesse? Der Grund liegt darin, dass Fehler bei der Gestaltung eines Veränderungsprozesses nicht zufällig geschehen, sondern bereits im Veränderungskonzept angelegt sind. Zu diesen Fehlern zählen Taktiken wie "Kaltstarts" (Veränderungen ohne mentale Vorbereitung der Betroffenen voranzutreiben), "Wahrheit auf Raten" oder "Schocktherapie", "Abwiegeln" oder "Dramatisieren", oder extreme Erfolgserwartungen, die Lust an "Insellösungen", die Vernachlässigung von Synergien und Folgewirkungen sowie das Fehlen langfristiger Anreize.

Systematisch betrachtet müssen sich die Beteiligten während eines Veränderungsprojektes vor einer Reihe von Fallen schützen:

- (a) Vorüberlegungen: Der Führungskreis hat bereits zu viele "fertige Lösungen" im Kopf.
- (b) Gezielte Sondierungen: Die Projektverantwortlichen hören nur das, was sie hören wollen.
- (c) Kommunikationskonzept: Die Angelegenheit wird so knapp kommuniziert, dass die betroffenen Personen das Veränderungsprojekt nicht überschauen und darum nicht wirklich mitdenken und mitgestalten können.
- (d) Diagnose und Datenfeedback: Nach der Bestandsaufnahme kommen die Daten unter Verschluss (mittlerweile nur noch selten anzutreffen).
- (e) Starke Kraftfelder: Die bevorzugten Lösungen der Führungsspitze kommen zum Zug.
- (f) Konzeption: Es gibt nur scheinbare Alternativen. Der Blick über den Tellerrand und das Hinterfragen gewohnter Lösungen gilt als unerwünscht oder wird als Zeitverschwendung abgetan.
- (g) Vorentscheidungen: Der Führungskreis lässt alles offen, insbesondere die Laufzeit der Neuerungen.
- (h) Praxistests: Es werden Alibi-Übungen in Workshops veranstaltet.
- (i) Systematische Umsetzung: Aus Furcht vor Unwirksamkeit wird die Lösung vor der Umsetzung noch einmal verwässert.
- (k) Kulturelle Verankerung: Die alten Denkweisen und Routinen bleiben erhalten oder treten schnell wieder zu Tage.

Eine zu hohe (nicht überschaubare) Komplexität des Veränderungsvorhabens in Verbindung mit fehlendem Erfahrungswissen führt im Führungskreis häufig zu einer schnellen Auswahl ("Wir haben nicht genug Zeit für eine umfassende Diagnose") von kurz greifenden Lösungen ("Die Abhängigkeiten und Folgewirkungen sind komplex und unsicher. Darum bevorzugen wir Insellösungen").

Um Klarheit in der Komplexität des Vorhabens und Gelassenheit bei allen Beteiligten zu entwickeln, ist es wichtig,

- (1) die langfristige Bedeutung des Veränderungsvorhabens klarzustellen (Ausgangslage, Ziele, Lösungsbild, Wichtigkeit, Dringlichkeit und Machbarkeit des Vorhabens),
- (2) Konsens im Führungskreis zu entwickeln (gemeinsame Ziele, Vertrauen in die Kompetenz der Mitstreiter und den Projekterfolg),
- (3) die Führungskräfte und Mitarbeiter "dort abzuholen, wo sie sind" (Wunsch nach Klarheit, Vorhersehbarkeit, Aktivität und Fairness),
- (4) die Entscheidungsstrukturen und ungeschriebenen Gesetze im Unternehmen zu begreifen und bei der Wahl der Umsetzungsstrategie zu bedenken (zu nutzen oder aber systematisch umzubauen)
- (5) durch klare und eindeutige Kommunikation sowie stimmige Entscheidungen für die Glaubwürdigkeit des Vorhabens und der Initiatoren zu sorgen,
- (6) die Betroffenen in die Auswahl und das Timing der Umsetzungsmaßnahmen einzubeziehen,
- (7) kurzfristige Erfolge zu schaffen und zu kommunizieren (Anerkennung für Aktive, Impulse für Neutrale und Widerständige),
- (8) bei kleinen Misserfolgen nicht den Kopf einzuziehen ("Aus Fehlern lernt man mehr als aus Erfolgen") sowie
- (9) Erfolge in Strukturen und Routinen zu verankern und den Prozess lebendig zu halten.

Es liegt in unserer Verantwortung als Prozessberater, den Projektbeteiligten die Freiheit, den Schutz und die Sicherheit zu geben, mit neuen Sichtweisen und Ideen zu experimentieren, Lösungsalternativen zu Ende zu denken, andere Personen mit unkonventionellen Problemlösungen zu konfrontieren, Geschäftsprozesse und operative Prozesse, aber auch Verantwortungsstrukturen und Informationssysteme zu hinterfragen und neu zu konzipieren, ohne dass sich die beteiligten Personen "handlungsunfähig" fühlen.

Beratungsteilprozesse sind immer wieder so zu stabilisieren, dass sich die Beteiligten in allen Projektphasen auch produktiv dem betrieblichen Alltag zuwenden können. Insgesamt muss die Steuerung eines Veränderungsprojektes genauso konsequent erfolgen wie ein technisches Entwicklungsprojekt von der Marktbeobachtung über die Produktentwicklung und Produktion bis zur systematischen Vermarktung. Das Management eines Veränderungsvorhabens ist somit ein organisatorisch und zwischenmenschlich komplexer Spezialfall von Projektmanagement.