

## **Gestaltungsoffene Berufsbildung und ihre Folgen – eine Herausforderung für die berufspädagogische Handlungsforschung (Beispiel BIBB-Modellversuch EPOS)**

---

### **Abstract**

Die im Modellversuch EPOS entwickelten neuen Handlungsmuster, insbesondere die neue Bildungsdienstleistung „Service-Aus-und Weiterbildner“, tragen zur Weiterentwicklung der Bildungspraxis, der Politik und der Administration bei. Sie entstanden in einem kontinuierlichen Dialog von Modellversuchsträger, wissenschaftlicher Begleitung und fachlicher Betreuung durch das BIBB.

Dabei ist für das Schweriner Ausbildungszentrum als modernem Bildungsdienstleister und Träger innovativer Projekte in der Aus- und Weiterbildung die als unzureichend eingeschätzte Praxis und der konkrete bzw. latent vorhandene Veränderungsbedarf Ausgangspunkt der konkreten berufspädagogischen Handlungsforschung. In diesem Falle sind es z.B. die Probleme bei der Umsetzung der neuen gestaltungsoffenen Ausbildungsordnungen und bei der Nutzung von Flexibilitätsspielräumen in der Berufsausbildung kleiner und mittlerer Unternehmen und der Rolle, die Bildungsdienstleister in diesem Prozess einzunehmen haben.

---

### **1 Praxisverändernde Forschung in der Modellversuchsarbeit**

Das Schweriner Ausbildungszentrum als moderner Bildungsdienstleister und Träger innovativer Projekte in der Aus- und Weiterbildung lehnt sich in seiner berufspädagogischen Forschungs- und Entwicklungsarbeit stark an Elemente der Handlungsforschung an, d.h. unsere Forschungsarbeit soll neue Erkenntnisse erbringen, aber gleichzeitig direkt zu Veränderungen in unserer Berufsbildungspraxis führen. Die von LEWIN (1953) entwickelte Aktions- oder Handlungsforschung hat vielfältigen Eingang in die Modellversuchsforschung gefunden und ist mit Verlaub gesagt der wohl am häufigsten gebrauchte Forschungsansatz.

Das Ziel unserer Arbeit ist es, neue Erkenntnisse zu erbringen, aber gleichzeitig direkt zu Veränderungen in unserer Berufsbildungspraxis beizutragen

Ausgangspunkt ist die sowohl von uns als auch von unseren Partnern als unzureichend eingeschätzte Praxis und der konkrete bzw. latent vorhandene Veränderungsbedarf, in unserem Falle z.B. die Probleme bei der Umsetzung der neuen gestaltungsoffenen Ausbildungsordnungen und der Nutzung von Flexibilitätsspielräumen in der Berufsausbildung kleiner und mittlerer Unternehmen und der Rolle, die Bildungsdienstleister in diesem Prozess einzunehmen haben.

Der Anstoß für das Forschungsprojekt ging von uns, den Betroffenen im berufspädagogischen Alltag, also den Geschäftsführern, Ausbildern und ausbildenden Fachkräften aus, von

nenen, die in diesem Feld leben und arbeiten. Wir brauchen Lösungen für die Umsetzung der neuen Gestaltungsoffenen Ausbildungsordnungen unmittelbar in der Praxis kleiner und mittlerer Unternehmen. Dazu haben wir Partner gesucht, zum einen im BIBB, zum anderen in der wissenschaftlichen Begleitung. In diesem Sinne verstehen wir uns als Partner, die im ständigen Dialog, gemeinsam und praxisverändernd in den Prozess eingreifen. Forschung in der Modellversuchsarbeit ist ein **gegenseitiger Lernprozess**, der sowohl die Forscher als auch die Untersuchten bzw. die Adressaten mit einbezieht und akzeptiert, dass die Personen, die in einem bestimmten "Feld" arbeiten, dieses Praxisfeld auch selber erforschen.

Handlungsforschung in Modellversuchen weist einen **engen Praxisbezug** auf, wobei gemeinsam Forscher und Untersuchte Probleme des berufspädagogischen Prozesses lösen. Unsere Rolle als Träger des Modellversuchs ist die des aktiven Mitgestalters der Forschung im Modellversuch, und damit leisten wir ebenfalls einen Beitrag zur Weiterentwicklung der wissenschaftlichen Diskussion.

Wesentlich für unsere Arbeit ist also der kontinuierliche dialogorientierte Bezug zwischen Praxis, Wissenschaft und Politik. Der Forschungsprozess ist eng verknüpft mit dem Gestaltungsprozess, d.h. bezogen auf das Thema unserer Arbeit „Flexibilitätsspielräume für die Aus- und Weiterbildung“ werden in einem gemeinsamen Lernprozess der Akteure Problemlösungen für die Umsetzung der neuen gestaltungsoffenen Ausbildungsordnungen und für das handlungs- und geschäftsprozessorientierte Lernen unmittelbar am betrieblichen Arbeitsplatz entwickelt, erprobt und nachhaltig in der Berufsbildungspraxis implementiert unter Einbeziehung der politisch Verantwortlichen.

Dieser Ansatz ist gleichzeitig auch mit einem Verständnis der Wissenschaftlichen Begleitung und der fachlichen Betreuung verbunden, der von einem ständigen Dialog und einer unmittelbar in den Praxisprozess eingreifenden, intervenierenden oder responsiven Begleitforschung lebt und bestimmt wird, von der wir aber auch erwarten, dass sie uns als aktive Mitforscher und Gestalter ernst nehmen..

Dieser Prozess ist - so mögen es Kritiker sehen - mit Gefahren für den Erkenntnisgewinn verbunden, die z.B. aus mangelnder Distanz und unzureichender Reflexivität resultieren können.

Weitere Einwände bestehen darin, dass Handlungsforschung mit einem Verlust an kritischer Differenz zwischen Theorie und Praxis einhergeht, dass die verschiedenen Handlungsebenen in Rollenkonflikte geraten können, dass die Verschiedenheit des Erkenntnisgewinns verloren geht u.a.

Allein das Erkennen dieser Gefahren bieten jedoch auch die Ansätze zu ihrer Vermeidung.

Natürlich müssen sich die Akteure ihrer verschiedenen Rollen bewusst werden, muss zwischen den Ebenen der theoretischen Erklärung, der Interventionen und der Wirkungsanalyse nachvollziehbar unterschieden werden können, müssen wissenschaftliche Gütekriterien und Arbeitsstandards zu Grunde gelegt werden. Die wissenschaftstheoretische und praxisorientierte Kompetenz der Projektteams garantiert aber in der Regel dieses Vorgehen.

Außerdem zeigt unsere Erfahrung, dass der Nutzen, der sich aus einer erfolgreichen und sich zum Guten verändernden Praxis ergibt, diese Gefahren aufwiegt.

Entscheidendes Merkmal unseres Ansatzes nicht nur in unserem Modellversuch sondern auch in der Mehrzahl der anderen 27 des Modellversuchsprogramms „Flexibilitätsspielräume“ ist das kooperative Entwickeln und Erproben innovativer Konzepte gemeinsam von Modellversuchsträgern, Betrieben, wissenschaftlichen Begleitungen und der fachlich-wissenschaftlichen Betreuung durch das BIBB. Dabei werden bereits im Prozess der Antragstellung Ziele formuliert, die als Basis für die Ausgestaltung der Arbeit, auch für die Zusammenarbeit der Akteure dienen. Aber neue Entwicklungen, unterschiedliche äußere Einflüsse, neue Erkenntnisse im Verlauf der Projektarbeit, die nicht zuletzt auch aus der wissenschaftlichen Begleitforschung erwachsen, zwingen im Sinne und im Interesse gelingender Praxis häufig zur Zielmodifizierung bzw. führen zu neuen überraschenden Lösungen. So erfordert der Umgang mit Flexibilität auch, rechtzeitig Fehlentwicklungen zu erkennen und dementsprechend zu modifizieren. So wird „Flexibilität“ in der beruflichen Bildung einerseits als Anpassungsfähigkeit der Lernenden und andererseits als Möglichkeit, auch die Ausbildungsvorschriften mit den betrieblichen Abläufen in Einklang bringen zu können, positiv verwendet. Allerdings ist auch eine negative Deutung denkbar, nämlich dann, wenn die Flexibilität einseitig zu Lasten der Auszubildenden verstanden wird“ (WESTHOFF 2006) und dazu führen kann, das Berufsprinzip auszuhöhlen.

Es ist offensichtlich, dass die Beachtung solcher und ähnlicher Aspekte in starkem Maße von einer fruchtbaren Wissenschafts-Praxis-Kommunikation abhängt. Vor allem aber muss man sich auf die Akteure vor Ort, die Aus- und Weiterbildner und die Aus- und Fortzubildenden, einlassen und stützen. Sie sind Träger der Erfahrungen, sie kennen die Probleme, haben den Wunsch, am eigenen Problem zu lernen. Ihre Einschätzung und der Transfer neuer Erkenntnisse in die tägliche berufspädagogische Arbeit entscheiden letztlich über die Annahme und Akzeptanz von Innovationen.

Der Erfolg unserer Arbeit misst sich zum einen daran, wie es gelingt, Innovationspotenziale in der Praxis zu fördern und zu entwickeln, die eigene Berufsbildungspraxis voranzubringen und damit zur beispielhaften Weiterentwicklung der Bildungspraxis vor allem in der Region beizutragen, zum anderen gleichzeitig daran, den Wirkzusammenhang bestimmter pädagogischer Faktoren und Variablen zu untersuchen und zu erproben.

## **2 Handlungsforschung am Beispiel EPOS**

Nachfolgend soll beispielhaft gezeigt werden, wie sich dieser Prozess konkret im Modellversuch EPOS ausgestaltete und zu welchen Ergebnissen er bis zum heutigen Zeitpunkt führte:

Die im Modellversuch EPOS entwickelten neuen Handlungsmuster, insbesondere die neue Bildungsdienstleistung „Service-Aus-und Weiterbildner“, tragen zur Weiterentwicklung der Bildungspraxis, der Politik und der Administration bei. Sie entstanden in einem kontinuierli-

chen Dialog von Modellversuchsträger, wissenschaftlicher Begleitung und fachlicher Betreuung durch das BIBB. Insofern handelte es sich um ein entwicklungs- und veränderungsoffenes Vorgehen, bei dem die beteiligten Partner bei der Erprobung neuer Wege aus ihren Erfahrungen gelernt und entsprechende Konzeptanpassungen bzw. Veränderungen der Fragestellungen und Erhebungsmethoden vorgenommen haben. So war nicht von vorn herein vorauszusehen, dass durch die Vielfalt und Differenziertheit der betrieblichen Bedingungen das ursprünglich geplante Modell der Service-Ausbildung nicht durchsetzbar war. Die Offenheit und die Bereitschaft der fachlichen Betreuung und der wissenschaftlichen Begleitung gemeinsam mit dem Modellversuchsträger, die Ziele zu modifizieren und erforderliche Angleichungen vorzunehmen, führten zur Entwicklung neuer Service-Modelle, die so zu Beginn noch nicht absehbar waren. Auch die die Wissenschafts-Praxis-Kommunikation in einem noch weiteren Rahmen, nämlich dem des Modellversuchsarbeitskreises Flexibilität, trug dazu bei, bisherige Konzepte zu überprüfen und weiter zu entwickeln. Dabei war das Ziel unserer Arbeit und damit auch unserer Forschungsarbeit sowohl die Gewinnung neuer Erkenntnisse zur Flexibilisierung beruflicher Bildung in kleinen und mittleren Unternehmen als auch die unmittelbare Gestaltung der Gestaltungsoffenheit in den Unternehmen selbst, in unserem Fall die Einführung neuer gestaltungsoffener Ausbildungsordnungen in die Berufsbildung der KMU mit Unterstützung eines Bildungsdienstleisters.

Entscheidendes Kriterium für unseren Forschungs- und Gestaltungsprozess war die Entwicklung, Erprobung und nachhaltige Implementierung neuer Lösungen und Instrumente für die Berufsbildungspraxis im eigenen Netzwerk, in der Region und darüber hinaus. Dieser Prozess war verbunden mit einer umfassenden Evaluation und mit vielfältigen Transferaktivitäten. In diesem Sinne kam es durchaus auch zu einem Rollenwechsel der Akteure, allerdings konnte auch jeder der Beteiligten sein eigenes Profil schärfen und in die gemeinsame Arbeit einbringen.

## **2.1 Die Service-Aus- und Weiterbildner**

Mit dem Kern, dem Service- Aus- und Weiterbildner/der Service-Aus- und Weiterbildnerin, wurde eine neue Variante externen Ausbildungsmanagements geschaffen. Sie zeichnet sich durch besondere Flexibilität, starke Praxisnähe und Kundenorientierung aus. Diese Bildungsdienstleistung deckt unterschiedliche betriebliche Bedarfe ab. Im Mittelpunkt ihrer Arbeit steht die Einrichtung, Gestaltung und Bewertung von Lernorten in der Produktion sowie die Qualifizierung der ausbildenden Fachkräfte und Ausbildungsbeauftragten der Betriebe. Ein solches Bildungsangebot macht es insbesondere kleinen und mittleren Unternehmen möglich, die Potentiale gestaltungsoffener Ausbildung als Personalentwicklungsstrategie zu nutzen und einen kompetenten Mitarbeiterstamm aufzubauen.

Die Service-Aus- und Weiterbildung in ihrer flexiblen Handhabung hat eine hohe Akzeptanz in den Unternehmen gefunden. Es hat sich gezeigt, dass das Modell bei gegebener Anpassung an die konkreten betrieblichen Bedingungen gut auf andere Betriebe übertragen werden kann.

## **2.2 Neue Impulse für die betriebliche Aus- und Weiterbildung durch Bildungsdienstleistungen – die Ausgangssituation**

Um wettbewerbsfähige und zukunftsgerichtete Unternehmensstrukturen zu erhalten bzw. neu aufzubauen, müssen die organisatorischen, qualifikatorischen und technischen Voraussetzungen hierfür geschaffen werden. Die kleinen Industrieunternehmen der Region brauchen insbesondere Unterstützung, um technisch-organisatorische Änderungen zu vollziehen, neue Arbeitsorganisationsformen einzuführen, die moderne Informations- und Kommunikationstechnik (insbesondere computergestützte Prozesssteuerung) anzuwenden und neue Qualifizierungsstrategien zu entwickeln und umzusetzen.

Vor allem Konzepte, wie "Lernen in der Arbeit", "arbeitsplatzbezogenes Lernen" und "arbeitsimmanente Qualifizierung" sind wichtige Wege zur Kompetenzentwicklung und -erweiterung in den Unternehmen. Angesichts der im Zuge technologischer und organisatorischer Entwicklungen kaum mehr im Aus- und Weiterbildungszentrum zu simulierenden Aufgaben und Anforderungen sowie der daraus resultierenden Transferprobleme eröffnet die Nutzung von Lernprozessen in der Produktion eine erfolgversprechende Perspektive.

Als Ausdruck der wachsenden Bedeutung des Lernortes Arbeitsplatz in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung steht das zunehmende Interesse von Unternehmen an Aus- und Weiterbildungsangeboten, die betriebliches Lernen integrieren.

Der unaufhaltsame Bedeutungszuwachs des Lernortes Arbeitsplatz ist der Motor einer zukunftsorientierten Berufsbildung. Hier spielt gleichsam die Musik und von hier aus werden Tempo, Dynamik und Komplexität bestimmt.

In den Unternehmen vollziehen sich technische Innovationen und strukturelle Wandlungsprozesse in immer kürzer werdenden Zeiträumen, die kontinuierliches Lernen zu ihrer Beherrschung erfordern. Dabei sind Kompetenzen zu entwickeln, die in keiner herkömmlichen Lehrgangsform herausgebildet werden können.

Es sind daher keine vordergründigen Kostengründe, die Betriebe dazu führen, Lernvorgänge dort zu integrieren und zu gestalten, wo sich diese Veränderungsprozesse tatsächlich vollziehen. Die sich ändernden Anforderungen in der Arbeit werden zu Lernzielen, Lernaufgaben und -inhalten, die auf die Entwicklung vielseitiger Fähigkeiten durch Arbeits- und Lernhandlungen orientiert sind.

Gemeinsam mit regionalen Partnerunternehmen der Metall-, Elektro- und Kunststoffbranche verfolgt das Schweriner Ausbildungszentrum (SAZ) als Träger des BIBB-Modellversuchs EPOS das Ziel, an Lernorten in der Produktion Lernprozesse zu initiieren, die sich verstärkt an aktuellen technischen, organisatorischen und sozialen Erfordernissen moderner Arbeitssysteme orientieren und den Betrieben die Möglichkeit eröffnen, die Potentiale der gestaltungsoffenen Ausbildungsordnungen voll auszuschöpfen

Vor allem mit dem Einsatz von Service-Aus- und Weiterbildnern wurde eine neue Bildungsdienstleistung geschaffen, die Betriebe dazu anregt und befähigt, ihren Nachwuchs selbst auszubilden

Hierdurch wird zum einen die Ausbildung im dualen System auch für Kleinunternehmen attraktiver gemacht, zum anderen eine Entwicklung in Gang gesetzt, die gewährleistet, dass sich die betriebliche Aus- und Weiterbildung zunehmend an den aktuellen Anforderungen der Arbeitsrealität ausrichten kann und so spürbar zum betrieblichen Wertschöpfungsprozess beiträgt.

### **2.3 Das Profil der Service- Aus- und Weiterbildner**

Die Service-Aus- und Weiterbildner sind Mitarbeiter des Bildungsdienstleisters, die auf vertraglicher Grundlage unbefristet oder zeitweilig und vom Unternehmen finanziert Aus- und Weiterbildungsaufgaben unmittelbar am betrieblichen Lernort übernehmen. Im Mittelpunkt der Arbeit der Service-Aus- und Weiterbildner steht die Einrichtung, Gestaltung und Bewertung von Lernorten in der Produktion der kleinen und mittleren Unternehmen.

Sie stehen an der Schnittstelle zwischen den beiden Lernorten überbetriebliches Ausbildungszentrum und Ausbildungsbetrieb.

Das Verhältnis von betrieblichem und überbetrieblichem Lernen wird im Sinne der stärkeren Orientierung auf den betrieblichen Arbeitsplatz neu bestimmt. Ausbildungsgerechte Betriebsaufgaben werden verstärkt zur Flexibilisierung der Aus- und Weiterbildung genutzt.

Die Service-Aus- und Weiterbildner des SAZ bilden unmittelbar am betrieblichen Ausbildungsplatz aus. Sie übernehmen auch Aufgaben des betrieblichen Aus- und Weiterbildungsmanagements. Für betriebliche ausbildende Fachkräfte findet ein Coaching-Prozess statt, so dass sie zunehmend Ausbildungsverantwortung übernehmen können. Dadurch verlagert sich die Verantwortung des Service-Ausbilders stärker auf Aufgaben des betrieblichen Aus- und Weiterbildungsmanagements. Schrittweise werden die Serviceleistungen für Unternehmen dahingehend erweitert, dass Berufsvorbereitung, Personalauswahl, verstärkte Lernförderung während der Ausbildung, Vermittlung von Zusatzqualifikationen und Transferunterstützung nach der Ausbildung durch Weiterbildung am Arbeitsplatz als ganzheitliche Dienstleistung für das Unternehmen gestaltet wird.

Gegenwärtig zeichnet sich folgendes Tätigkeitsprofil der Service-Aus- und Weiterbildner ab:

Die Service-Aus- und Weiterbildner

- übernehmen Aufgaben der betrieblichen Personalentwicklung von der Bedarfsermittlung über die Auswahl der Auszubildenden bis hin zur Evaluation,
- beraten das Management der Unternehmen und unterstützen es aufgabenbezogen beim Aufbau einer eigenständigen und kooperativen Aus- und Weiterbildung,



- demonstrieren durch unmittelbare Unterstützung des betrieblichen Aus- und Weiterbildungsprozesses neue Methoden der Aus- und Weiterbildung und befähigen somit ausbildende Fachkräfte, die Flexibilitätsspielräume der neuen gestaltungsoffenen Ausbildungsordnungen zu nutzen,
- befähigen das Unternehmen zur betriebsbezogenen Umsetzung und Erschließung der Potenziale gestaltungsoffener Ausbildungsordnungen und tragen zur Entwicklung einer pädagogischen Kompetenz in kleinen und mittleren Unternehmen und damit zum Verständnis vom Lernort Arbeitsplatz bei,
- demonstrieren in ihrer betrieblichen Tätigkeit moderne Formen und Methoden der Qualifizierung am Arbeitsplatz,
- ergründen das vorhandene pädagogische Wissen im Unternehmen selbst und bringen dieses in das kooperative Wissensmanagement der vom Bildungsunternehmen geschaffenen Wissensplattform ein,
- vertreten ihr Bildungsunternehmen in der Öffentlichkeit und an ihrem zeitweiligen Arbeitsort und haben somit eine Vorbildfunktion,
- integrieren den Service-Aus- und Weiterbildner in die Aufbau- und Ablauforganisation des Unternehmens und entwickeln mit Hilfe des Managements des Bildungsdienstleisters dieses Prinzip zu einer sich selbst tragenden Dienstleistung,
- übertragen ihre Erfahrungen bei der Umsetzung gestaltungsoffener Ausbildungsordnungen auf die Arbeit mit anderen kleinen und mittleren Unternehmen,
- befähigen die betrieblichen Fachkräften, die als ausbildende Fachkräfte bzw. Ausbildungsbeauftragte in der Firma wirken und zunehmend Ausbildungsaufgaben im Prozess der Arbeit übernehmen.

Dabei werden in der Regel folgende Phasen durchlaufen:

**Erste Phase:** Beratungsphase (Beratung der betrieblichen Geschäftsleitung über arbeitsplatzbezogene Aus- und Weiterbildungsprozesse)

Ergebnisse: Schaffen einer Vertrauensbasis, Erreichen prinzipieller Übereinstimmung zur Intensivierung bzw. Aufnahme betrieblicher Aus- und Weiterbildungsprozesse.

**Zweite Phase:** Analysephase

Ergebnisse: Ermittlung des konkreten Aus- und Weiterbildungsbedarfs, Auswahl des geeigneten Berufes bzw. der notwendigen Weiterbildungsmaßnahmen, Festlegungen zur Anzahl der Auszubildenden.

**Dritte Phase:** Vorbereitungs- und Planungsphase (Unterstützung des Unternehmens bei der Auswahl geeigneter Auszubildender, Planung der kooperativen Ausbildung unter Nutzung der Flexibilitätsspielräume)

Ergebnisse: Einstellung betrieblicher Auszubildender, Entwicklung gestaltungsoffener betrieblicher Ausbildungspläne.

**Vierte Phase:** Aus- und Weiterbildungsphase

Ergebnisse: Kreative, betriebsbezogene Umsetzung der Ausbildungsordnung.

Gestaltung einer kooperativen Aus- und Weiterbildung mit dem betrieblichen Arbeits- und Lernplatz als Kern.

Die Service-Aus- und Weiterbildner betreuen, beginnend mit dem ersten Ausbildungsjahr, Auszubildende aus allen Ausbildungsjahren. Ihre wichtigste Aufgabe in dieser Phase ist es, geeignete Arbeiten im Betrieb zu finden, an denen Auszubildende lernen können. Das heißt: Lernchancen zu entdecken, den Einsatz der Auszubildenden mit den ausbildenden Fachkräften abzustimmen und die Vor- und Nachbereitung des betrieblichen Lernens anzuleiten. Strukturiert und gesteuert wird die Ausbildung über ausbildungsgerechte Betriebsaufgaben, deren Inhalte vor Ort, zusammen mit den Betriebskräften, festgelegt werden.

Integriert in diesen Prozess ist die arbeitsbegleitende Qualifizierung der ausbildenden Fachkräfte zur schrittweisen Übernahme von Ausbildungsverantwortung unter Nutzung der Dienstleistung der Service-Ausbilder.

**Fünfte Phase:** Nachbetreuung und nachhaltige Etablierung einer sich selbst tragenden Service-Aus- und Weiterbildung.

Ergebnisse: Etablierung der Service-Aus- und Weiterbildung als eine sich selbst tragenden Dienstleistung.

Verknüpfen der Ausbildung mit betrieblichen Weiterbildungsprozessen, z.B. durch Nachbetreuung und Angebote für Zusatzqualifikationen.

Aufbau und Pflege eines elektronisch gestützten Informations- und Beratungsdienstes

### **3 Integration der betrieblichen Praxis in die Ausbildung**

Mit dem Übergang zur gestaltungsoffenen Berufsausbildung in einer zunehmenden Anzahl von Berufen wird die Arbeit mit ausbildungsgerechten Betriebsaufgaben zu einem Kernelement der Tätigkeit der Service-Aus- und Weiterbildner.

Dabei handelt es sich um Lern- und Arbeitsaufgaben, die echte betriebliche Arbeitsaufgaben darstellen, der betrieblichen Praxis der zukünftigen Facharbeiter entsprechen und den Erwerb der in den Ausbildungsordnungen und Lehrplänen geforderten Kompetenzen ermöglichen. Die konkrete betriebliche Arbeitsaufgabe bildet Ausgangs- und Endpunkt eines Lern- und Arbeitsprozesses, der sich insbesondere im Betrieb vollzieht und durch Lernprozesse in der beruflichen Schule und beim Bildungsdienstleister unterstützt wird. Vor allem geht es um die didaktisch-methodische Begleitung der Auszubildenden in der unmittelbaren Arbeit. Dieses Konzept knüpft an Erfahrungen zu Lern- und Arbeitsaufgaben und zur Lehrproduktion an



und nutzt insbesondere Erkenntnisse, wie sie in didaktisch-methodischen Ansätzen des dezentralen Lernens gewonnenen wurden

Insbesondere die Komplexität betrieblicher Aufgaben, die aus dem relativ hohen technisch-technologischen Niveau der beteiligten Unternehmen resultiert, macht ein Erschließen von Lernmöglichkeiten erforderlich, bei denen aber immer wieder der Bezug zur konkreten Arbeitsleistung gewährleistet sein muss. Das Erbringen von Arbeitsleistungen in Form von Produkten und Dienstleistungen, die auch eine entsprechende Anerkennung erfahren, stellt eine wesentliche Voraussetzung für die Entfaltung des Leistungsverhaltens dar.

Die ausbildungsgerechten Betriebsaufgaben stellen das strukturierte ganzheitliche Handeln der Auszubildenden in den Mittelpunkt des Arbeits- und Lernprozesses.

Die bisherigen Aufgabenstellungen ermöglichten neben der Aneignung von beruflichem Wissen und gewerblich-technischem Geschick auch die Herausbildung von Fähigkeiten zum Problemlösen, die Übernahme von Verantwortung sowie den Erwerb rhetorischer und kommunikativer Fähigkeiten, vor allem bei der Präsentation der Ergebnisse.

Ausbildungsgerechte Betriebsaufgaben sind offen für vielfältige methodische Gestaltungsmöglichkeiten. Sie müssen jedoch folgenden Anforderungen gerecht werden:

- Die zu bewältigende Aufgabenstellung ist aus der beruflich-betrieblichen Praxis der Lernenden gegriffen.
- Die Aufgabenstellung wird möglichst von den Lernenden thematisiert und als Zielvorgabe formuliert; ihre Bearbeitung erfolgt in größtmöglicher Selbstständigkeit durch die Lernenden.
- Die Aufgabenerfüllung vollzieht sich im realen Arbeitsprozess bzw. dient dem realen Arbeitsprozess, d.h., es darf keine eigens zu Ausbildungszwecken konstruierte Aufgabe sein.
- Die Aufgabe ermöglicht die Berücksichtigung der jeweiligen Situation und der konkret vorliegenden Anforderungen des Arbeitsprozesses.
- Für die Realisierung der Betriebsaufgaben ergeben sich sehr unterschiedliche von den konkreten Arbeitsbedingungen in den Unternehmen, den spezifischen beruflich-betrieblichen Anforderungen und von den Voraussetzungen der Lernenden abhängenden Gestaltungsmöglichkeiten. Sie haben unterschiedlichen Komplexitätsgrad, enthalten aber in der Regel alle Phasen der vollständigen Handlung.

Unsere Erfahrungen, die wir bisher mit dieser Form der Ausbildung gesammelt haben, besagen:

Die Anwendung ausbildungsgerechter Betriebsaufgaben hat die Betriebsbezogenheit der Ausbildung wesentlich erhöht.

Für ihren Einsatz müssen aber sowohl bei den Auszubildenden als auch bei den ausbildenden Fachkräften entsprechende Voraussetzungen geschaffen werden, die sich in einem Bündel spezifischer Fähigkeiten und Fertigkeiten zusammen fassen lassen:

- Beherrschen grundlegender Techniken, z.B. Arbeit mit Algorithmen, Analysemethoden, Gruppenarbeit
- Fähigkeit zur selbstständigen Arbeit mit Info-Quellen, wie Tabellenbücher, betriebliche Dokumentation, IT-Systeme
- Bestimmtes Maß an beruflichen-betrieblichem Wissen, (z.B. Kenntnis grundlegender betrieblicher Abläufe)
- Bestimmtes Maß an Bereitschaft und Fähigkeit zur selbstständigen und schöpferischen Arbeit sowie zur Teamarbeit

### 3.1 Zusammenarbeit mit ausbildenden Fachkräften organisieren

In der gegenwärtigen Arbeit der Service-Aus- und Weiterbildner kristallisiert sich die Befähigung der betrieblichen *ausbildenden Fachkräfte* zu einem Schwerpunkt heraus. Ein wesentlicher Grund besteht darin, dass das Service-Modell von einer partiellen Vor-Ort-Kompetenz ausgeht, und große Anteile der betrieblichen Ausbildung unter Anleitung der *ausbildenden Fachkräfte* erfolgen

Wir verstehen unter *ausbildenden Fachkräften* betriebliche Mitarbeiter, die zumindest über einen Facharbeiterabschluss verfügen und tätigkeitsbegleitend Ausbildungsaufgaben übernehmen. In der Regel üben sie diese Tätigkeit nur zeitweise aus, das heißt solange die Auszubildenden an ihrem Arbeitsplatz bzw. in ihrem Bereich eingesetzt sind. Dabei arbeiten sie eng mit den Service-Ausbildern des SAZ zusammen und nehmen gemeinsam die Ausbildungsverantwortung wahr.

Das Spektrum der *ausbildenden Fachkräfte*, mit denen die Service-Ausbilder zusammenarbeiten, ist relativ breit. In Kleinbetrieben wird diese Aufgabe häufig vom Geschäftsführer selbst wahrgenommen, weitere sind Meister oder Schichtführer, in der Mehrzahl handelt es sich aber um erfahrene Facharbeiter.

In der Zusammenarbeit mit den ausbildenden Fachkräften sind folgende Probleme zu beachten:

- Eine Reihe von Fachkräften verfügt kaum über arbeitspädagogische Kenntnisse und kann daher nur schwer die arbeitspädagogischen Vorstellungen des Service-Ausbilders umsetzen.
- Den Auszubildenden werden zu schnell anspruchsvolle Aufgaben übertragen, die sie überfordern.
- Die Auszubildenden sind noch zu oft sich selbst überlassen

- Das Tagesgeschehen im kleinen Unternehmen erfordert hohe Flexibilität und behindert oft eine systematische und kontinuierliche betriebliche Ausbildungsarbeit

Die Serviceausbilder sehen es daher ihre Aufgabe auch darin, die *ausbildenden Fachkräfte* in ihrer Ausbildungsarbeit zu unterstützen, Arbeitsblätter zur Verfügung zu stellen und auch operativ und flexibel in bestimmten Situationen einzugreifen.

Im Prozess der gemeinsamen Arbeit werden vor allem folgende Kenntnisse und Fähigkeiten vermittelt:

- Die wichtigsten rechtlichen Grundlagen der Ausbildung im dualen System
- Ausbildung am Arbeitsplatz kurzfristig und flexibel planen und organisieren können
- Mit ausbildungsgerechten Betriebsaufgaben arbeiten
- Leistungsbeurteilung der Auszubildenden
- Kennen der Prüfungsanforderungen und der Beurteilungsgrundlagen
- Führen von Beurteilungsgesprächen und Lösung von Konflikten
- Nutzung der Leistungsbeurteilung zur Motivation
- Die Auszubildenden bei der Erreichung von Lern- und Arbeitserfolgen unterstützen

### **3.2 Die Durchsetzung des neuen Konzepts als Managementaufgabe**

Das neue Service-Aus- und Weiterbildungs-Projekt ist eingeordnet in das Managementsystem des Schweriner Ausbildungszentrums, es unterliegt dem Qualitätssicherungsprozess gemäß ISO 9001-2000.

Die einzelnen (bereits oben dargestellten) Phasen werden durch ein umfassendes Bildungscontrolling begleitet.

Für das Management ergeben sich dabei folgende Aufgaben:

- Integration des Modells in das Qualitätsmanagementsystem des Bildungsdienstleisters gemäß ISO 9001-2000
- Verknüpfung des Ausbildungsbereiches des SAZ mit den Geschäfts- und Produktionsprozessen und dem Bereich Personalentwicklung des Unternehmens
- Aufgabenspezifische Einbindung des Service-Ausbilders in die betrieblichen Arbeitsprozesse und betriebspezifische Qualifizierung als Transferberater und Coach
- Erfassung des betriebspezifischen Aus- und Weiterbildungsbedarfs
- Qualifizierungsplanung
- Analyse der Aus- und Weiterbildungsbedingungen im Unternehmen Entscheidung über externe und interne Aus- und Weiterbildung
- Auswahl und Qualifizierung ausbildender Fachkräfte im Unternehmen selbst

Sowohl Ablauf- als auch Aufbauorganisation des Bildungsdienstleisters tragen dazu bei, dass die Service-Aus- und Weiterbildner mit hoher Selbstständigkeit und Eigenverantwortung handeln und auf diese Weise die Flexibilisierungsspielräume der gestaltungsoffenen Ausbildungsberufe im Interesse der Betriebe noch besser nutzen und zur Geltung bringen können. Das stellt natürlich hohe Anforderungen an diese Mitarbeiter. Dabei geht es vor allem um

- die Einbeziehung der Industrieunternehmen bereits in die Entwicklungsarbeiten
- ein neues Verständnis der Kunden- und Dienstleistungsorientierung
- flexibles Reagieren auf betriebliche Veränderungsprozesse
- Selbststeuerung der eigenen Tätigkeit
- Bereitschaft zur internen und externen Zusammenarbeit
- Übernahme von mehr Verantwortung und Entscheidung und
- Weitergabe von Erfahrungen an Andere

#### **4 Weiterentwicklung von Bildungsdienstleistungen durch Handlungsfor- schung und Erfahrungstransfer**

Für das Schweriner Ausbildungszentrum hat das Modellversuchsziel, eine neue Bildungsdienstleistung zu entwickeln und dabei gemeinsam mit Kunden und anderen Bildungsdienstleistern, aber auch mit der wissenschaftlichen Begleitung und der fachlichen Betreuung zu lernen, eine herausragende Bedeutung. Das besondere Kennzeichen dieser Lernprozesse ist vor allem das Lernen in Netzwerken und Verbänden. Charakteristisches Merkmal dieses Netzwerkes ist es, dass die Partner ihr Wissen untereinander austauschen und teilen, ohne regionale Konkurrenten zu sein. Es waren vor allem die Arbeitsbesuche, Arbeitskreissitzungen und Arbeitstagungen, der Austausch von Dokumenten und die gegenseitige Erprobung bzw. Weiterentwicklung von Benchmarking- und Qualitätssicherungsinstrumenten, die diese Wissensprozesse beförderten.

Eingeleitet wurde dieser Prozess vom Bildungsdienstleister, der in der wissenschaftlichen Begleitung, der fachlichen Betreuung durch das BIBB, und insbesondere der beteiligten Unternehmen die geeigneten Partner fand.

Uns ging es vor allem darum, spezifische Lernkompetenzen im Unternehmen selbst zu implementieren, denn bei der Gestaltung unserer Verbund- Aus- und Weiterbildungsdienstleistungen hatten wir die Erfahrung gemacht, dass bei der „Gestaltung der Gestaltungsoffenheit“ eine Vielzahl von Barrieren zu überwinden sind:

In vielen Unternehmen bestehen Unsicherheiten hinsichtlich der Gestaltung der Ausbildung, der Begründung des Ausbildungsverhältnisses sowie der Verantwortung, die der Betrieb dabei übernimmt, bis hin zu Befürchtungen, die Auszubildenden nicht so ausbilden zu können, dass sie den Anforderungen der Prüfungen gewachsen sind.

Unser Ansatz war und ist, Lernprozesse im Unternehmen mit den Lernprozessen im SAZ noch enger zu verbinden, und diese Prozesse umfassend zu erforschen und zu gestalten. Dem Lernort „Bildungsdienstleister“ kommt dabei eine besondere Verantwortung zu. Er muss die Balance sichern zwischen der Ausschöpfung der Flexibilitätsspielräume der gestaltungsoffenen Berufsausbildung im Interesse des ausbildenden Unternehmens und der Befähigung zum berufsbegleitenden Weiterlernen nach der Ausbildung auf der Grundlage von Kompetenzen, die über die derzeitigen Anforderungen am Arbeitsplatz hinausgehen. Also: Sinnvolle Ergänzung der betrieblichen Möglichkeiten durch das externe Bildungsunternehmen. Er wird zum Träger des externen Ausbildungsmanagements und unterstützt die Betriebe. „Daher ist

der Einsatz von Service-Aus- und Weiterbildnern, wie er hier in Schwerin erfolgreich erprobt und jetzt als feste Dienstleistung für die Betriebe erbracht wird, auch als Bezugsperson zur ausbildenden Fachkraft und zum Auszubildenden zu verstehen, der eine kontinuierliche Betreuung sichern kann und als Mittler zwischen dem Betrieb und dem Bildungsunternehmen fungieren soll.“ (KREMER, 2007)

In diesem Sinne weist der Modellversuch Wege auf, wie der Lernort „Künftiger Arbeitsplatz im Unternehmen“ auch in KMU wirksamer erschlossen werden kann.

Die bisher erreichten Ergebnisse rechtfertigen die Aussage, dass sich der Ansatz der Handlungsforschung zur Verbindung von Theorie und Praxis in dem Modellversuch EPOS bewährt hat. Allerdings bedarf es nun einer weiteren wissenschaftlich-theoretischen Reflexion vor allem im Kontext der anderen Modellversuche des Modellversuchsprogramms „Flexibilität“, zum einen, um die noch offenen Fragestellungen zu bearbeiten, zum anderen, um noch wirksamer in die sich in der Berufsbildung vollziehenden Veränderungsprozesse eingreifen zu können.

Das ist sowohl für die Berufsbildungspraxis als auch für die Berufsbildungstheorie von Bedeutung.

## Literatur

ERNST, H. et al. (2004): Arbeitsplatzorientierte Aus- und Weiterbildung - Eine Kooperation von Unternehmen mit dem Schweriner Ausbildungszentrum als Bildungsdienstleister. Bildungsdienstleister Band 1. Konstanz.

KREMER, M. (2007): Berufsbildungsentwicklung und -forschung für die Praxis mit der Praxis. In: Zukunftssicherung durch qualifizierten Nachwuchs – Neue Wege in der Aus- und Weiterbildung kleiner und mittlerer Unternehmen durch den Einsatz von Service-Aus- und Weiterbildnern (Hrsg. SAZ e.V.). Schwerin, 7-14

LEWIN, K. (1953): Die Lösung sozialer Konflikte. Bad Nauheim.

WESTHOFF, G. (2006): Flexibilitätsspielräume für die Aus- und Weiterbildung: ein Modellversuchsprogramm im Kontext gestaltungsoffener Berufsbildung. In: WESTHOFF, G. (Hrsg.): Gestaltung der Flexibilitätsspielräume in der Berufsbildung; ausbildende Fachkräfte und selbstorganisiertes Lernen. Konstanz, 14-22.