

## Hinter dem Rücken der Ausbilder

Pädagogische und psychosoziale Resultate bildungspolitisch induzierter (Ausbildungs-)Organisationsentwicklung

Astrid Bleck-Klatt



Astrid Bleck-Klatt, M. A.  
Bildungsökonomin; wissenschaftliche Mitarbeiterin am Zentrum für Weiterbildung (ZWB), Universität Bremen; seit 1987 päd. Mitarbeiterin im Modellversuch MODAL

Die Neuordnung der industriellen Metall- und Elektroausbildung hat besonders kleine und mittlere Betriebe aufgrund ihrer in der Regel engbegrenzten Ausbildungskapazitäten vor nicht unerhebliche organisatorische, fachliche und pädagogische Umsetzungsprobleme gestellt. Die zentrale Rolle in diesem noch längst nicht abgeschlossenen Umsetzungsprozeß spielen die haupt- und nebenamtlichen Ausbilder und Ausbilderinnen, weil ihre fachlichen und sozialen Fähigkeiten ausschlaggebend für Effektivität und Qualität, also den Erfolg der neugeordneten Berufsausbildung sind. Daher ist es Zielsetzung des Modellversuches MODAL<sup>1)</sup>, über dessen Einleitungsphase der folgende Bericht handelt, ausbildungspraxisnahe und betriebsorientierte Handlungshilfen und Weiterbildungskonzeptionen zu entwickeln, in denen die aktuellen Problem- und Fragestellungen des betrieblichen Ausbildungspersonals zu den neuen Ausbildungszielen, -inhalten und -methoden aufgegriffen und bearbeitet werden. Grundlage für ein adressatengerechtes und praxisrelevantes Qualifizierungsangebot bilden

zwei Erhebungen, die im Abstand von einem Jahr zunächst mit Ausbildungsleitungen als „Expertengespräche“<sup>2)</sup> und in einer zweiten Runde mit Ausbilderinnen und Ausbildern mit der Methode des problemzentrierten Interviews<sup>3)</sup> durchgeführt wurden.

### Die Neuordnung der Berufsausbildung als Initiator von Lernprozessen

In der Regel wird mit dem Begriff der Organisationsentwicklung (OE) die Strategie bezeichnet, Veränderungen von Organisationen aufgrund des technischen und sozialen Wandels aktiv im Sinne der Organisationsziele zu befördern. In der Frage des Subjekts, also des Organisationsleiters dieser Veränderungsprozesse sieht Bennis — der als einer der Klassiker der Organisationsentwicklung gilt — es als spezifische Führungsaufgabe des **Vorgesetzten** an, „im Rahmen der Steuerung des Verhaltens seiner Mitarbeiter ein ‚arbeitendes‘ in ein ‚lernendes System‘ der Organisationsentwicklung“ zu überführen.<sup>4)</sup>

Im vorliegenden Bericht zu Problemen der Umsetzung der Neuordnung der Metallausbildung spielt jedoch kein Vorgesetzter die Schlüsselrolle des Initiators von Lernprozessen. Als Subjekt wirkt hier gewissermaßen die vom Gesetzgeber den Betrieben verordnete neue Zielsetzung in der betrieblichen Berufsausbildung, indem deren implizite organisatorischen und methodischen Veränderungen in der Durchführung der Ausbildung zu veränderten Lern- und Verhaltensweisen auf Seiten der Auszubildenden geführt haben. Diese die Routine bislang erfolgreich durchgeführter Ausbildung durchbrechenden neuartigen sozial-kommunikativen und

pädagogischen Prozesse bilden den Ausgangspunkt für den von Bennis als Übergang des „arbeitenden“ in ein „lernendes System“ bezeichneten Lern- und (Selbst-)Qualifizierungsprozeß der Ausbilder. Die erste Phase dieses Organisationsentwicklungs-Prozesses ist in den im folgenden dargestellten Erhebungen<sup>5)</sup> dokumentiert worden.

### 1. Erste Phase der Expertengespräche mit Ausbildungsleitungen

Vor einem Jahr existierte noch weitgehend Unsicherheit und Informationsbedarf gegenüber den Anforderungen der Neuordnung an die Ausbildungsbetriebe und die Ausbilder selber: ganz allgemein bezogen auf neue Ausbildungsformen und zusätzliche Ausbildungsbestandteile, ganz speziell in Hinblick auf Themenstellungen und Durchführungsmodalitäten der Zwischen- und Abschlußprüfungen. Zwar waren neue Lehr- und Lernformen sowie methodische Konzepte der Umsetzung der Neuordnung einer Reihe von Ausbildungsleitungen und Ausbildern z. B. aus Präsentationsveranstaltungen von Daimler-Benz oder Klöckner in Bremen bekannt. Doch wurden solche Formen und Modelle der Umsetzung von vornherein als möglicherweise passend für Großbetriebe, aber unpraktikabel für die eigene Ausbildungspraxis eingestuft, teilweise auch als mehr oder weniger „überzogen“ belächelt: Der Sechsecktisch für Gruppenarbeit wurde zum Symbol für „pädagogischen Schnick-Schnack“, wie es häufig hieß.

In den damaligen Gesprächsphasen, aber auch bei anderen Gelegenheiten des Erfahrungs- und Informationsaustausches mit Ausbildern bzw. Ausbildungsbetrieben dieser Größenordnung herrschte also weitgehend einmütig das Urteil vor, daß eine Umstellung der Ausbildung auf das Leittextsystem bei ihnen nicht in Frage käme. Die Mitarbeiter von MODAL sollten also, so die Empfehlung, für eine wirkliche Hilfestellung bei der Umsetzung und Durchführung der

neugeordneten Metallausbildung die dafür notwendige Qualifizierung und Kompetenzentwicklung des Ausbildungspersonals an den speziellen Rahmenbedingungen der Ausbildung in kleinen und mittleren Betrieben orientieren, d. h. diese als Ausgangspunkt und Leitlinie für neue Ausbildungskonzepte im Auge behalten.

## 2. Zweite Phase der Expertengespräche mit Ausbildern

Die vor einem Jahr noch konstatierte Unsicherheit bezüglich des „Neuen“ in der neugeordneten Metallausbildung ist nun einer gewissen Erleichterung gewichen. Denn mittlerweile sind alle besuchten bzw. angesprochenen Metallbetriebe durch PAL über die Anforderungen der neuen Zwischenprüfungen informiert, die meisten Ausbilder haben sich auch mit den neueren BIBB-Ausbildungsunterlagen vertraut gemacht, so daß zum gegenwärtigen Zeitpunkt fast nur noch die Frage ansteht, ob in Bremen genau nach PAL oder etwas abweichend geprüft wird, wieviel Zeit für welche Werkstücke veranschlagt wird und wie teuer eine Prüfung den Betrieb kommt.

Die **Umsetzung der Neuordnung hat also stattgefunden**, und zwar folgendermaßen:

Abgeleitet aus den PAL-Informationen zu den neuen Prüfungsanforderungen

- wurden aus den alten Ausbildungsmitteln die Arbeitspläne entfernt und deren Erstellung den Auszubildenden zur Aufgabe gemacht;
- wurden den Auszubildenden Lesese-/Lernecken, zum Teil mit Video-Anlagen ausgestattet, zugewiesen, in denen sie die Arbeitsaufträge selbständig planen, sich die notwendigen Kenntnisse aneignen und über die Arbeitsmittel informieren können;
- werden Aufgabenstellungen entwickelt, die Arbeit in Gruppen ermöglichen bzw. erforderlich machen;
- halten sich die Ausbilder nach eigener Aussage insgesamt deutlich zurück: statt selber anzuleiten, stehen sie heute mehr

*im Hintergrund für Fragen zur Verfügung.*

Im übrigen wurde besonderer Wert darauf gelegt zu betonen, daß die Umstellung für die Phase der Grundausbildung sozusagen „gelaufen“ wäre.

Allerdings zeigte die zunächst **formale Übernahme** neuer Lernformen und Lernarrangements bereits jetzt Wirkungen, die teilweise mit Überraschung zur Kenntnis genommen wurden.

So ist z. B. auf der **positiven** Seite vermerkt worden:

- *die neue Auszubildenden-Generation verhalte sich deutlich kooperativer und weniger konkurrierend zueinander als ältere Jahrgänge; selbst der für Gruppenarbeiten nun notwendig gewordene Sechseckstisch habe sich bewährt;*
- *besonders die neue, ungewohnte Selbständigkeit beim Lernen habe einen deutlichen „Motivationsschub“ bei den Auszubildenden bewirkt, Lernen mache ihnen jetzt viel mehr Spaß;*
- *befürchtete Zeitdefizite und -verzögerungen blieben bislang aus.*

Auf der **negativen** Seite ist z. B. festgestellt worden:

- *für Hauptschüler bedeute die ungewohnte Selbständigkeit beim Lernen eine zusätzliche Belastung; vorhandene Defizite im Vergleich zu Auszubildenden mit höheren Schulabschlüssen machten sich jetzt deutlicher bemerkbar;*
- *die jetzt häufig angewandte und geförderte Gruppenarbeit erschwere die Leistungsbewertung des einzelnen; mit der wachsenden Anzahl der Auszubildenden eines Jahrganges potenziere sich dieses Problem, so werde befürchtet.*

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß mit der durch die Neuordnung quasi erzwungenen Änderung der Ausbildungssituation und -organisation pädagogisch und psychologisch relevante Pro-

zesse ausgelöst und ins Blickfeld der Ausbilder gerückt werden, deren inhaltliche Bestimmung zwar (noch) nicht begriffen, deren Wirkungen jedoch überwiegend nicht unerwünscht sind. Wenngleich dies einer Reihe von Ausbildern bewußt ist, werden angesichts ungeklärter Ausbildungsfragen bezüglich neuer Ausbildungsinhalte wie z. B. CNC-Kenntnisse jedoch **hier** Prioritäten gesetzt — es findet also seitens der Ausbilder eine **Verlagerung der Probleme der Umsetzung der Neuordnung** von der Grundausbildung in die Phasen der Fachausbildung statt.

Die Problemlage im Bereich der Fachausbildung stellt sich am Beispiel der CNC-Ausbildung folgendermaßen dar:

Zwar beherrschen die für die Ausbildung an diesen Maschinen zuständigen Ausbilder die Handhabung der Maschinen als Arbeitsmittel und können auch einen Kollegen in diese Arbeit einführen, aber

- *die Beherrschung der Maschinen wird als „Erfahrungssache“ betrachtet, bei der auch die Facharbeiter/innen noch „Überraschungen erleben“ können, die sie Auszubildenden nicht erklären können;*
- *im Unterschied zur Grundausbildung seien hier z. B. Fehler nicht erlaubt, weil sie zu teuer kommen;*
- *Fehlerursachen ließen sich nicht einfach durch Anschauung ermitteln.*

Hier wird meiner Ansicht nach ein Bedarf nach Aus- und Weiterbildung bezüglich der systematischen Vorgehensweise von Erklären, Analysieren und Lokalisieren von Fehlern deutlich. Dieser hat seinen praktischen Ausgangspunkt in der **Unmöglichkeit**, an so komplexen und teuren Maschinen eine Ausbildung wie an einem mechanischen Gerät durchzuführen.

Die vom BIBB für diese Ausbildungselemente entwickelten Ausbildungshilfen werden nach unserer Erfahrung in den Betrieben nicht bzw. nur auszugsweise ange-

wandt und entfallen somit als Ausbildungsanleitung. „Zu schwierig, so bei uns nicht brauchbar“, lauten die Einwände.

Ähnlich stellt sich die Situation bezüglich der Ausbildung der neuen Hydraulik/Pneumatik- und SPS-Anteile dar, obgleich hier häufiger die Übertragung dieser Ausbildungsbestandteile auf andere Betriebe oder überbetriebliche Einrichtungen in Betracht gezogen wird.

## Thesen zu den Ergebnissen unserer Erhebungen

1. Quasi „hinter dem Rücken der Ausbilder“ hat durch eine ihnen mit der Neuordnung aufgezwungene Änderung der Ausbildungsorganisation und ihrer Rolle im Ausbildungsprozeß eine Verbesserung der Qualität der Lernprozesse im Sinne der Neuordnung stattgefunden. Sie wird von den Ausbildern als eine Summe von Wirkungen aus der Neuorganisation der Ausbildung gesehen, deren Wirkungsmechanismen jedoch (noch) nicht bekannt sind. Daher tritt neben der Überraschung über die positiven Effekte zugleich Skepsis gegenüber längerfristigen Erfolgen dieser Form der Ausbildung auf, weil man das Gefühl hat, nicht selber „Herr der Lage“ zu sein.

2. Es gibt besonders in Hinblick auf **neue Ausbildungsinhalte** auf seiten der Ausbilder methodisch-didaktische Umsetzungsprobleme, die folgendermaßen begründet werden: weil hier die langjährige Berufs- und Ausbildungserfahrung fehle, könne man im CNC-Bereich noch nicht so gut erklären/ausbilden wie z.B. an einer mechanischen Fräsmaschine.

3. Eine Reihe von Ausbildern hat in den Interviews geäußert, daß Seminare zur betrieblichen Pädagogik wie z.B. zur Leittextmethode oder über Schlüsselqualifikationen ihnen „nicht so viel brächten, zu allgemein sind“. Es fehlte ihnen der unmittelbare Praxisbezug, sie hat-

ten erwartet, daß die Ergebnisse für sie direkt „nutzbar“ seien.

Es ist zu vermuten, daß die Ausbilder in doppelter Hinsicht mit der von ihnen damit verlangten Transferleistung — die Übersetzung allgemeiner methodisch-didaktischer Prinzipien in betriebliche Ausbildungspraxis — überfordert sind, — weil sie sowohl in zeitlicher als auch in organisatorischer Hinsicht engen Handlungsspielräumen unterworfen sind;

— weil Transfer und Anwendung allgemeiner pädagogisch-didaktischer Prinzipien und Methoden

1. jeweils den allgemeinen Begriff voraussetzen und
2. die erst zu entfaltende Transferfähigkeit als Lernziel der pädagogischen Qualifizierung der Ausbilder unterstellen.<sup>7)</sup>

Logisch gesehen handelt es sich um den Zirkelschluß, ein **Resultat** der Weiterbildung auf seiten der Ausbilder, wie z. B. Erhöhung der Transferfähigkeit oder des Abstraktionsvermögens zu seiner **Voraussetzung** zu machen, also die fehlenden Qualifikationen als Defizit, das im Qualifizierungsprozeß zu berücksichtigen ist, zu leugnen.

4. Die Schwierigkeiten und Probleme, die eine Reihe von Ausbildern im Berufsbereich Metall zur Zeit haben, liegen also auf zwei Ebenen:

a) Auf der **psychosozialen Ebene** bemerken die Ausbilder, daß sowohl im Verhältnis zwischen alter und neuer Ausbildungsordnung und den daraus abgeleiteten Änderungen in der Ausbildungsorganisation als auch innerhalb der neuen Ausbildungsordnung selber in sich widersprüchliche Anforderungen an ihre Tätigkeit angelegt sind.

● So sollen sie auf der einen Seite z. B. zur **Kooperationsbereitschaft und Teamfähigkeit erziehen in dem von ihnen durchaus akzeptierten betrieblichen Interesse an der Verhinderung von Reibungsverlusten, positiv ausgedrückt also an der Entfaltung der gesteigerten Potenz eines**

*gemeinsamen „brain-stormings“ gegenüber individueller Arbeitsweise. Zugleich wird ihnen durch als Gruppenarbeit organisierte Lernprozesse die ebenfalls erwartete differenzierte Leistungsbewertung des einzelnen erschwert. Diese wiederum ist nicht nur Grundlage für die Bestimmung von Lern- und Leistungsdefiziten hinsichtlich der nächsten Prüfungen, sondern zugleich auch Hinweis für den Betrieb, der über den eigenen Bedarf hinaus ausbildet, von welchen Mitarbeitern er sich auf keinen Fall trennen will und wer wegen schlechterer Leistungen nicht unbedingt übernommen werden soll.*

● Oder die Ausbilder halten sich wie o. a. als Moderator der Lernprozesse im Hintergrund, um bei den Auszubildenden Selbstständigkeit bei der Arbeit zu fördern. Damit benachteiligen sie nach ihrer eigenen Aussage jedoch Hauptschüler, auf deren Ausbildung die Betriebe selbst bei einem Bewerberüberschuß von Realschülern und Abiturienten wegen der „gesunden Mischung“ nicht verzichten wollen.

b) Auf der **methodisch-didaktischen Ebene** bemerken die Ausbilder, zum Teil als Reflektion auf ihre selber an neuen Technologien durchgeführten Weiterbildungslehrgänge, daß der Lernerfolg wesentlich von der Methode und Systematik der Vermittlung abhängt und diese wiederum die Präsenz alles dafür notwendigen Wissens auf seiten des Teamers/Ausbilders zur Voraussetzung hat. Es fällt ihnen also an den neu auszubildenden Techniken auf, daß der **routinierte** Umgang mit neuen Technologien, der sich jeweils auf die im Betrieb hergestellte Produktpalette bezieht bzw. beschränkt, nicht ausreicht, um die in den neuen Ausbildungsbestandteilen geforderten Kenntnisse zu vermitteln.

● Dieses Phänomen ist eine gewissermaßen **notwendige Konsequenz repetitiver Arbeitsprozesse, denn die Entwicklung ei-**

ner Routine bei der Arbeit impliziert, daß nicht (mehr) über Gründe und Notwendigkeiten eines jeden Handgriffes, einer jeden Bedienungsanweisung einer Maschine nachgedacht werden muß, sondern sich gleichsam verselbständigte Handlungsabläufe entwickeln, die die schnelle und genaue Erledigung der Arbeit ermöglichen. Zugleich werden jedoch häufig mit der Zeit die Gründe für **bestimmte Zusammenhänge im Arbeitsprozeß vergessen**, so daß man nicht mehr erklären kann, warum was getan werden soll. Daher ist die **Aktivierung, Systematisierung und methodisch-didaktische Umsetzung brachliegenden oder vergessenen Wissens** in betriebliche Ausbildungsgänge eine nicht nur auf neue Technologien oder neue Prüfungsanforderungen zu beschränkender permanenter Lern- bzw. Weiterbildungsprozeß für Ausbilder.

5. Die durchgeführten Erhebungen haben die Annahme bestätigt, daß Ausbilder sich in ihrem Berufsrollenverständnis nach wie vor in erster Linie als **Fachmann** verstehen, deren besondere **Ausbildungsaufgabe** in der Vermittlung **fachlicher Qualifikationen** liegt. Daher setzen sie in Hinblick auf ihre eigene Weiterqualifizierung **Prioritäten** im Bereich der Methodik-Didaktik neuer Technologien oder neuer Ausbildungsbestandteile. Soziale und kommunikative Gesichtspunkte der Ausbildungssituation, also die Vermittlung fach- und berufsfeldübergreifender Schlüsselqualifikationen, geraten ihnen erst in zweiter Linie ins Blickfeld und als mögliche konfliktträchtige Komponenten des Ausbildungsprozesses ins Bewußtsein.

## Ausblick

Die durch die Neuordnung der Metallausbildung bewirkte „Initialzündung“ für eine (Ausbildungs-) Organisationsentwicklung — so scheint es jedenfalls in Hinblick

auf diesen untersuchten Berufsbe- reich innerhalb des ausgewählten betrieblichen Spektrums — vermag die auf verschiedenen Ebenen erforderliche Kompetenzerweiterung der Ausbilder nicht allein über die initiierten Selbstqualifizierungsprozesse sicherzustellen. Soll der Lernprozeß der Ausbilder über die bestehenden qualifikatorischen und betrieblichen Rahmenbedingungen hinaus gefördert werden, sind daher m. E. prozeßbegleitende Hilfestellungen bei der Bearbeitung ihrer in der Phase der Umsetzung der Neuordnung erfahrenen fachlichen und pädagogischen Unsicherheiten und Defizite notwendig.

## Fazit

Den programmatischen Titel jeder Weiterbildung, „die Adressaten dort ab(zu)holen, wo sie stehen“, ernstgenommen, resultiert

— aus der von einer Reihe von **Ausbildern und Ausbildungsleitungen vorgenommenen Prioritätensetzung hinsichtlich fachlicher Komponenten der Weiterbildung**

— sowie der **Notwendigkeit berufs- pädagogischer und psychosozialer Kompetenzen zur Bewältigung der Ausbildungsaufgaben im Bereich der außer- bzw. überfachlichen Qualifizierung**

folgender gegenwärtig von den Trägern betrieblicher Weiterbildung wenig favorisierter Typus von Weiterbildung:

**die Einheit einer Ausbildungssituation, eines Ausbildungsauftrags in den verschiedenen Phasen der Ausbildung wird als**

- fachlicher,
- fachpädagogischer,
- methodisch-didaktischer und
- psychosozialer

**Zusammenhang voneinander unterschiedener Sichtweisen und Problemstellungen behandelt und zum Gegenstand der Weiterbildung gemacht. Die z. Z. existierende besondere Motivation und Bereitschaft der Ausbilder hinsichtlich der Bearbeitung fachlicher Fragestellungen zu**

**neuen Ausbildungsbestandteilen findet als Ausgangspunkt und Konkretisierungsmaterial Berücksichtigung.**

Die Qualifizierung der Ausbilder für die Vermittlung von Schlüsselqualifikationen muß also an den konkreten und aktuellen Problemen mit neuen Ausbildungsbestandteilen ansetzen. Hinsichtlich der Ausbildung von Schlüsselqualifikationen ist es ohnehin unerlässlich, die jeweiligen pädagogischen Intentionen an einem fachlichen Bezug zu konkretisieren: die Aufgabe „Leitfragen erstellen“ ist eben ohne die Benennung **konkreter Arbeitsschritte**, die ein Auszubildender durchzuführen hat, nicht zu lösen!

## Anmerkungen

<sup>1)</sup> Der Modellversuch wird als Wirtschaftsmodellversuch aus Mitteln des Bundesministers für Bildung und Wissenschaft (BMBW) unter fachlicher Betreuung von Reinhard Selka im Bundesinstitut für Berufsbildung gefördert. Träger sind das Bildungszentrum der Wirtschaft im Unterwesergebiet e. V. (BWU) und das Zentrum für Weiterbildung (ZWB) an der Universität Bremen. Der Modellversuch hat eine Laufzeit von 3,5 Jahren (1987 bis 1990).

<sup>2)</sup> Vgl.: Bleck-Klatt, Rettge, Fenger, „Probleme der Umsetzung der Neuordnung in Klein- und Mittelbetrieben — Ein Modellversuch zur Entwicklung eines betriebsorientierten Beratungs- und Weiterbildungsprogramms“. In: BWP, 17 (1988), Heft 5, S. 158—162.

<sup>3)</sup> Vgl.: Heinz/Krüger u. a., „Hauptsache eine Lehrstelle“, Weinheim 1987.

<sup>4)</sup> Bennis, W. G.: Organisationsentwicklung, Baden-Baden, Bad Homburg v. d. H. 1972. In: Heidack, C.: Neue Lernorte in der beruflichen Weiterbildung, Berlin 1987.

<sup>5)</sup> Die Aussagen können nicht als repräsentativ für die Region Bremen gelten, stellen jedoch durchaus typische Umgangsweisen der Ausbilder mit den Ausbildungsaufgaben dar.

<sup>6)</sup> Dies sei nicht als Einwand gegen Weiterbildungsseminare dieses Typus mißzuverstehen, sondern verweist möglicherweise auf eine stärker ausdifferenzierende Ansprache der Adressaten.

<sup>7)</sup> So wurde schon in der ersten Gesprächsrunde seitens der Ausbildungsleitungen deutlich gemacht, daß sie eine

- Erhöhung der Fachkompetenz der Ausbilder,
- Verbesserung bzw. Entwicklung der Methodenkompetenz,
- Entfaltung sozialer und kommunikativer Kompetenzen auf seiten der Ausbilder

für notwendig halten, wenn sie diese Qualifikationen selber auszubilden in der Lage sein sollen.