

# Moderne Ausbildungsverfahren für die Verwaltung

## Karl-Heinz Mintken



*Prof. Dr. rer. pol., Diplom-ingenieur und Diplompädagoge an der Verwaltungsfachhochschule in Wiesbaden, Abteilung Kassel, Arbeitsschwerpunkt: Berufliche Bildung im öffentlichen Dienst*

**Für die Berufsausbildung in der öffentlichen Verwaltung werden inzwischen ebenso wie in den meisten übrigen Wirtschaftsbereichen veränderte Zielsetzungen als erforderlich angesehen. Um die Kompetenz zur selbständigen Aufgabebearbeitung zu fördern, sind die Ausbildungsmethoden auf diese Zielsetzung abzustimmen. Hierfür sind jedoch spezifische Merkmale der Ausbildung in der öffentlichen Verwaltung zu beachten. In einem Projekt wurden deshalb Realisierungsmöglichkeiten für eine Modernisierung der Ausbildungsmethoden untersucht.**

## Problemstellung

Fast jede neue Ausbildungsordnung enthält inzwischen eine Bestimmung, nach der die Fertigkeiten und Kenntnisse so zu vermitteln sind, daß selbständiges Planen, Durchführen und Kontrollieren am Arbeitsplatz wesentlicher Bestandteil der Befähigung wird. Eine solche Ausprägung der Qualifikation wird derzeit in nahezu allen Arbeitsbereichen als erforderlich angesehen. Auf diese Arbeitsplatzanforderungen soll während der Ausbildung vorbereitet werden, indem die Auszubildenden bereits während der Berufsausbildung systematisch auf die selbständige Erledigung von Aufträgen vorbereitet werden. Wegen des pädagogischen Zusammenhanges zwischen den Zielen und den Methoden erfordert diese veränderte Zielsetzung aber

auch eine veränderte Methodik. In der technischen Berufsausbildung sind dazu bereits umfangreiche Erfahrungen mit neuen Ausbildungsmethoden gesammelt worden. Für den nichttechnischen Bereich stellen sich dagegen noch einige Entwicklungs- und Implementationsprobleme. Im Vordergrund der neuen Ausbildungsmethoden stehen komplexe Lernaufträge, mit denen die Erledigung umfangreicher Arbeiten, wie z. B. Herstellen eines Produktes oder Erkunden einer Betriebsabteilung, angeleitet werden soll. Im Bereich der technischen Berufsausbildung lassen sich dafür genügend abgrenzbare Produkte und damit Aufgabenstellungen für Projekte finden. Dies läßt sich jedoch nicht so einfach auf die kaufmännische Berufsausbildung bzw. auf die Ausbildung in Verwaltungsberufen übertragen. Hier werden keine Geräte, Apparate, Maschinen oder ähnliche Produkte hergestellt, sondern bestimmte laufende oder einmalige Aufträge (Vorgänge) bearbeitet bzw. erledigt. Häufig handelt es sich dabei um unterstützende Tätigkeiten für die Geschäftsabschlüsse, für die Produktionsabteilung oder für andere Abteilungen bzw. Stellen des Betriebes.

Dies gilt im besonderen Maße für die öffentliche Verwaltung. In der allgemeinen Verwaltung erfolgt eine Berufsausbildung in erster Linie für Verwaltungsfachangestellte und für verschiedene Beamtenanwärter. Damit sind unterschiedliche Merkmale in der pädagogisch relevanten Ausgangslage gegeben, die bei der Entwicklung moderner Ausbildungsverfahren für die Berufsausbildung in der öffentlichen Verwaltung zu berücksichti-



gen sind. Für eine Implementation moderner Ausbildungsverfahren stellt sich also das Problem der Übertragbarkeit von Erfahrungen aus anderen Ausbildungsbereichen auf die spezifische Situation in der öffentlichen Verwaltung. Neben den objektiven Faktoren dürften für den Verlauf und das Ergebnis eines Umstellungsprozesses in der Ausbildungsmethodik auch subjektive Faktoren, nämlich die Bedürfnisse und Einstellungen der beteiligten Ausbilder und der betroffenen Auszubildenden, von Bedeutung sein. Die Kenntnis dieser Einstellungen könnte daher die Gestaltung des Modernisierungsprozesses erleichtern.

## Untersuchung

Um die Voraussetzungen und die Realisierungsbedingungen für einen Veränderungsprozeß der Berufsausbildung in der öffentlichen Verwaltung näher zu untersuchen, wurden im Sommersemester 1991 in dem Projekt „Handeln in der Verwaltungspraxis — Kompetenzerwerb durch moderne Verfahren“ an der Verwaltungsfachhochschule Kassel drei Arbeitsvorhaben durchgeführt. Dabei handelte es sich um empirische Bedürfnis- und Einstellungsanalysen, um die Erprobung moderner Verfahren und um damit im Zusammenhang stehende Entwicklungsaufgaben.

Zur Erkundung ausbildungsrelevanter Bedürfnisse und Einstellungen der Auszubildenden und Ausbilder führten die am Projekt beteiligten Studenten Befragungen von Ausbildern und Auszubildenden in verschiedenen Behörden durch. Mit unterschiedlichen Fragebogen wurden von einer Arbeitsgruppe 43 Inspektoranwälter und 39 nebenamtlich tätige Ausbilder befragt. Von einer anderen Arbeitsgruppe wurden 31 Inspektoranwälter, 21 sonstige Auszubildende (Anwärter des mittleren Dienstes, Verwaltungsfachangestellte, Stenosekretäre) sowie 38 nebenamtlich tätige Ausbilder bei verschiedenen Behörden in Nordhessen befragt.

Im Arbeitsvorhaben „Erprobung“ wurden zwei bereits vorliegende Lernaufträge aus dem Bereich des Ausländerrechts und des Sozialhilferechts in der Ausbildungspraxis getestet. Die Erprobung des Lernauftrages zum Ausländerrecht wurde mit 15 Auszubildenden des zweiten und dritten Ausbildungsjahres in der Berufsausbildung zu Verwaltungsfachangestellten bei drei verschiedenen Landkreisen durchgeführt. Beteiligt waren daran außerdem elf nebenamtliche Ausbilder dieser Landkreise. Die Auszubildenden und die Ausbilder wurden schriftlich über ihre dabei gewonnenen Eindrücke und Beurteilungen befragt. Die Erprobung des Lernauftrages zum Sozialhilferecht wurde mit elf Auszubildenden des ersten und zweiten Ausbildungsjahres in der Berufsausbildung zum Verwaltungsfachangestellten sowie drei Inspektoranwältern im ersten oder zweiten Jahr des Vorbereitungsdienstes bei einer Stadtverwaltung und einer Landkreisverwaltung durchgeführt. Mit den beteiligten Auszubildenden wurden strukturierte mündliche Interviews geführt.

Die gewonnenen Erkenntnisse wurden für die Entwicklung von Teilen einer Ausbildungskonzeption sowie für die Entwicklung geeigneter Lernaufträge verarbeitet. Zwar sind die erzielten Ergebnisse wegen des geringen Stichprobenumfangs nicht repräsentativ, jedoch wurden durchaus Anhaltspunkte gewonnen, die für konkrete Schritte zur Modernisierung der Berufsausbildung in der öffentlichen Verwaltung von Bedeutung sind.

## Wesentliche Ergebnisse

Die neuen Ziele in der Berufsausbildung, mit denen das selbständige und systematische Arbeitshandeln sowie die Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit intensiver gefördert werden sollen, werden übereinstimmend von allen Gruppen der Auszubildenden als sinnvoll angesehen. Dies gilt auch für die damit verbundene Veränderung in der Ausbil-

dungsmethodik (Abkehr vom Imitationsprinzip, selbständige Bearbeitung komplexer Lernaufträge), die es den Auszubildenden erlauben soll, ihre Fähigkeiten im selbständigen Arbeiten stärker zu entwickeln. Bei der Beurteilung dieser Frage orientieren sich die Auszubildenden an den erwarteten und auch erwünschten Qualifikationsanforderungen während der späteren Berufsausübung. Eventuell

## Höhere Anforderungen an die Lernenden werden von den Auszubildenden . . .

mit den neuen Ausbildungsmethoden verbundene höhere Anforderungen an die Lernenden werden von Auszubildenden nicht nur bewußt in Kauf genommen, sondern ausdrücklich gewünscht. Auch die Ausbilder unterstützen die Veränderungen in der Zielsetzung und in der Methodik der Ausbildung. Sie halten entsprechende Veränderungen an den meisten Arbeitsplätzen, an denen ausgebildet wird, für möglich. Hinsichtlich der persönlichen Voraussetzungen der Lernenden differenzieren die Ausbilder allerdings. Wegen der aus ihrer Sicht höheren Anforderungen an die Lernenden betrachten sie eine derartige Modernisierung der Ausbildung für „gehobene“ Auszubildende (Inspektoranwälter) eher als für andere Auszubildende (z. B. Verwaltungsfachangestellte) als realisierbar. Diese von den Ausbildern vorgenommene Differenzierung erkennen die Auszubildenden auch bereits in der gegenwärtigen Ausbildungspraxis. Inspektoranwälter werden deutlich häufiger als andere Auszubildende auf das selbständige Studium von Gesetzestexten und Kommentaren im Zusammenhang mit der Erledigung der Dienstgeschäfte verwiesen als dies bei anderen Auszubildenden der Fall ist. Diesen werden die zu erledigenden Arbeiten meistens anhand ähnlicher Fälle erklärt, oder es wer-



den sogar die einzelnen Bearbeitungsschritte nacheinander vom Ausbilder vorgegeben.

Die Erprobung der beiden Lernaufträge stieß bei den beteiligten Auszubildenden und Ausbildern ebenso wie bei den Behördenleitungen auf Interesse. Sowohl in den schriftlichen Befragungen der Auszubildenden und der Ausbilder als auch in den mündlichen In-

## **... nicht nur bewußt in Kauf genommen, sondern ausdrücklich gewünscht**

Interviews mit den Auszubildenden wurden die Erfahrungen mit der Bearbeitung der Lernaufträge positiv beurteilt. Die erzielten Lernergebnisse entsprachen den fachlichen Anforderungen. Besonders aus den mündlichen Interviews mit den Auszubildenden ergaben sich jedoch einige Verbesserungsvorschläge für die Gestaltung der schriftlichen Unterlagen. Gewünscht wurde eine höhere Verständlichkeit der zu bearbeitenden Texte, insbesondere wurden zum Verständnis der teilweise schwierigen gesetzlichen Vorschriften kommentierende Bemerkungen gewünscht. Zur Erleichterung des Lernens wurden daneben vermehrt Beispiele und grafische Darstellungen als sinnvoll bezeichnet. Schließlich wurden noch weitere Gestaltungselemente zur optischen Auflockerung der zu bearbeitenden Texte gewünscht.

Während ganz allgemein von den Auszubildenden gesagt wurde, daß sie sich nicht überfordert gefühlt hätten, gab es doch für die Auszubildenden in der Berufsausbildung zum Verwaltungsfachangestellten einige Probleme. Sie hatten in der bisherigen Ausbildung noch keine Erfahrung mit dem selbständigen Bearbeiten gesetzlicher Bestimmungen sammeln können. Für sie war daher ein Umdenken erforderlich. Nicht mehr das

Reproduzieren abstrakter schulischer Kenntnisse wurde gefordert, sondern das systematische selbständige Erarbeiten der notwendigen Kenntnisse im Hinblick auf konkrete Fallgestaltungen. Hieraus ergaben sich anfängliche Irritationen. Spontane Beratungsgespräche mit den Ausbildern konnten nicht immer realisiert werden. Auch die planmäßig vorgesehenen Beratungsgespräche konnten nicht immer zum gewünschten Zeitpunkt stattfinden. Ursache dafür ist die typische Ausbildungssituation an einem Arbeitsplatz in der Verwaltung. Der ausbildende Sachbearbeiter ist nebenamtlich für die Ausbildung in seinem Sachgebiet zuständig. Diese Ausbildungsaufgabe wird ihm in der Regel zusätzlich zu den laufenden Dienstgeschäften übertragen. Gerade in publikumsintensiven Dienststellen ist den Sachbearbeitern daher eine intensive Ausbildung (also auch das Führen längerer Beratungsgespräche) kaum möglich. Als weitere Problematik wurde erkannt, daß die jeweils zur Bearbeitung der Lernaufträge zu beachtenden Vorschriften häufig geändert werden. Daraus resultiert die Notwendigkeit, auch die Lernaufträge entsprechend zu aktualisieren.

Von den Ausbildern wurde die Veränderung ihrer Ausbildungstätigkeit positiv beurteilt. Durch die Stärkung der Eigeninitiative und Eigenverantwortung der Auszubildenden für den Lernprozeß und die Lernergebnisse wurde die Notwendigkeit für längere Vorträge des Ausbilders reduziert. Als positiv wurde auch bewertet, daß die Auszubildenden als Folge der Strukturierung der Ausbildung durch den Lernauftrag wesentlich gezielter beraten werden konnten.

## **Konsequenzen**

Es zeigte sich in der Erprobung, daß die Ausbildung anhand der Bearbeitung eines Lernauftrages durch die Auszubildenden dann zu Problemen führen kann, wenn eine Rücksprache mit dem zuständigen Ausbilder

nicht zum erforderlichen Zeitpunkt möglich ist. Daher erscheint es sinnvoll, daß den Auszubildenden neben der selbständigen Erarbeitung neuer Qualifikationen auch andere Aufgaben übertragen werden. In Betracht kommen dafür sowohl Aufgaben, die vorhandene allgemeine Qualifikationen erfordern, als auch spezielle Tätigkeiten, für die bereits zuvor an dem betreffenden Ausbildungsplatz die erforderlichen Qualifikationen erworben wurden. Wie die Arbeit an einem Arbeitsplatz in der Verwaltung muß auch die Tätigkeit eines Auszubildenden aus mehreren parallel verlaufenden Vorgängen (selbständige Bearbeitung von Vorgängen, selbständiger Qualifikationserwerb) kombiniert werden.

Aus den Erprobungen ergab sich ferner die Notwendigkeit zur kontinuierlichen Aktualisierung der Lernaufträge. Es ist fraglich, ob eine solche „Bestandspflege“ von den nebenamtlich tätigen Ausbildern zusätzlich zur Wahrnehmung der laufenden Dienstgeschäfte erwartet werden kann. Dies gilt besonders unter dem Gesichtspunkt, daß sowohl für die inhaltliche wie auch für die formale Gestaltung der schriftlichen Unterlagen eine Reihe von Gesichtspunkten zu beachten ist, um den Lernerfolg zu fördern. Um die Beachtung dieser sachlichen, pädagogischen und lernpsychologischen Gesichtspunkte zu gewährleisten, dürfte es in einer Behörde notwendig sein, zumindest während der Einführungs- und Erprobungsphase einer modernen Ausbildungskonzeption die Gestaltung und Pflege der Lernaufträge durch den Ausbildungsleiter koordinieren und anleiten zu lassen. Die Aufgaben eines Ausbildungsleiters werden allerdings in kleineren Behörden ebenso wie die Ausbildungstätigkeit nebenamtlich wahrgenommen, so daß möglicherweise auch der nebenamtliche Ausbildungsleiter überfordert und daher auf Hilfe z. B. eines Ausbildungsberaters angewiesen ist. Hinzu kommt, daß die Tätigkeit eines Ausbildungsleiters häufig rein organisatorisch definiert wird. Das heißt, im Vordergrund steht die



Ablauforganisation der Ausbildung (Zuweisung zu Arbeitsplätzen usw.). Pädagogische Fragen kommen demgegenüber fast regelmäßig zu kurz. Dies liegt nicht am mangelnden Interesse der in der Ausbildung tätigen Personen, sondern eher an den institutionellen Bedingungen. Für die Ausbildung werden von der Leitung der Behörde nicht immer die erforderlichen Ressourcen (insbesondere zeitliche Entlastungen der nebenamtlich tätigen Ausbilder) zur Verfügung gestellt. Auch die Teilnahme an pädagogischen Fortbildungsmaßnahmen ist nicht in dem wünschenswerten Umfang möglich. Hinzu kommt, daß in den Lehrgängen zur Ausbildung der Ausbilder nach den hergebrachten Lehrplänen die modernen Ausbildungsmethoden allenfalls am Rande erwähnt werden. Da die Ausbildung der Ausbilder aber häufig die einzige erreichbare pädagogische Fortbildungsmaßnahme darstellt, wäre hier eine inhaltliche und methodische Veränderung besonders dringlich. Daneben müßte weiterhin versucht werden, den Stellenwert einer zukunftsorientierten Ausbildung stärker in das Bewußtsein der verantwortlichen Führungskräfte zu heben, damit die erforderlichen Ressourcen bereitgestellt werden sowie die Aus- und Fortbildung der Mitarbeiter stärker von den Führungskräften unterstützt und gefördert wird. Ohne derartige Maßnahmen lassen sich entscheidende Veränderungen angesichts der Bedeutung statischer Kräfte in der öffentlichen Verwaltung vermutlich kaum erzielen. Eine rechtzeitige Modernisierung der Ausbildung entspricht aber nicht nur den Interessen der Mitarbeiter, sondern fördert auch die Leistungsfähigkeit der Behörde.

## Handlungsbezogene Lernsystematisierung in der Projektausbildung — Ergebnisse aus dem Modellversuch „LoLA“ bei der Telekom



**Egon Meerten**

*Dr. päd., Friedrichsdorfer  
Büro für Bildungsplanung*

**Die Effizienz einer leittextgesteuerten Projektausbildung ist wesentlich davon abhängig, inwieweit sie fach- und lernsystematischen Anforderungen entspricht. Eher unterbelichtet ist jedoch noch die Frage, mit welchen Verfahren und Kriterien eine handlungsbezogene Lernsystematik für eine Projektausbildung ermittelt und konstruiert werden kann.**

**Im BIBB-Modellversuch „Leittextorientierte Lern- und Arbeitsmethode (LoLA)“ wird derzeit im Unternehmen Telekom für die Ausbildung zum Kommunikationselektroniker/-in — Fachrichtung Telekommunikation eine handlungsbezogene Lernsystematik für ein genetisches Lernen in einer leittextgesteuerten Projektausbildung (Modulausbildung) erstellt. Hintergründe und erste Ergebnisse stellt dieser Artikel vor.**

### Grunddaten zum Modellversuch „LoLA“

In diesem — fachlich vom BIBB betreuten — Modellversuch werden für den neugeordneten Ausbildungsberuf „Kommunikationselektroniker/-in — Fachrichtung Telekommunikation“ in 18 (von insgesamt 117) Berufsbildungsstellen des Unternehmens Telekom neue Ausbildungsmethoden entwickelt und erprobt. Es geht dabei um die Verknüpfung der Vorteile des Lernens an ganzheitlichen