

## Förderung der Berufsbildung in den Reformstaaten Mittel- und Osteuropas: Modellzentrum Kremmentschug

### **Gert Zinke**

*Dr., wissenschaftlicher  
Mitarbeiter im Bundes-  
institut für Berufsbildung,  
Berlin, Schwerpunkt: Me-  
dienentwicklung und Um-  
setzungskonzepte*

**Der Aufbau von Modellzentren war im Rahmen des TRANSFORM-Programms zur Beruflichen Bildung<sup>1</sup> ein wesentliches Instrument zur Umsetzung der ursprünglich geltenden Förderphilosophie<sup>2</sup>, die mit der Formel „Hilfe zur Selbsthilfe“ zusammengefaßt werden kann.<sup>3</sup> Das Modellzentrum Kremmentschug in der Ukraine gehörte dabei zu einem der ersten und zugleich größten Vorhaben, mehr als 1,5 Mio. DM wurden in die Schaffung des Modellzentrums investiert.<sup>4</sup> In diesem Beitrag sollen die Ziele und die Herangehensweise an das bilaterale Vorhaben aus heutiger Sicht betrachtet und Bilanz hinsichtlich der erreichten Ergebnisse gezogen werden.**

### **Wie wurde das Förderprojekt entwickelt?**

Der Aufbau eines Modellzentrums, integriert in eine Höhere Berufsschule<sup>5</sup> in Kremmentschug, einem Industriestandort am Dnjepr, wurde zwischen den Bildungsministerien beider Länder im Herbst 1992 vereinbart. Die Umsetzung dieser Idee erforderte die Beteiligung verschiedener Institutionen und Experten auf beiden Seiten.

Partner auf ukrainischer Seite waren die Höhere Berufsschule Nr. 7 als Projektstandort, das ukrainische Bildungsministerium, die Regionalverwaltung für Berufsbildung in Poltawa sowie der LKW-Hersteller KrAZ<sup>6</sup>. Die KrAZ-Werke sind einerseits bisher der

„Hauptabnehmer“ der Schule und andererseits auch ihr Hauptsponsor, das heißt, sie stellen z. B. Material, Maschinen, Energie und Wärme kostenlos zur Verfügung. Auch das Modellvorhaben wurde auf vielfältige Weise durch die KrAZ-Werke gefördert – das Unternehmen spielte eine entscheidende Rolle.

Auf deutscher Seite wurde vom BIBB als verantwortliche Durchführungsorganisation Anfang 1993 eine Sachverständigengruppe<sup>7</sup> sowie eine Ausbildergruppe<sup>8</sup> zur Durchführung des Vorhabens ins Leben gerufen, die mit den verschiedenen Akteuren in der Ukraine in einem intensiven, teilweise durchaus kontroversen Dialog zunächst den Projektrahmen näher definierte. Dazu gehörte eine Ist-Analyse zur Feststellung der wesentlichen Problemfelder, die zu überwinden waren, um eine marktwirtschaftlich orientierte Berufsausbildung zu etablieren. Sie lassen sich folgendermaßen beschreiben:

1. Es bestanden 1993 große Defizite in der Ausbildung an modernen Technologien, wie CNC-Technik, Hydraulik/Pneumatik, Speicherprogrammierbare Steuerungen (SPS) und Elektrotechnik/Elektronik. Weder waren diese Inhalte genügend in den ukrainischen Ausbildungsplänen integriert, noch standen entsprechende Ausbildungsmittel zur Verfügung.
2. Die Orientierung der Ausbildung auf die betrieblichen Anforderungen und damit den künftigen beruflichen Einsatz war unbefriedigend.
3. Die didaktisch-methodische Vorgehensweise war geprägt von Frontalunterricht, Autoritätsgläubigkeit und einer übermäßig „ver-

schulden“ Organisation der Ausbildung, d. h., die gesamte Ausbildung definierte sich in erster Linie über die berufstheoretische und allgemeinbildende Ausbildung. Wissenserwerb stand vor Könnenserwerb.

4. Die Qualifikationsprofile waren eng und mit der Kompetenzbreite eines Facharbeiters, so wie dieser Begriff im deutschen Berufsbildungssystem verstanden wird, nicht vergleichbar.

5. Die betriebliche Arbeitsorganisation, die das künftige Arbeitsfeld dieser Facharbeiter prägte, war hochgradig taylorisiert.

6. Betriebspraktika, die Bestandteil der Ausbildung waren, waren nicht weiter organisiert; Ausbildungsunterlagen zu diesen Abschnitten fehlten.

7. Die betriebliche Fortbildung der Facharbeiter und des Ausbildungspersonals wurde vernachlässigt.

Als Vorteile wurden erkannt:

- ein hohes Engagement und Aufgeschlossenheit sowohl in der Schule als auch im Betrieb;
- die räumlichen und teilweise technischen Voraussetzungen in der Schule und der angegliederten Lehrwerkstatt.

Nach Ansicht der Beteiligten mußten, um eine gemeinsame Gesprächsbasis zu finden, neben diesen o. g. Eingangsgrößen solche Unterschiede, wie die wirtschaftliche Situation, die Kultur, die Lebensweise und die Mentalität, ausdrücklich berücksichtigt werden. Es wurde deutlich, daß die Situation nur mit einem komplexen, die verschiedenen Problemdimensionen einschließenden Ansatz zu bewältigen war, dessen Innovationsgehalt sollte auf folgende Aspekte zielen:

- stärker auf eine betriebliche Berufsausbildung orientieren,
- moderne Ausbildungsmethoden integrieren,
- einführen einer handlungsorientierten Berufsausbildung,
- erarbeiten von Ansätzen für Fortbildungskonzepte,

- moderne Organisationsstrukturen demonstrieren,
- auf eine breitere Profilierung der Facharbeiterberufe drängen.

Diese verschiedenen Aspekte ließen sich am ehesten mit der Einführung der projektorientierten Ausbildung und der damit verbundenen Änderung der Ausbildungsgestaltung realisieren.

Kurzgefaßt waren folgende Schritte notwendig:

1. Konkretisierung der Ausbildungsdefizite und Definition neuer Qualifikationsprofile
2. Auswahl geeigneter Projektarbeiten für die Bereiche CNC-Technik, Speicherprogrammierbare Steuerungen (SPS), Elektrotechnik/Elektronik und Hydraulik/Pneumatik
3. Analyse der vorhandenen Rahmenbedingungen (Organisation), Ableitung der notwendigen Vorkenntnisse und der zu vermittelnden Inhalte
4. Auffinden der Integrationspunkte in den vorhandenen ukrainischen Ausbildungsplänen und Schaffung von Verfügungsblöcken (Zeitfonds, aus verschiedenen Unterrichtsfächern zusammengefaßt); parallele Entwicklung von Fortbildungskonzepten für Facharbeiter und Ausbildungspersonal
5. Ableiten der didaktisch-methodischen Spielräume und Möglichkeiten
6. Konsequenzen für die Weiterentwicklung der betreffenden Ausbildungsberufe
7. Ansätze für einen möglichst frühen Transfer auf andere Bildungsträger der Region.

Ein ganz entscheidendes Moment war die Einbeziehung des Ausbildungspersonals und der Verantwortlichen vor Ort. Gezielte Einzelmaßnahmen trugen zur Umsetzung und Weiterentwicklung dieser Konzeption bei. Dazu gehörten eine Reihe Ausbilderseminare, die wechselweise in der Ukraine und in Deutschland stattfanden, regelmäßige Planungstreffen, Lieferungen zur ergänzenden Ausstattung des Modellzentrums verbunden mit Produktschulungen u. v. m.

Ende 1993 gab es erste Zwischenergebnisse. Im Bereich Lehrplanentwicklung hatte die ukrainische Seite vereinbarungsgemäß für zwei Berufe, den/die Elektromechaniker/-in für automatisierte Anlagen und Werkzeugmaschinen und den/die Operateur/-in für automatisierte Anlagen und Werkzeugmaschinen, Entwürfe vorgelegt, die mit der deutschen Seite diskutiert wurden.

Im Verlaufe des Jahres 1994 kam es zu einer positiven Entwicklung: Die Initiative für viele Prozesse im Modellvorhaben ging immer mehr auch von den ukrainischen Partnern aus, d. h., die Identifikation mit einer Neuorientierung fand zunehmend statt. Damit war ein wesentliches Projektziel erreicht, denn nur wenn die Beteiligten die Sache zu ihrer eigenen machen, besteht eine Chance, daß sich die begonnene Entwicklung auch nach Ablauf des Projekts fortsetzt.

Ergebnisse der bis dahin geleisteten Arbeiten wurden mehrfach dokumentiert.<sup>9</sup> Als Voraussetzung für den Transfer, zur Unterstützung der Qualifizierung des Ausbildungspersonals und zur Verbesserung der Ausbildungsqualität wurden exemplarisch Ausbildungsmittel entwickelt. Damit lagen ganz konkrete Hilfen vor, um die Ausbildung praktisch umzusetzen und nachvollziehbar zu machen.

Den eigenen Ideen zum Transfer der Ergebnisse kam das Interesse und die Neugier anderer Bildungsträger und Institutionen aus der Ukraine entgegen. Tage der offenen Tür 1995 forcierten hier eine Weiterentwicklung, die zu regelmäßigen Kontakten zwischen ausgewählten Bildungseinrichtungen der Region und dem Modellzentrum führte, dessen Aufbau im Rahmen des TRANSFORM-Programms Ende 1995 abgeschlossen war. In der darauffolgenden Zeit wurde durch Eigeninitiative der ukrainischen Ausbilder weiter am Modellzentrum gebaut. Die Betreuung von deutscher Seite beschränkte sich auf Konsultationen. Fax, Telefon und in letzter Zeit e-mail waren die wichtigsten Kommunikationsmittel.

## Wie ist die heutige Situation im Modellzentrum?

Im Juni 1997 – also ein Jahr nach Abschluß – wurde Bilanz gezogen und über die weitere Zukunft des Modellzentrums beraten.

In diesem Zusammenhang wurde eine schriftliche Befragung von Auszubildenden und Teilen des Lehrpersonals durchgeführt. Folgende Thesen, entstanden aus den Zielsetzungen des Vorhabens, sollten überprüft werden:

1. Das Ausbildungspersonal identifiziert sich mit dem Modellzentrum. Planung, Entwicklung und Aufbau werden als gemeinsame Leistung der Beteiligten gesehen. Das Selbstverständnis des Ausbildungspersonals hat sich positiv verändert.
2. Die Ausbildung an der Schule wurde stärker auf betriebliche Belange orientiert und moderne Ausbildungsmethoden wurden implementiert. Im Modellzentrum werden Ansätze einer handlungsorientierten Berufsausbildung praktiziert.
3. Das Modellzentrum verfügt zwar über die Voraussetzungen für Transferleistungen, organisatorische, finanzielle und personale Probleme erschweren aber den Transfer an andere Bildungseinrichtungen.

Wie fielen bei der Befragung die Antworten bezogen auf diese Thesen aus?

- zu 1. Das Ausbildungspersonal identifiziert sich mit dem Modellzentrum. Planung, Entwicklung und Aufbau werden als gemeinsame Leistung der Beteiligten gesehen. Das Selbstverständnis des Ausbildungspersonals hat sich positiv verändert. Bei der Frage: „Wie schätzen Sie Ihren Anteil an der Entwicklung des Modellzentrums ein?“, ist eine deutliche Mehrheit des Ausbildungspersonals (n = 15) der Auffassung, daß dieser hoch bzw. sehr hoch sei. Trifft man mit diesen Menschen zusammen, spürt man den Stolz und die Freude über das Erreichte. So

halten sie es lt. Befragung für durchaus möglich, daß das Modellzentrum die Aus- und Fortbildung von Lehrern und Meistern unterstützt. Die Stimmung des Lehrpersonals wurde als gut bis sehr gut eingeschätzt. Alle befragten Ausbilder und Lehrer sagten aus, daß sie auch gegenwärtig in konkrete Aufgabenstellungen im Rahmen der Entwicklung des Modellzentrums eingebunden sind.

Von dem Ausbildungspersonal wie von den Auszubildenden wird eingeschätzt, daß das Ausbildungspersonal Veränderungen abgeschlossen gegenübersteht. Diese Aussage, insbesondere von den Auszubildenden, ist beachtlich. Sie bestätigt das an der Schule spürbare Klima und gibt Anlaß zur Annahme auf eine günstige Weiterentwicklung.

- zu 2. Die Ausbildung an der Schule wurde auf betriebliche Belange orientiert und moderne Ausbildungsmethoden wurden implementiert. Im Modellzentrum werden Ansätze einer handlungsorientierten Berufsausbildung praktiziert.

Nach Aussage der Auszubildenden wird die Qualität der Ausbildung von mehr als 95 Prozent als gut bis sehr gut eingeschätzt (n = 56). Dies spiegelt sich übrigens auch in der gestiegenen Nachfrage nach Ausbildungsplätzen an der Schule wider. Auf einen Ausbildungsplatz kommen heute drei bis fünf Bewerber. Zu Beginn des Vorhabens war die Nachfrage eher gering.

Nach Einschätzung von mehr als 75 Prozent der Auszubildenden wird in der Ausbildung besonderer Wert auf selbständiges Planen, Durchführen und Auswerten der Arbeit gelegt. In gleicher Weise wird von ihnen ausgesagt, daß die Ausbildung abwechslungsreich sei. Dies trifft sich mit der Aussage des Ausbildungspersonals, daß die Projektarbeiten von den Auszubildenden akzeptiert würden. Aber es gibt zwischen beiden Gruppen auch abweichende Wahrnehmungen: So war von den Befragten zu entscheiden, ob die Aussage, daß die Ausbildung nur ungenügend auf den späteren Arbeitsplatz vorbereitet, zutrifft. Während sich die Ausbilder überwiegend

nicht dieser Aussage anschlossen, wichen die Meinungen der Auszubildenden hier ab. Vom Ausbildungspersonal wie von den Auszubildenden wurde anerkannt, daß sich die Situation an der Schule in den letzten Jahren erfolgreich verändert hat. Sicher wäre es interessant, wenn die gleiche Befragung bereits vor vier Jahren einmal hätte durchgeführt werden können. Damals war dafür noch keine Vertrauensbasis geschaffen.

- zu 3. Das Modellzentrum verfügt zwar über die Voraussetzungen für Transferleistungen, organisatorische, finanzielle und personale Probleme erschweren aber den Transfer an andere Bildungseinrichtungen der Region.

Nach Meinung von mehr als zwei Dritteln des Ausbildungspersonals wird durch das Modellzentrum die Aus- und Fortbildung von Lehrern und Ausbildern unterstützt. Ein Großteil der Befragten könnte sich vorstellen, eine Leitungstätigkeit an einer anderen Schule zu übernehmen. Auch wird von ihnen eingeschätzt, daß das Bildungsministerium den Transfer der Ergebnisse unterstützt. Trotzdem ist gerade der Transfer der Ergebnisse ein weitgehend ungelöstes Problem. Es scheitert an mangelnden Finanzen, fehlenden Anreizen für die prinzipiell interessierten Schulen und an den erdrückenden Alltagsproblemen in der Ukraine. So stehen wiederholt Lohnzahlungen über Monate aus. Nicht wenige Berufsbildungseinrichtungen wurden in den vergangenen Monaten geschlossen. Mittel für die Beschaffung von Ausstattung und den Erhalt der Einrichtungen fehlen weitgehend.

Durchaus professionelle Lehrfilme, die in einem mit deutscher Hilfe eingerichteten Videostudio entstanden sind, können z. B. nicht weiter vertrieben werden. Einerseits fehlt den potentiellen Kunden das Geld, andererseits fürchten die Hersteller Raubkopien.

Die Befragung bestätigte auch andere im Laufe des Vorhabens gemachte Beobachtungen:

Zum Beispiel hat sich der Stellenwert der von deutscher Seite gelieferten Ausstattung deutlich verschoben. Ausstattung war anfangs das Nonplusultra, heute ist es ein Aspekt unter vielen, der zum Gelingen des Vorhabens beitrug. Jetzt wird der Langfristigkeit der Zusammenarbeit und der Mitwirkung der deutschen Berater- und der Ausbildergruppe ein hoher Stellenwert eingeräumt. Auch die Einstellungen des Ausbildungspersonals haben sich verändert. Dies führte innerhalb der Schule durchaus zu Konflikten, die noch immer nicht endgültig gelöst sind. Eher differenziert fiel deshalb z. B. die Antwort auf die Frage aus, ob die Meinungen der Ausbilder bezüglich der Gestaltung des Schulalltags gefragt sind. Ein beachtlicher Teil des Ausbildungspersonals führte zu wenige Möglichkeiten der Mitbestimmung und Desinteresse der Verantwortlichen an. Die Mitarbeiter, so der Eindruck, fordern mehr Mitbestimmung an Sachfragen ein.

Fazit: Das Modellvorhaben hat dazu geführt, daß an der Höheren Berufsschule Nr. 7 eine mit modernen Ausbildungsmitteln und neuen Ausbildungsplänen funktionierende Berufsausbildung in den Metall- und Elektroberufen stattfindet. Das hochmotivierte und gut qualifizierte Ausbildungspersonal nutzt dabei moderne Lehr-/Lernmethoden und entwickelt diese weiter. Das Modellzentrum verfügt über hervorragende Voraussetzungen für den Transfer. Jedoch kommt dieser auf Grund schlechter äußerer Bedingungen nur langsam zustande. Wesentlich ist, daß es in der nächsten Zeit gelingt, das Erreichte zu konsolidieren und die bestehenden Innovationspotentiale des Modellzentrums systematisch auszubauen.

## Erfahrungen für andere Vorhaben

Das Förderprojekt in Kremenschug kann als erfolgreich bezeichnet werden. Dennoch gab es einige beachtliche Schwierigkeiten, die

der Effektivität Grenzen setzten. Drei Gründe seien hier genannt:

1. Trotz aller Bemühungen der deutschen Seite, die regionalen Besonderheiten zu berücksichtigen, gab es Hindernisse, die für die deutschen Projektmitarbeiter nicht voraussehbar und teilweise auch nicht verständlich waren. So waren nach Beobachtungen gegenseitige Abhängigkeiten von Personen und Institutionen oftmals Hemmschuh für Initiativen, wie z. B. die Idee der Errichtung eines regionalen Service- und Ausbildungszentrums für die Instandsetzung von Landmaschinen. Obwohl diese Zentren dringend notwendig schienen, bewegte sich auf ukrainischer Seite nichts.

2. Die Idee, die Förderung der Berufsbildung mit Wirtschaftskooperation zu koppeln, funktioniert dann, wenn das Interesse der Wirtschaft vorhanden ist, und zwar auf beiden Seiten. Bei der Entscheidung für den Standort des Modellvorhabens, die auf ministerieller Ebene getroffen wurde, war dieser Frage nicht genügend nachgegangen worden. Spätere Initiativen waren nur schwer auszulösen.

3. Der Transfer von Erfahrungen aus einem Modellvorhaben verlangt die Initiative, die Aufgeschlossenheit und den Veränderungswillen auch der Planungs- und Entscheidungsebene. Die Höhere Berufsschule Nr. 7 gehörte zur Durchführungsebene. Das Agieren der dort Beteiligten verfolgte stets die Interessen der Schule, was verständlich und nachvollziehbar ist. Die Mitwirkenden der Planungs- und Durchführungsebene in Kiew waren von vielen Prozessen an der Schule räumlich getrennt, so daß deren Beteiligung schon dadurch erschwert war. Die traditionelle Rollenverteilung zwischen diesen Ebenen in der Ukraine bzw. der früheren Sowjetunion war sicher ein weiterer Grund, der die Umsetzung unserer Vorstellungen im Hinblick auf den Transfer der Ergebnisse erschwerte.

## Anmerkungen:

<sup>1</sup> Das TRANSFORM-Programm ist ein vom Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie gefördertes Programm für die Reformstaaten in Mittel- und Osteuropa (MOES). Einen vollständigen Überblick über Aufgaben, Förderphilosophie und gegenwärtige Einzelvorhaben dieses BMBF-Förderprogramms gibt das Jahresprogramm 1997: *Berufsbildung in Mittel- und Osteuropa – Aufgaben, Maßnahmen und Projekte*. Hrsg. Bundesinstitut für Berufsbildung. Der Generalsekretär. Berlin 1997

<sup>2</sup> Vgl. *Berufsbildung in Mittel- und Osteuropa . . .*, a. a. O., S. 12 ff.

<sup>3</sup> Hingewiesen sei hier auch auf: Eberhardt, Ch.; Kunzmann, M.: *Transfer und Transformationsprozesse in der Berufsbildung Mittel- und Osteuropas*. Bundesinstitut für Berufsbildung. Der Generalsekretär (Hrsg.). Berlin 1997

<sup>4</sup> Mehr als 1,5 Millionen DM wurden in die Schaffung des Modellzentrums investiert, etwa zwei Drittel der Mittel wurden für Ausstattung verwendet. Hinzu kommt noch eine umfangreiche Ausstattungshilfe der Deutschen Telekom AG für die Bereiche Elektrotechnik/Elektronik.

<sup>5</sup> Hier handelte es sich um die Höhere Berufsschule Nr. 7. Eine Höhere Berufsschule ist in der Ukraine allgemein eine staatliche Bildungseinrichtung, an der dreistufig Facharbeiter ausgebildet werden und diese die Zugangsberechtigung an eine Hochschule erwerben können. Zur Schule gehört die Masterskaja, die Lehrwerkstatt, so daß eine Trennung zwischen berufspraktischer und berufstheoretischer Ausbildung innerhalb der Schule erfolgt. Ergänzt wurde die Ausbildung durch Praktika in den bisher staatlichen Betrieben.

<sup>6</sup> Die KrAZ-Werke (Kremenschugskii AvtoZavod) waren früher ein sowjetisches Automobilkombinat zur Herstellung schwerster Lastkraftwagen; heute sucht das Unternehmen nach neuen Wegen, Produkten und Partnern. Mehrfach hat sich so die Struktur geändert. Gemeinsam mit IVECO entstand ein Joint-venture. Die Gesamtmitarbeiterzahl ging von 25 000 auf ca. 12 000 zurück.

<sup>7</sup> Der Sachverständigengruppe gehörten an: Prof. G. Faber (TU Chemnitz), Dr. Werner Kusch (ISB München), Hermann Novak (ProCon Heidenheim), Reinhard Selka und Dr. Gert Zinke (beide BIBB)

<sup>8</sup> Der Ausbildergruppe gehörten an: Nesselhauf, E.; Rieger, H.-J. (beide Mercedes-Benz Gaggenau) sowie Reisener, D. (Nutzfahrzeuge Ludwigsfelde – Mercedes-Benz)

<sup>9</sup> Genannt sei hier: Zinke, G.; Selka, R. (Hrsg.): *Entwicklungslinien für die Gestaltung eines Modellzentrums in Osteuropa*. Bundesinstitut für Berufsbildung. Der Generalsekretär (Hrsg.). Berlin/Bonn 1995