



Service-Aus- und Weiterbildner unterstützen die Aus- und Weiterbildung in KMU

Erfahrungen aus dem Modellversuch EPOS

► Mit dem Einsatz von Service-Aus- und Weiterbildnern wurde im Rahmen des Modellversuchs „Entwicklung innovativer Potenziale in der gestaltungsoffenen Berufsausbildung durch den Einsatz eines Service-Aus- und Weiterbildners in KMU (EPOS)“ eine neue Bildungsdienstleistung geschaffen, die KMU dazu anregt und befähigt, ihren Nachwuchs selbst auszubilden und die Potenziale der gestaltungsoffenen Ausbildungsordnungen voll auszuschöpfen. Als Mitarbeiter eines Ausbildungszentrums unterstützen diese Fachpädagogen die ausbildenden Fachkräfte bei der Ausbildung und tragen dazu bei, mit ihrer „berufspädagogischen Vor-Ort-Kompetenz“ die Vorzüge des Lernortes Betrieb voll zu entfalten. Der Beitrag gibt einen Überblick, mit welchen Methoden dieser Prozess gestaltet wird.

Bildungsdienstleistungen geben neue Impulse

Um wettbewerbsfähige und zukunftsgerichtete Unternehmensstrukturen zu erhalten bzw. neu aufzubauen, müssen die organisatorischen, *qualifikatorischen* und technischen Voraussetzungen hierfür geschaffen werden. Die kleinen Industrieunternehmen brauchen dabei Unterstützung, um u. a. 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 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 Erfolg versprechende Perspektive.

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 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

Modellversuch EPOS

Entwicklung innovativer Potenziale in der gestaltungsoffenen Berufsausbildung von Service-Aus- und Weiterbildnern in kleinen und mittleren und mittleren Unternehmen/EPOS

Laufzeit:

01. 07. 2002–30. 06. 2006

Durchführungsträger:

Schweriner Ausbildungszentrum e. V.

Wissenschaftliche Begleitung:

ITF – Innovationstransfer- und Forschungsinstitut für berufliche Aus- und Weiterbildung, Schwerin

Fachliche Betreuung:

BIBB (Heinz Holz)



HELMUT ERNST

Dr., Dipl.-Ing.-Päd., Dipl.-Päd., Leiter des Bereiches Forschung und Entwicklung des Schweriner Ausbildungszentrums e. V.



HERBERT MICHEL

Dipl.-Päd., Geschäftsführer des Schweriner Ausbildungszentrums e. V.

Tätigkeitsprofil des Service-Aus- und Weiterbildners

- ▶ 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 gestaltungs-offenen Ausbildungsordnungen zu nutzen,
- ▶ befähigen das Unternehmen zur betriebsbezogenen Umsetzung und Erschließung der Potenziale gestaltungsoffener Ausbildungsordnungen,
- ▶ tragen zur Entwicklung einer pädagogischen Kompetenz in KMU 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 KMU,
- ▶ befähigen die betrieblichen Fachkräften, die als ausbildende Fachkräfte bzw. Ausbildungsbeauftragte in der Firma wirken und zunehmend Ausbildungsaufgaben im Prozess der Arbeit übernehmen.

den Betrieben die Möglichkeit eröffnen, die Potenziale der gestaltungsoffenen Ausbildungsordnungen voll auszu-schöpfen. Vor allem mit dem durch den Modellversuch ge-förderten Einsatz von *Service-Aus- und Weiterbildnern* wurde eine neue Bildungsdienstleistung geschaffen, die Be-triebe dazu anregt und befähigt, ihren Nachwuchs selbst auszubilden. Der unmittelbare Nutzen besteht vor allem darin, dass die Ausbildung im dualen System auch für Kleinunternehmen attraktiver gemacht wird; auch wird eine Entwicklung in Gang gesetzt, die gewährleistet, dass sich die betriebliche Aus- und Weiterbildung zunehmend an den aktuellen Anforderungen der Arbeitsrealität aus-richten kann und so spürbar zum betrieblichen Wertschöp-fungsprozess beiträgt.

Das Profil der Service-Aus- und Weiterbildner

Die Service-Aus- und Weiterbildner sind Mitarbeiter des Bildungsdienstleisters, die auf vertraglicher Grundlage un-befristet oder zeitweilig und vom Unternehmen finanziert Aus- und Weiterbildungsaufgaben unmittelbar am betrieb-lichen Lernort übernehmen. Im Mittelpunkt ihrer Arbeit steht die Einrichtung, Gestaltung und Bewertung von Lern-orten in der Produktion von kleinen und mittleren Unter-nehmen (KMU). Sie stehen an der Schnittstelle der beiden Lernorte überbetriebliches Ausbildungszentrum (SAZ) und Ausbildungsbetrieb.

Die Service-Aus- und Weiterbildner des SAZ bilden unmit-telbar am betrieblichen Ausbildungsplatz aus. Sie über-nehmen auch Aufgaben des betrieblichen Aus- und Wei-terbildungsmanagements. Für betriebliche ausbildende Fachkräfte findet ein Coaching-Prozess statt, so dass sie zunehmend Ausbildungsverantwortung übernehmen kön-nen. Dadurch verlagert sich die Verantwortung des Ser-vice-Ausbildners stärker auf Aufgaben des betrieblichen Aus- und Weiterbildungsmanagements. Schrittweise wer-den die Serviceleistungen für Unternehmen dahin gehend erweitert, dass Berufsvorbereitung, Personalauswahl, ver-stärkte Lernförderung während der Ausbildung, Vermitt-lung von Zusatzqualifikationen und Transferunterstützung nach der Ausbildung durch Weiterbildung am Arbeitsplatz als ganzheitliche Dienstleistung für das Unternehmen ge-staltet wird.

Insgesamt kommt es darauf an, betriebliche und überbe-triebliche Aus- und Weiterbildungsprozesse noch enger miteinander zu verzahnen und dabei eine nachhaltige Ent-wicklung zu erreichen. Das spiegelt sich im Tätigkeitsprofil der Service-Aus- und Weiterbildner wider (vgl. Kasten).

Die Tätigkeit des Service-Aus- und Weiterbildners im Un-ternehmen umfasst in der Regel fünf Phasen:

Erste Phase: Beratungsphase (Beratung der betrieblichen Geschäftsleitung)

Ergebnisse: Schaffen einer Vertrauensbasis, Erreichen prin-zipieller Übereinstimmung zur Intensivierung bzw. Auf-nahme betrieblicher Aus- und Weiterbildungsprozesse.

Zweite Phase: Analysephase

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

Dritte Phase: Vorbereitungs- und Planungsphase (Unter-stützung bei der Auswahl geeigneter Auszubildender, Pla-nung der kooperativen Ausbildung unter Nutzung der Fle-xibilitätsspielräume)

Ergebnisse: Einstellung betrieblicher Auszubildender, Ent-wicklung gestaltungsoffener Ausbildungspläne.

Vierte Phase: Aus- und Weiterbildungsphase

Ergebnisse: Kreative, betriebsbezogenen Umsetzung der Ausbildungsordnung.

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

Die Service-Aus- und Weiterbildner betreuen Auszubil-dende beginnend mit dem ersten Ausbildungsjahr. Ihre wichtigste Aufgabe in dieser Phase ist es, geeignete Arbei-ten im Betrieb zu finden, an denen Auszubildende lernen können. 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.

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.

Die betriebliche Praxis stärker in die Ausbildung integrieren

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 Weiterbildungner.

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 gewonnen wurde. 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. Ausbildungsgerechte Betriebsaufgaben stellen dabei 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-tech-

nischem 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 müssen folgenden *Anforderungen* gerecht werden:

- Die zu bewältigende Aufgabenstellung ist aus der beruflich-betrieblichen Praxis der Lernenden gegriffen.
- Die Aufgabenstellung ist möglichst von den Lernenden thematisiert und als Zielvorgabe formuliert; ihre Bearbeitung soll in größtmöglicher Selbstständigkeit durch die Lernenden erfolgen.
- 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 unterschiedliche, von den konkreten Arbeitsbedingungen in den Unternehmen, den spezifischen beruflich-betrieblichen Anforderungen und den Voraussetzungen der Lernenden abhängige Gestaltungsmöglichkeiten. Sie haben einen unterschiedlichen Komplexitätsgrad, enthalten aber in der Regel alle Phasen einer vollständigen Handlung.

Die mit dieser Form der Ausbildung gesammelten Erfahrungen zeigen:

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

Beherrschen grundlegender Techniken, z. B. Arbeit mit Algorithmen, Analysemethoden, Gruppenarbeit		Fähigkeit zur selbstständigen Arbeit mit Info-Quellen wie Tabellenbücher, betriebliche Dokumentation, IT-Systeme
Anforderung an die Lernenden		
Bestimmtes Maß an beruflich-betrieblichem Wissen (z. B. Kenntnis grundlegender betrieblicher Abläufe)	Bestimmtes Maß an Bereitschaft und Fähigkeit zur selbstständigen und schöpferischen Arbeit sowie zur Teamarbeit	
Kennen des Leistungsstandes und des Leistungsvermögens der Lernenden		Beherrschen der wesentlichen Grundlagen des handlungsorientierten Lernens
Anforderung an die ausbildende Fachkraft		
Enge Zusammenarbeit mit dem Bildungsdienstleister und Abschätzung des realen Bedarfs an Aus- und Weiterbildung	Kenntnis der Unternehmen im Zusammenspiel von Technik, Organisation und Markt	Eine auf das Handlungsfeld ausgerichtete Fachkompetenz, die neben pädagogischem Geschick produktions- und dienstleistungsorientierte Kompetenzen einschließt

Abbildung 1 Anforderungen an Auszubildende und ausbildende Fachkräfte beim Einsatz ausbildungsgerechter Betriebsaufgaben

Für ihren Einsatz müssen aber sowohl bei den Auszubildenden als auch bei den ausbildenden Fachkräften entsprechende Voraussetzungen geschaffen werden (Abbildung 1), was im Folgenden noch genauer dargelegt werden soll.

Die Zusammenarbeit mit ausbildenden Fachkräften organisieren

In der gegenwärtigen Arbeit der Service-Aus- und Weiterbildungner 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.

Die ausbildenden Fachkräfte, mit denen die Service-Ausbilder zusammenarbeiten, umfassen ein relativ breites Spektrum der betriebsbezogenen Aus- und Weiterbildung in ihrem Bereich. 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 wird auch deutlich, wo die Probleme und damit die Ansatzpunkte für eine wirksame Unterstützung liegen:

- Eine Reihe von Fachkräften verfügt kaum über arbeitspädagogische Kenntnisse und kann daher nur schwer die Vorstellungen des Service-Ausbilders umsetzen.
- Den Auszubildenden werden zu schnell anspruchsvolle Aufgaben übertragen, die sie überfordern.
- Die Auszubildenden sind 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 daher ihre Aufgabe auch darin, die ausbildenden Fachkräfte mit ihrem pädagogischen Wissen in der praktischen Ausbildungsarbeit zu unterstützen und im Prozess der gemeinsamen Arbeit vor allem folgende Kenntnisse und Fähigkeiten zu vermitteln:

- Kennen und Beachten der wichtigsten rechtlichen Grundlagen der Ausbildung im dualen System
- Kurzfristiges und flexibles Planen und Organisieren der Ausbildung am Arbeitsplatz

- Arbeiten mit ausbildungsgerechten Betriebsaufgaben
- Leistungsbeurteilung der Auszubildenden
- Kennen der Prüfungsanforderungen und der Beurteilungsgrundlagen
- Führen von Beurteilungsgesprächen und Lösung von Konflikten
- Nutzung der Leistungsbeurteilung zur Motivation
- Unterstützung der Auszubildenden bei der Erreichung von Lern- und Arbeitserfolgen

Die Vermittlung erfolgt dabei vor allem durch Beratungsgespräche, Arbeitsblätter, Checklisten und unmittelbare Anleitung vor Ort.

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.

Sowohl Ablauf- als auch Aufbauorganisation des Bildungsdienstleisters tragen dazu bei, dass die Service-Aus- und Weiterbildungner 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,
- Weitergabe von Erfahrungen an andere.

Der bisherige erfolgreiche Verlauf ist vor allem darauf zurückzuführen, dass es von Anfang an gelungen ist, die regionalen Industrieunternehmen bereits in die Entwicklungsarbeiten einzubeziehen, sie zu aktiven Mitgestaltern dieses Modells zu machen. Insbesondere die Offenheit und Flexibilität des Konzepts gegenüber neuen Entwicklungen in den Unternehmen selbst sowie die zunehmende Berücksichtigung spezifischer Anforderungen der betrieblichen Arbeitsplätze entspricht ihren Erwartungen.

Letztlich hat die aktive Beteiligung der Unternehmen dazu beigetragen, die bisherigen Ergebnisse schnell an den Ort zu transferieren, auf den es in diesem Modellversuch vor allem ankommt, nämlich an den betrieblichen Arbeitsplatz. ■