

Pädagogik der Vielfalt in der Berufsausbildung

Die Diversity-Strategie der Ford-Werke

► Der Umgang mit Vielfalt in der Berufsausbildung bei Ford ist aus der Diversity-Unternehmensstrategie der Ford Motor Company abgeleitet und fokussiert die Förderung der sozialen und persönlichen Kompetenzen der Auszubildenden. „Vielfalt als Lösung – nicht als Problem“ lautet die Kurzfassung dieses Ansatzes.

Fragt man Auszubildende, wie sie mit Vielfalt zurechtkommen, reagieren sie meist mit Unverständnis und ein relaxtes „Normal, ey!“ ist eine häufige Antwort. Ähnlich gelassen reagieren Auszubildende auf die Frage, wie sie diese Vielfalt managen. Ist dies ein Fall von mangelndem Problembewusstsein, oder ist Vielfalt tatsächlich schon selbstverständlich? Das pädagogische Konzept der Ford-Berufsausbildung ist Gegenstand dieses Beitrags. Dargestellt werden Ansätze und Maßnahmen, die das Miteinander fördern und gleichzeitig individuelle Defizite der Auszubildenden kompensieren. Befragungen der Azubis und Forschungsergebnisse belegen den Erfolg des Konzepts.



MAGDALENE KELLNER

Dipl.-Päd.; Pädagogische Koordinatorin;
Ford Aus- und Weiterbildung e.V., Köln

Unternehmensstrategie und pädagogisches Leitbild

Bereits seit 1996 verfolgt die Ford Motor Company die Diversity-Strategie, die die Unterschiedlichkeit der Beschäftigten als Chance und Potenzial – sowohl für die Beschäftigten als auch für das Unternehmen – versteht. Diversity fordert die Wertschätzung einer jeden Mitarbeiterin und eines jeden Mitarbeiters, unabhängig von Nationalität, Religion, sexueller Identität oder Zugehörigkeit zu einer gesellschaftlichen Gruppe. Bei der Umsetzung der Diversity-Strategie ist die 2002 geschlossene Betriebsvereinbarung „Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz“ von besonderer Bedeutung, die einen verbindlichen Verhaltenskodex darstellt. Im Kölner Werk sind zurzeit 17.333 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus über 50 Nationen beschäftigt, rund 25 Prozent davon sind Ausländer/-innen. Schätzungsweise 40 Prozent der Belegschaft hat einen Migrationshintergrund (Stand: 2008).

Der Ford Aus- und Weiterbildung e. V. (FAW) wurde von der Ford-Werke GmbH im Jahr 1993 gegründet und bildet hauptsächlich für Ford und die Ford-Joint-Ventures Getrag Ford Transmissions und Tekfor Cologne aus. FAW bietet Berufsausbildungen in zehn technisch-gewerblichen Berufen an (z. B. KFZ-Mechatroniker/-in, Zerspanungsmechaniker/-in, Elektroniker/-in Betriebstechnik), außerdem werden Industriekaufleute und Fachkräfte für Lagerlogistik ausgebildet. Mit do2technik und do2business werden Berufsausbildungen in Kombination mit einem Studium (Maschinenbau bzw. Betriebswirtschaftslehre) angeboten. Jedes Jahr werden rund 210 Ausbildungsplätze besetzt, sodass im Durchschnitt circa 630 Auszubildende „an Bord“ sind. Von denjenigen, die im Jahr 2008 ihre Ausbildung bei den Ford-Werken begonnen haben, haben 35 Prozent einen Migrationshintergrund (vgl. Abb. 1). Entsprechend der Kölner Einwohnerschaft überwiegt hier der türkische Migrationshintergrund. Eine weitere größere Gruppe stellen Spätaussiedler/-innen aus Russland und aus anderen osteuropäischen Ländern, z. B. Polen, dar. Der Großteil der Ausbildungen – zwischen 90 und 95 Prozent – erfolgt in technischen Berufen. Hier dominiert zwar der Anteil männ-

licher Jugendlicher. Die Quote weiblicher Auszubildender liegt in den letzten Jahren jedoch immerhin bei 16 Prozent (vgl. Abb. 2). Zum Vergleich: Bundesweit liegt dieser Anteil in vergleichbaren Berufen in der Regel unter fünf Prozent. Der Grund für den hohen Frauenanteil bei Ford ist, dass sich schon seit 1999 ein spezialisiertes Team der Aufgabe verschrieben hat, Mädchen und junge Frauen für technische Berufsausbildungen zu begeistern.

Als Auszubildende sind derzeit 47 Männer und drei Frauen tätig. Bereits 18 Prozent haben selbst einen Migrationshintergrund, und auch hier überwiegt die türkische Herkunftskultur. Die pädagogische Praxis der Vielfalt fußt zum einem auf dem jährlich fortgeschriebenen pädagogischen Konzept der Berufsausbildung des FAW und zum anderen auf den jahrelangen Erfahrungen der meisten Auszubildenden im Umgang mit Vielfalt. Im pädagogischen Alltagshandeln haben sich bestimmte strukturelle Bedingungen und konzeptionelle Ansätze als besonders förderlich erwiesen, die nachfolgend beschrieben werden.

Pädagogische Ziele: Förderung der persönlichen und sozialen Kompetenzen

- Mit Kollegen/-innen und Vorgesetzten in festen Teams und auch wechselnden Gruppen angemessen kommunizieren und kooperieren (zuhören und sich zurückhalten können, Ehrlichkeit, gute Umgangsformen, Zuverlässigkeit)
- Probleme und Konflikte offen ansprechen und dabei vor allem mit den Unterschieden zwischen den Teammitgliedern konstruktiv umgehen (Kooperationsfähigkeit mit Menschen unterschiedlichen Geschlechts, unterschiedlicher Herkunft und sexueller Orientierung, Integrationsfähigkeit, Toleranz, Kompromissbereitschaft und Hilfsbereitschaft)
- Verantwortung für sich, andere und die eigene Arbeit übernehmen (Fehler offen eingestehen können, Eigenverantwortung, Selbstkritik, sich darstellen und sich auch gegen Widerstände durchsetzen können, Eigeninitiative und Engagement, Kritik- und Lernfähigkeit, Flexibilität und die Fähigkeit, auf Herausforderungen und Probleme angemessen reagieren zu können, Frustrationstoleranz, Belastbarkeit)

Wege zum Ziel

TEAMARBEIT UND GRUPPENREGELN

Ein zentrales pädagogisches Element der Ausbildung bei FAW ist das gemeinsame Lernen und Arbeiten in festen Ausbildungsgruppen von zumeist zwölf Auszubildenden über den gesamten Ausbildungszeitraum. Die Lernenden haben so zum einen eine feste Ansprechpartnerin bzw. einen festen Ansprechpartner in der auszubildenden Person, die die Gruppe über die gesamte Ausbildungszeit führt und begleitet. Zum anderen bildet diese Gruppe ein Übungsfeld für die Förderung sozialer Kompetenzen, erleichtert es, sich gegenseitig zu unterstützen und schafft einen gewissen Schonraum mit „Kuschelfaktor“.

Die langjährige Erfahrung der Auszubildenden zeigt dabei eindeutig in eine Richtung: Je weniger strukturell die Mög-

Abbildung 1 Auszubildende mit Migrationshintergrund

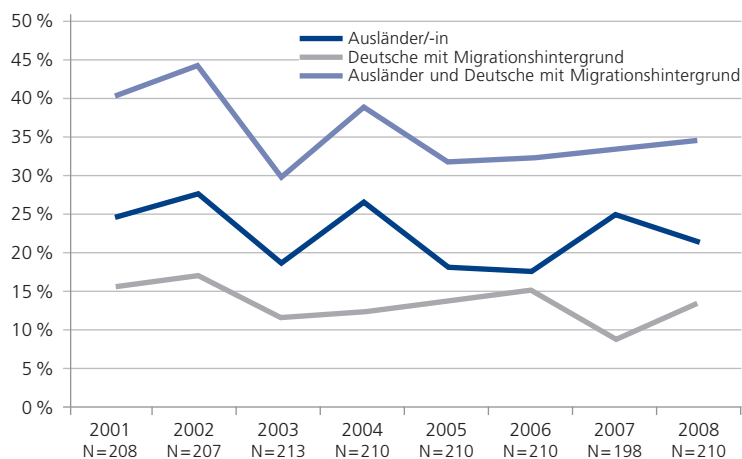
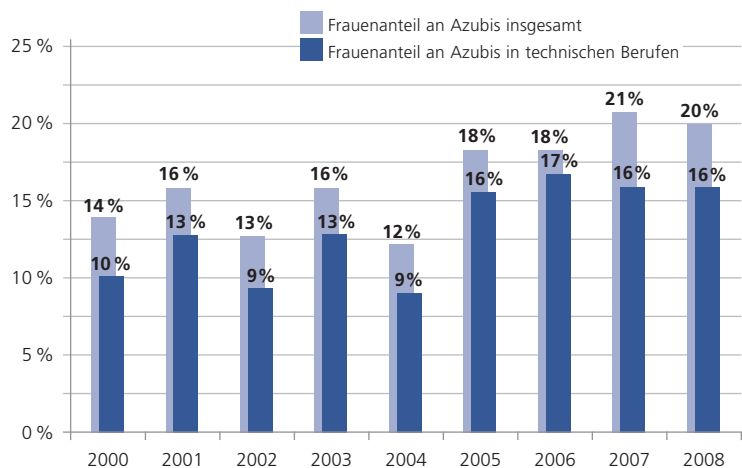


Abbildung 2 Frauenanteil an Auszubildenden Ford-Werke Köln (1. Ausbildungsjahr)



lichkeit besteht, dass sich innerhalb der Gruppe kulturell homogene Untergruppen bilden können, je größer also die Vielfalt einer Gruppe ist, umso geringer ist das Konfliktpotenzial. Entsprechend wird versucht, die Gruppen möglichst bunt zusammenzustellen, und in der Tat lernen fast alle Ford-Auszubildenden in kulturell gemischten Teams. Weiterhin wird darauf geachtet, dass weibliche Auszubildende möglichst nicht allein in einer Gruppe männlicher Auszubildender sind. Angeleitet von den Auszubildenden erarbeiten sich die Teams zu Beginn ihrer Ausbildung Regeln des Umgangs miteinander, die für die ganze Ausbildungszeit gelten. Diese Regeln werden nicht von oben verordnet, sondern sollen aus der Gruppe heraus entwickelt werden, um die Identifikation der Auszubildenden mit „ihren“ Regeln zu stärken. Die Auszubildenden erhalten dabei die Empfehlung, die Regeln auf einer operationalen Ebene und in einer ihnen gemäßen Sprache zu halten. („Wir sind freundlich miteinander. Bei Streit bleiben wir sachlich und schreien uns nicht an. Keine Schimpfworte!“)

ARBEITSPÄDAGOGISCHE SEMINARE

Die Arbeitspädagogischen Seminare (APS) sind Trainingsbausteine innerhalb eines umfassenden Konzepts zur gezielten und intensiven Förderung der persönlichen, sozialen und methodischen Kompetenzen der Auszubildenden. Die drei Trainingsabschnitte von jeweils einer Woche bauen systematisch aufeinander auf. Die Anforderungen an die persönlichen und sozialen Fähigkeiten der Auszubildenden nehmen dabei entsprechend der Entwicklung und des Wissensstandes von APS zu APS zu. Die Auszubildenden sind während der APS in Jugendgästehäusern, Camps oder Hütendörfern untergebracht. Das eigentliche Trainingsprogramm wird von Trainerinnen und Trainern eines externen Anbieters, der sich auf erlebnispädagogische Seminare spezialisiert hat, durchgeführt. Jede APS-Woche wird in drei Schritten realisiert:

- Vorbereitung durch die Auszubildenden im Ausbildungszentrum,
- Durchführung des Seminars, wobei Auszubildende und externe Trainer/-innen ein Leitungsteam bilden,
- Nachbereitung der Seminarwoche zur Unterstützung des Lerntransfers durch die Auszubildenden im Ausbildungszentrum.

APS 1 findet unmittelbar nach Ausbildungsstart statt und dient dem *Teambuilding* und dem Kennenlernen der Auszubildenden bzw. des Ausbilders. Um die Lern- und Arbeitsmethodik zu vermitteln, werden kleinere Gruppenaufgaben und Mini-Projekte eingesetzt, in denen die Auszubildenden erste Erfahrungen mit der selbstständigen Planung, Durchführung und Auswertung von Arbeitsaufträgen sammeln können. Darüber hinaus entwickeln sie für ihr Team die o. g. Regeln der künftigen Zusammenarbeit.

APS 2 ist ein *erlebnispädagogisches Seminar*, das in engem Kontakt mit der Natur stattfindet. Die Auszubildenden bewältigen mit ihrem Team eine Reihe von Outdoor-Übungen und erleben, dass auch herausfordernde und belastende Situationen gemeinsam bewältigt werden können. Das auf APS 1 begonnene *Teambuilding* wird vertieft und erweitert. Zudem wird der Anspruch an die Auszubildenden höher, da sie sich jetzt selbst im Team organisieren und verpflegen müssen. Konflikte, die die Teams möglicherweise aus dem Alltag mitbringen, können reflektiert und bearbeitet werden.

APS 3 findet am Ende des zweiten Ausbildungsjahres statt. Die Auszubildenden lernen jetzt, sich mit neuen Anforderungen auseinanderzusetzen. Ihre Aufgabe ist es, in gemischten Teams, die aus Auszubildenden der verschiedenen Berufe bestehen, ein umfangreiches Projekt aus einem für die Auszubildenden ungewohnten Material, z. B. aus Holz, herzustellen. Von der Planung bis zur Übergabe an den Kunden soll ein Produkt realisiert werden, z. B. ein Spielgerät oder Möbel für eine gemeinnützige Einrichtung.

KURS ZUR VERBESSERUNG DER SPRACHLICHEN KOMPETENZ

Verständnis setzt Verständigung voraus – aus diesem Grund wird ein Kurs unter der Überschrift „Frei sprechen vor Gruppen und in Prüfungen“ angeboten, der offen ist für alle Auszubildenden. Sprachliche Defizite und Unsicherheiten, hinter denen sich oft mangelnde Übung und eventuell auch ein mangelndes Selbstbewusstsein verbergen, können in einem Kurs zur Verbesserung der sprachlichen Kompetenz ausgeglichen werden. Die Teilnahme ist kostenlos und freiwillig. Erfahrungsgemäß haben ungefähr 80 bis 90 Prozent der Teilnehmenden einen Migrationshintergrund.

SELBSTBEHAUPTUNGSTRAINING

Nicht jeder oder jede Auszubildende bringt von vornherein das Selbstvertrauen und die Fähigkeit mit, sich Konflikten und Herausforderungen im Berufs- und Ausbildungsalltag ohne Weiteres zu stellen. Gerade in der nach wie vor von Männern dominierten technischen Berufswelt können Belästigungen oder Diskriminierungen den Berufsalltag der jungen Frauen beeinträchtigen, aber auch junge Männer können Opfer von Anmache, Anfeindungen oder Spott werden. Die Trainings werden nach Geschlechtern getrennt durchgeführt. Die Teilnahme an dem Seminar ist ebenfalls freiwillig und kostenlos.

Wie erleben Auszubildende Vielfalt?

XENOS-STUDIE 2004 BESTÄTIGT ERFOLG

Im Rahmen der XENOS-Studie führte das Deutsche Jugendinstitut (DJI 2004; vgl. auch BEDNARZ-BRAUN/BISCHOFF 2006) qualitative und quantitative Befragungen der Auszubildenden in vier Großbetrieben und u. a. in der Ford-Berufsausbildung durch. Eines der Hauptergebnisse der qualitativen Befragung war, dass in den meisten Gruppen bei Ford ein gutes zwischenmenschliches Klima herrscht. Die Auszubildenden verfügen den Studienergebnissen nach über ein sehr gutes Problemlösungs- und Konfliktlösungspotenzial, unterstützen sich gegenseitig und verbringen auch die Freizeit gemeinsam. Sogar persönliche Probleme werden mit Azubis anderer Herkunftskulturen besprochen. Die Auszubildenden betonen, dass der „persönliche Charakter“ wesentlich wichtiger als die kulturelle Herkunft sei. Damit meinen sie, dass die Denkweise übereinstimmt und vor allem, dass man mit den anderen locker umgehen und Spaß haben kann. Insgesamt konstatiert das DJI, dass die bei Ford befragten Auszubildenden über hohe interkulturelle Kompetenzen verfügen, und führt dies insbesondere auf die arbeitspädagogischen Seminare zurück. Eine zusätzliche qualitative Befragung von Auszubildenden im Rahmen von XENOS bestätigte, dass „in der Regel wirklich ein harmonisches Miteinander“ (Zitat eines Ausbilders) in der Ford-Berufsausbildung herrscht.

AZUBI-BEFragung

Seit 2005 wird von FAW jedes Jahr eine schriftliche Zufriedenheitsbefragung aller Auszubildenden durchgeführt. Neben der Zufriedenheit mit Ausbildungsinhalten, den Auszubildenden, den Betriebseinsätzen, der Verpflegung und den Sanitär- und Pausenräumen werden u. a. auch Fragen direkt zur Ausbildungsgruppe gestellt (vgl. Kasten). Von der Befragung werden nahezu alle Auszubildenden erfasst.

Zufrieden in und mit der Ausbildungsgruppe

In der 2008 durchgeführten Befragung gab es hohe Zustimmungen zu folgenden Aussagen:

- „Ich finde, dass in der Ausbildung die Teamfähigkeit gefördert wird.“ (88 %)
- „In meiner Gruppe fühle ich mich nicht als Außenseiter/-in.“ (88 %)
- „Am Ausbildungsort herrscht eine freundliche Atmosphäre.“ (84 %)
- „Ich finde es gut, mit Azubis unterschiedlicher Nationalitäten zusammenzuarbeiten.“ (79 %)

In der Befragung werden die Auszubildenden nach ihrem „Herkunftsland“ befragt, „falls dieses anders ist als die Staatsangehörigkeit“. Dass viele der Auszubildenden tatsächlich oft in Deutschland geboren sind, spielt bei der Antwort erfahrungsgemäß keine Rolle, und die Auszubildenden geben hier an, welcher (National-)Kultur sie sich verbunden fühlen. Bei der Auswertung der Daten werden drei „Nationalitätengruppen“ gebildet: deutsch, türkisch und „andere“. Seit 2007 haben sich die Bewertungen der drei „Nationalitätengruppen“ zum Teil bemerkenswert angeglichen. Die Unterschiede waren in den Jahren zuvor teilweise wesentlich größer, wobei türkische Auszubildende negativer und die „anderen“ positiver werteten im Vergleich mit den deutschen Auszubildenden. Diese Bewertungsangleichung kann auch als Indiz der Konsolidierung eines gelungenen Integrationsprozesses angesehen werden.

Entwicklungsfelder

Ganz konfliktfrei ist aber auch das Lernen und Arbeiten in der Ford-Berufsausbildung nicht. Im Bericht des Deutschen Jugendinstituts (2004) wird u. a. ein typischer Konflikt geschildert: Durch Kritik an ihrem Verhalten fühlen sich Auszubildende häufig zurückgesetzt, und sie neigen dann dazu, diese Kritik auf ihre Herkunftskultur oder ihr Geschlecht zurückzuführen. Dieser Aspekt spielt jedoch bei den FAW-Auszubildenden nur eine untergeordnete Rolle. Zu Teamkonflikten kommt es eher, wenn in ohnehin nicht so gut funktionierenden Gruppen Auszubildende die Funktion eines Leaders übernehmen, die andere ausgrenzen. Gelingt es ihnen dann, eine so genannte Gefolgschaftsclique um sich zu versammeln, und besteht eine solche Dynamik über einen längeren Zeitraum, ohne dass durch Auszubildende gegengesteuert wird, kann es zur Ausgrenzung Einzelner oder einer Untergruppe kommen. Derartige Ausgrenzungsprozesse erklären eines der Ergebnisse der Zufrie-

denheitsbefragung der Auszubildenden, wonach sich zwölf Prozent der Auszubildenden in ihren Gruppen als Außenseiter/-innen erleben.

Die Diversity-Strategie der Ford-Berufsausbildung hat bisher vor allem die beiden „klassischen“ Unterschiede Geschlecht und kulturelle Herkunft im Fokus. Eine weitere Differenzlinie, die sexuelle Orientierung, ist in den Ausbildungsgruppen nach wie vor ein Tabuthema und wird es wohl noch eine Zeitlang bleiben. Dies liegt vermutlich am Alter bzw. am Reifegrad der Auszubildenden und ist auch abhängig von ihrer jeweiligen Herkunftskultur. Vorurteile sind hier bei den Auszubildenden oft sehr stark verfestigt und kaum der Kommunikation und damit der Veränderung zugänglich.

Obwohl in der Ford-Berufsausbildung Vielfalt fast schon selbstverständlich ist, gibt es also durchaus Entwicklungsfelder, die von der Leitung und den Auszubildenden in den Blick genommen werden müssen. Wenn sich immerhin zwölf Prozent der Auszubildenden desintegriert fühlen, ist dies eine klare Aufforderung an die Auszubildenden, die Dynamik in den Gruppen genauer zu beobachten, eventuell gezielt zu intervenieren oder für einzelne Auszubildende individuelle Maßnahmen zu ergreifen. Dies erfordert einen unverstellten Blick auf soziale Strukturen in den Teams und den Mut, konfliktgeladene Themen offen anzusprechen.

So „normal“ Vielfalt auf den ersten Blick auch sein mag, kommen doch Auszubildende im Alltag mit diesen „normalen“ Konflikten immer wieder an Grenzen. Kulturell und geschlechtsspezifisch geprägte Vorurteile verzerren natürlich auch die Wahrnehmungen der Auszubildenden. Sie sind gefordert, mit hoher Sensibilität und oft auch schnell auf Konflikte zu reagieren. Ausbilder/-innen müssen auch in Zukunft durch Weiterbildungsmaßnahmen wie Training, Hospitationen und Coaching auf Schwachstellen aufmerksam gemacht werden, sie müssen lernen, ihre Einstellungen und ihr Verhalten auch weiterhin zu hinterfragen und entsprechend zu ändern. So lange eine selbstverständliche Wertschätzung aller Unterschiede, auch im Hinblick auf die sexuelle Orientierung, nicht normal ist, bleibt Managing Diversity in der Berufsausbildung ein Bereich, in dem es durchaus noch Entwicklungspotenzial gibt. ■

Literatur

BEDNARZ-BRAUN, I.; BISCHOFF, U.: *Interkulturalität unter Auszubildenden im Betrieb. Eine Handreichung für die betriebliche Praxis.* München 2006

DEUTSCHES JUGENDINSTITUT: *Azubis unterschiedlicher Herkunftskultur: wie kommen sie im betrieblichen Alltag miteinander aus? Erste Ergebnisse einer mündlichen und schriftlichen Befragung von Auszubildenden aus vier Großbetrieben.* München 2004

KELLNER, M.: *Geschäftsfelder und pädagogisches Konzept der Berufsausbildung des Ford Aus- und Weiterbildung e. V.* Köln 2007, unveröffentlicht