



Kernelemente eines Kompetenzprofils für betriebliches Ausbildungspersonal

Pädagogische Grundlegung und Ausgestaltung im Unternehmen Henkel, Düsseldorf

► Die betriebliche Ausbildungsarbeit ist schwierig geworden. Spätestens mit Inkrafttreten des ersten Berufsbildungsgesetzes am 1. September 1969 begann nicht nur ein bis heute andauernder Prozess der kontinuierlichen Neugestaltung des Rechts der beruflichen Ausbildung, sondern vor allem auch eine fortschreitende Steigerung der inhaltlichen, organisatorischen und der pädagogischen Anforderungen an die duale Ausbildung in den Wirtschaftsbetrieben. In diesem Beitrag werden am Beispiel moderner Ausbildungsarbeit bei der Firma Henkel in Düsseldorf aktuelle Kompetenzanforderungen an das betriebliche Ausbildungspersonal beschrieben, die sich aus den Anforderungen des Unternehmens, den Prozessrealitäten und den von den Auszubildenden zu erwerbenden Kompetenzen ableiten.

Gestiegene Anforderungen an eine moderne Ausbildung

Während bis in die Mitte der Sechzigerjahre die Lehrlingsausbildung noch unter dem allfälligen Glaubenssatz „Lehrjahre sind keine Herrenjahre“ betrieben wurde, begann in dieser Zeit die Modernisierung der bis dahin eher statischen Ausbildungspraxis. Neue Lehr- und Lernformen, organisatorische Strukturentwicklungen, curriculare Experimente, überbetriebliche Kooperationsformen bis hin zu deutlich geänderten Prüfungsanforderungen sind Kennzeichen dieser sich bis heute fortsetzenden Entwicklung.

In Konsequenz sind auch die Anforderungen an diejenigen gestiegen, die für die Qualität und den Erfolg der Ausbildungsarbeit „vor Ort“ entscheidende Verantwortung tragen. Das betriebliche Ausbildungspersonal kann sich heute nicht mehr als eine Spezies von „Betriebslehrern“ verstehen, deren Hauptaufgabe in der Vermittlung von eingegrenzten Fachkenntnissen und -fertigkeiten besteht. Im Ausbildungsalltag sieht sich das betriebliche Ausbildungspersonal mit den Üblichkeiten des modernen Multi Tasking genauso konfrontiert, wie dies bei den effizienzoptimierten Arbeitsprozessen in den Betrieben inzwischen zum Regelfall geworden ist. Der resultierende Anpassungs- bzw. Professionalisierungsdruck auf Ausbilder/-innen und Ausbildungsbeauftragte erfolgt dabei aus mehreren Richtungen. Zunächst einmal kommen die Auszubildenden heutzutage und insgesamt betrachtet mit jedenfalls formal höherem Schulabschluss in die Betriebe, als dies ehemals bei den Lehrlingen der Fall war. So haben etwa 60 Prozent der Jugendlichen, die bei Henkel in Düsseldorf einen Ausbildungsvertrag abschließen, das Abitur gemacht und ihre Erwartungen an die Reichhaltigkeit von Ausbildung sind meist hoch. Hinzu kommt die Weiterentwicklung der Ausbildungsziele mit ihren analogen Ausbildungsinhalten. So ist der Kompetenzerwerb zum leitenden Motto moderner Ausbildung geworden.

Dazu müssen die Auszubildenden vermehrt in betriebliche Entscheidungssituationen eingebunden werden – ein nicht immer risikoloses Unterfangen! Während Lehrlinge zu Beginn der Reform der betrieblichen Ausbildung auch



LOERT DE RIESE-MEYER

Dr., Ausbildungsleiter bei Henkel AG & Co. KGaA, Standort Düsseldorf



REINHARDT BIFFAR

Dr., Dipl.-Betriebsw., Dipl.-Päd., Unternehmensberater bei ERBEE ASSOCIATES GmbH, Heidelberg

per Gesetz von Produktionsarbeit fernzuhalten waren, gilt die partizipative Integration der Auszubildenden in die Wertschöpfungsketten der Betriebsprozesse heute geradezu als pädagogisches Mantra. Eine Forderung, die im Grunde schon manche Reformpädagogen in den Zwanzigerjahren des letzten Jahrhunderts, etwa BLONSKIJ (1921) oder KERSCHENSTEINER (1926), erhoben haben.

VON DER VERRICHTUNGS- ZUR AUFGABENARBEIT

Die beschriebenen Phänomene und Entwicklungen hängen letztlich in hohem Maße mit den lebhaften Veränderungen der Arbeitswelt vor allem in den Industrienationen zusammen. Klar ist wohl eines: Die Verrichtungsarbeit (repetitive Arbeit ohne Entscheidungsgehalt) stirbt quasi aus, die knappe Aufgabenarbeit (anspruchsvollere Arbeit mit Entscheidungsgehalt) steht zur Verteilung unter den Leistungsfähigsten an. Dies hat tiefgreifende Folgen für die Ausbildung in den Betrieben. Denn damit ist die Qualität der Qualifikationen für die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe genauso wichtig wie für diejenigen, die sich mit erworbenen Qualifikationen Zugang zu Einkommen verschaffen wollen.

Wichtigstes Kennzeichen der Aufgabenarbeit ist also ihre Entscheidungshaltigkeit. Damit ist letztlich die Urteilskraft gefordert. Diese ist aber zugleich auch höchstes erzielbares Bildungsgut. Wenn Ausbildung als ein Unterfall von Bildung betrachtet werden kann, braucht die Wirtschaft nicht nur gut ausgebildete, sondern gute gebildete Arbeitskräfte, die zu sicheren Urteilen kommen über fachliche Fragen, ethisches Verhalten, soziales Geschehen, effiziente Arbeitsmethoden oder Urteile über Urteile, um nur einige der Kompetenzen zu nennen, die man systematisch erwerben bzw. ausbilden kann. Das heißt: Wenn Kompetenzerwerb zum leitenden Sollziel moderner betrieblicher Ausbildung geworden ist, wenn also die Entwicklung und Förderung der Urteilskraft den Maßstab pädagogischen Erfolgs gerade auch in der Ausbildung stellt, dann kann dies nicht mit Strategien und Methoden erreicht werden, die für die Qualifikation zur Verrichtungsarbeit ihre Gültigkeit besessen haben mögen. Vielmehr müssen die Auszubildenden an Entscheidungs- und Risikosituationen herangeführt werden, in denen sie erworbenes Wissen mit Erfahrungen über Anwendungskonsequenzen kombinieren können, um die richtigen Entscheidungen treffen zu lernen.

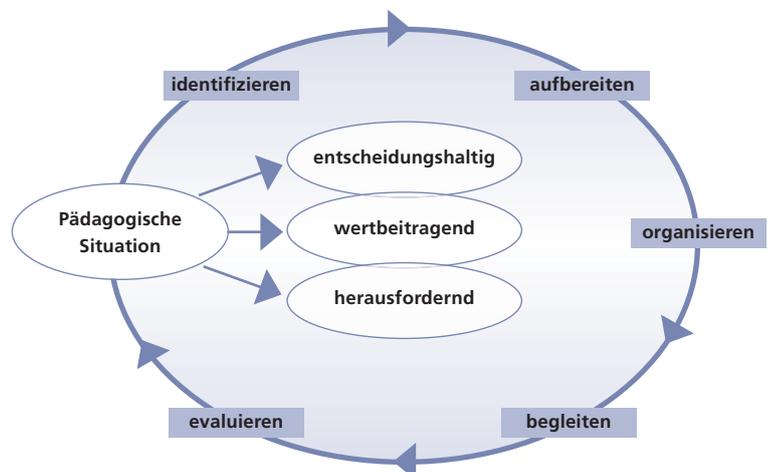
AUSBILDUNG BERUFLICHER HANDLUNGSKOMPETENZ IN REALEN ENTSCHEIDUNGSSITUATIONEN

Auszubildende, die diese Handlungs- und Entscheidungskompetenz entwickeln sollen, müssen also zum einen Wissen erwerben, um sinnvolle Handlungsalternativen bilden zu können. Deren Kenntnis allein reicht indes nicht aus, um eine richtige Entscheidung treffen zu können. Die Auszubildenden müssen zudem über Erfahrungen darüber verfügen, welche Konsequenzen mit der Entscheidung für eine Alternative verbunden sein können. Diese Erfahrungen

können durch allein theoretische Reflexionen kaum erworben werden. Auszubildende müssen vielmehr die Gelegenheit erhalten, erworbene Wissensbestände mit deren Anwendungskonsequenzen zu verknüpfen, um Erfahrungen machen zu können, wie sich die Entscheidung für eine der möglichen Handlungsalternativen im Kontext der Arbeits- und Aufgabensituation auswirkt. Dies gelingt am eindrucksvollsten, wenn die Auszubildenden in Aufgabensituationen geführt werden, in denen sie Entscheidungen selbstständig und unter Risiko treffen sollen.

Wir halten diese Konfrontation der Auszubildenden mit realen Entscheidungssituationen für im eigentlichen Sinne kompetenzfördernd. Dabei kommt es darauf an, das Ausmaß der Delegation von Entscheidungen gemäß Ausbildungsstand und individueller Persönlichkeit angemessen zu treffen, also die Übertragung von Entscheidungsrisiken im Verlauf der Ausbildungszeit planvoll zu eskalieren. In Anlehnung an PETERSEN (1955) greifen wir hierbei das Konzept der „pädagogischen Situation“ auf. Pädagogische Situationen bieten vielfältige kognitive, affektive und darüber hinausgehende Erfahrungsgelegenheiten, die nicht nur zu einer hohen Identifikation mit dem Lerngegenstand, sondern auch zur Verdichtung und Nachhaltigkeit des Lernerfolges führen können (vgl. Abb.). Pädagogische Situationen sind außerordentlich wertvoll für die Ausbildungsarbeit und markieren damit den Ausgangspunkt für die Anforderungen an die Ausbildungskompetenz des Ausbildungspersonals. Dessen Hauptaufgabe besteht nach unserer Überzeugung darin, in den betrieblichen Prozessen potenzielle pädagogische Situationen zu identifizieren, aufzubereiten, zu organisieren, zu begleiten und zu evaluieren. Für die Erfüllung dieser sehr anspruchsvollen Aufgabe braucht das betriebliche Ausbildungspersonal das entsprechende Rüstzeug, eine spezifische Einweisung und zusätzliche Qualifizierung. Das Management pädagogischer Situationen bedeutet in der betrieblichen Praxis, dass die Ausbilder/-innen in enger Zusammenarbeit mit den Fach-

Abbildung Dimensionen der Pädagogischen Situation



abteilungen die Prozesse dort auf ihren pädagogischen Gehalt hin analysieren und zusammen mit den Ausbildungsbeauftragten didaktisch aufbereiten. Insbesondere muss geplant und vorbereitet werden, welche Entscheidungsaufgaben Auszubildende im Rahmen der betriebspraktischen Phasen übernehmen sollen und wie die sachlichen, organisatorischen und pädagogischen Voraussetzungen dafür geschaffen werden können.

Entwicklung von Kompetenzen des Ausbildungspersonals

Es werden solche Mitarbeiter/-innen Aufgaben und Beschäftigung finden, die über hervorragende Fachkenntnisse in ihrem Ausbildungsberuf verfügen, die sich redend und schreibend wirksam ausdrücken können, die über effiziente Arbeitsmethoden verfügen, Offenheit und Verständnis für andere Kulturen aufbringen wollen, die wissen, wie sie soziale Netzwerke stricken können und pflegen müssen und die schließlich, aber nicht zuletzt, Verantwortung für Umwelt, Gesellschaft und Betriebsgemeinschaft verstehen und für sich anerkennen. Dies sind Bildungsziele, die weit über die fachzentrierte Ausbildung hinausreichen. Ausbilder/-innen müssen nicht nur lernen, wie Kompetenzen konkret und messbar ausgebildet werden können. Sie müssen auch die Voraussetzungen dafür schaffen, steuern und pflegen.

Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, hat Henkel auf der Grundlage des Unternehmensleitbilds die Leitlinien seiner Ausbildungsarbeit in einem eigenen Ausbildungsleitbild definiert.¹ Auf dessen Grundlage wird das Zusammenwirken von hauptamtlichen Ausbilderinnen und Ausbildern, Ausbildungsbeauftragten, Ausbildungsleitung sowie Unternehmensleitung und von Auszubildenden gestaltet. Aus ihm ergeben sich auch die Hauptaufgaben und Verantwortungsbereiche des betrieblichen Ausbildungspersonals.

Es liegt auf der Hand, dass die hauptamtlichen Ausbilder/-innen beim Zusammenwirken mit den Ausbildungsbeauftragten und den Auszubildenden eine wichtige Managementrolle einnehmen. Das dazu notwendige Kompetenzprofil umfasst vor allem drei Kernbereiche: Die pädagogische Kompetenz, prozessanalytische Kompetenz und Beratungskompetenz.

PÄDAGOGISCHE KOMPETENZEN VERTIEFEN

Die meisten hauptamtlichen Ausbilder/-innen besitzen die Ausbildereignung gem. AEVO. Über weitergehende pädagogische Qualifizierung verfügen nur relativ wenige. Damit sind sie jedenfalls aus heutiger Sicht nicht umfassend genug ausgerüstet, um die Identifizierung und Aufbereitung potenzieller pädagogischer Situationen in den Betrieben leisten zu

können. Dies gilt verstärkt für die Ausbildungsbeauftragten, welche ja die Ausbildung in den Betriebsphasen vor Ort durchführen sollen. Bei ihnen handelt es sich in aller Regel um hoch motivierte Fachkräfte, die sich dem Ausbildungsauftrag des Unternehmens verpflichtet fühlen, gerne mit jungen Menschen zusammenarbeiten und einen Beitrag zu deren Berufsausbildung leisten wollen.

Henkel führt deshalb schon seit Langem regelmäßige Weiterbildungsmaßnahmen (Hilfen zur Lernzielerstellung, Aufbereitung pädagogischer Situationen, Steigerung der Lernmotivation) für seine Ausbilder/-innen und Ausbildungsbeauftragten durch. Dabei werden die pädagogischen Grundkenntnisse systematisch erweitert, Fallstudien zur Identifikation und Nutzung pädagogischer Situationen bearbeitet und praktische Umsetzungshilfen für die tägliche Ausbildungsarbeit vorgestellt. Die Teilnehmer/-innen lernen Planungsmethoden zur Vorbereitung des Einsatzes der Auszubildenden in den Fachabteilungen kennen und werden auf die Delegation von Entscheidungsaufgaben auf die Auszubildenden sachlich, didaktisch, methodisch und rechtlich vorbereitet. Ziel dieser erweiterten Ausbilderqualifizierungen bei Henkel ist es nicht nur, ein pädagogisches „updating“ vorzunehmen, sondern die möglichst verantwortungsvolle Integration der Auszubildenden in das fachliche, soziale und kommunikative Prozessgeschehen einer Abteilung oder Arbeitsgruppe zu sichern und zu fördern. Das Ausbildungspersonal wird darauf vorbereitet, nicht die Übertragung weitgehend risikoloser Verrichtungsarbeiten in den praktischen Mittelpunkt des Ausbildungsabschnittes zu stellen, sondern per messbarer Zielvereinbarung den Auszubildenden Aufgabenarbeiten mit Entscheidungsgehalt zu übertragen. Sie sollen den Auszubildenden bei der problemlösungsbezogenen Entwicklung seiner Fach-, Sozial-, Kommunikations- und Methodenkompetenz anleiten, begleiten, beraten und zum Ende der Praxisphase auch beurteilen können. Dazu müssen sie entsprechende Strategien und Methoden kennen – etwa die problemorientierte Lehrstrategie, wie die Auszubildenden einen verantwortlichen, erkennbaren Wertbeitrag in der jeweiligen Arbeitsgruppe oder innerhalb des Abteilungsteams erreichen können und dadurch Kompetenzen und Selbstvertrauen der Auszubildenden fördern und stärken (vgl. VON CUBE 1982).

PROZESSANALYTISCHE KOMPETENZ AUFBAUEN

Das Ausbildungskonzept von Henkel orientiert sich zu einem wichtigen Teil an den Strategien der prozessintegrierten Ausbildung. Deren Herzstück ist das Prinzip der Auswahl bzw. Bildung von zusammenhängenden Subprozessen zu Verantwortungseinheiten und deren Übertragung auf den Auszubildenden. Dies kann je nach Ausbildungsfortschritt zunächst mit der Delegation relativ kurzer Subprozessketten mit eher geringen Entscheidungsrisiken erfolgen und bis auf durchaus komplexe Prozesse erweitert werden, innerhalb derer Auszubildende zum Teil Entschei-

¹ Vgl. www.henkel.de/SID-036697FC-51831127/karriere/ausbildungsleitbild-34991.htm

dungen mit relativ hoher Reichweite und Risikoladung treffen sollen. Wichtig ist, dass die einzelnen Subprozesse jeweils pädagogische Situationen enthalten, die für die Kompetenzentwicklungsziele im betreffenden Ausbildungsabschnitt nutzbar gemacht werden können. Zu den jeweiligen Prozessen können die Ausbilder/-innen zusammen mit den Ausbildungsbeauftragten „pädagogische Karten“ anlegen, in denen die prozessimmanenten Ausbildungsziele (z. B. Wissen, Werthaltungen, Schlüsselqualifikation) die Ausbildungsmethoden, die Ausbildungsmittel und die Entscheidungsdelegationen beschrieben sind, die Auszubildende erfüllen sollen. Im Laufe der Zeit kann so ein pädagogisches „Prozesshaus“ in den Ausbildungsabteilungen angelegt und gepflegt werden, mit dessen Standards die Ausbildungsbeauftragten nicht nur eine effiziente Ausbildungsarbeit realisieren, sondern auch eine effektivere Kompetenzentwicklung betreiben und fördern können.

Damit wird ein weiterer Kompetenzbedarf evident: Ausbilder/-innen bei Henkel müssen über Kenntnisse der Prozessanalytik und des Prozessmanagements verfügen, um in Kooperation mit den Prozessverantwortlichen in den betrieblichen Ausbildungsabteilungen pädagogische Situationen aufzufinden und zu beschreiben, die für die praktische Ausbildungsarbeit herangezogen werden können. Dazu kann es auch sinnvoll sein, einzelne Prozessschritte zu variieren, um ihren ausbildungspädagogischen Gehalt zu optimieren.

KOOPERATIONS- UND BERATUNGSKOMPETENZ ENTWICKELN

Die beschriebene Analyse und Modifikation von Prozessen kann nur in enger Kooperation mit den Prozessverantwortlichen und den Leitungen der ausbildenden Betriebsabteilungen stattfinden. Damit gehören auch die Abstimmung der Ausbildungsinhalte mit den Prozessrealitäten und die Entwicklung prozessanaloger Ausbildungsmethoden in das Kompetenzprofil der betrieblichen Ausbilder/-innen. Es ist deshalb auch notwendig, dass sie über eine hohe Kooperations- und Beratungskompetenz verfügen. Sie müssen – z. B. in Kommunikationstrainings – lernen, einen Beratungsprozess methodisch aufzubauen und zu entscheiden, welche Beratungsstrategien in welchen Problemstellungen zielführend sein werden. Sie müssen das Vertrauen sowohl der Ausbildungsbeauftragten gewinnen als auch das der Leiter/-innen der ausbildenden Abteilungen. In Krisensituationen oder bei Konflikten wird von ihnen nicht nur moderierende Intervention erwartet. Sie müssen auch Führung übernehmen können bei der Frage, wie die Ausbildung in den betrieblichen Ausbildungsorten am besten angelegt wird, damit die Kompetenzentwicklung der Auszubildenden im Hinblick auf deren Beschäftigungsfähigkeit gelingt. Dazu muss das betriebliche Ausbildungspersonal heraus aus den eher isolierten Ausbildungseinheiten des Betriebsunterrichts oder der Unterweisung in der Ausbildungswerkstatt.

Als wertvoll wird der Kontakt mit Ausbilderkollegen aus befreundeten Betrieben angesehen. Dabei werden nicht nur Erfahrungen ausgetauscht, sondern auch neue Ideen vorgestellt und diskutiert, Kooperationsprojekte vereinbart und Austauschsätze verabredet.

Henkel fördert zudem seit vielen Jahren die Arbeit von berufsbildenden Schulen und sucht die enge Zusammenarbeit zwischen seinem Ausbildungspersonal und den dortigen Lehrkräften. Beide Seiten konnten und können voneinander lernen. Besonders wichtig ist hier die Abstimmung der Inhalte und Methoden. Denn auch in den Lehrzielkatalogen der berufsbildenden Schulen hat die Kompetenzentwicklung einen prominenten Stellenwert eingenommen. Im Zusammenwirken beider Seiten kann eine wirkungsvolle Zusammenführung von Wissen und Erfahrungssituationen gelingen, die letztlich die Voraussetzung für Kompetenzerwerb ist.

Die Globalisierung der Unternehmen führt ebenso zur Kompetenzerweiterung des Ausbildungspersonals. Internationale Kontakte innerhalb der Henkel-Welt sind mittlerweile für die Versetzung von Auszubildenden auf Ausbildungsplätze im internationalen Business zunehmend wichtig. Damit verbunden ist auch die Frage nach der Fremdsprachenkompetenz der Ausbilder/-innen. Diese Begegnungen mit zum Teil völlig anderer Ausbildungskultur und -praxis schärfen das Kompetenzprofil des Ausbildungspersonals in einem Unternehmen wie Henkel, das in über 160 Ländern präsent ist und den größeren Teil seiner Wertschöpfung in internationalen Märkten erwirtschaftet.

Fazit

Kompetenzerwerb ist zweifellos das Herzstück zukunftsweisender Berufsausbildung. Dazu muss das betriebliche Ausbildungspersonal seine pädagogischen, prozessanalytischen und konsultativen Kompetenzen systematisch erwerben und ausbauen. Im Ergebnis wird so das Spektrum der Handlungskompetenzen der Auszubildenden erweitert und gestärkt. Der Nutzen für beide Seiten liegt auf der Hand: die Förderung von Beschäftigungsfähigkeit („employability“). Denn die Auszubildenden haben systematisch gelernt, verantwortlich und unter Abwägung fachlicher, sozialer und methodischer Chancen und Risiken richtige Entscheidungen im Lernberuf zu treffen. Man muss kein Hellseher sein: Der Bedarf an solchermaßen ausgebildeten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird kontinuierlich steigen. ■

Literatur

- BLONSKIJ, P.: *Die Arbeitsschule*. Berlin 1921
 CUBE, F. v.: *Kybernetische Grundlagen des Lernens und Lehrens*. Stuttgart 1982
 KERSCHENSTEINER, G.: *Theorie der Bildung*. München 1926
 PETERSEN, P.: *Jena Plan Schule*. Weinheim 1955