

- Titel:
Verbesserung der Kooperationsstrategien als Basis für eine kontinuierliche Zusammenarbeit
- Verfasserin:
Ute Paul
- Erschienen in:
Der Deutsche Berufsausbilder. Zeitschrift des Bundesverbandes Deutscher Berufsausbilder e.V. (BDBA), Ausgabe 2/1998

Verbesserung der Kooperationsstrategien als Basis für eine kontinuierliche Zusammenarbeit

Wie der Beitrag in der Ausgabe 1/1998 gezeigt hat, sind die Kooperationsaktivitäten der an dem Modellversuch beteiligten Berufsschulen Ausbildungsbetriebe vielfältiger Art und werden mit unterschiedlichen Schwerpunkten verfolgt. Für alle Kooperationsaktivitäten ist eine gute Kommunikation zwischen den dualen Partnern die Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung einzelner Vorhaben. In diesem Beitrag wird die Kooperationsstelle Erlangen vorgestellt, deren Akteure die Schaffung entsprechender Kommunikationsstrukturen für die Institutionalisierung von Lernortkooperation für wichtig erachten.

Die Kooperationsstelle Erlangen ist in dem Berufsfeld Metall- und Elektrotechnik angesiedelt. Die beteiligten Betriebe zeigen ein heterogenes Bild. In der Gründungsveranstaltung der Kooperationsstelle waren drei Großunternehmen, zwei mittlere Unternehmen und ein Kleinunternehmen anwesend. Im weiteren Verlauf der Arbeit konnten weitere kleine und mittlere Unternehmen für eine Zusammenarbeit gewonnen werden (Vgl. Organigramm der Kooperationsstelle Erlangen). Der Partner auf schulischer Ebene ist die Staatliche Berufsschule mit Berufsaufbauschule im Regierungsbezirk Mittelfranken. Sie deckt neun Berufsfelder im gewerblich-technischen und kaufmännisch-verwaltenden Bereich ab. Es wurden im Schuljahr 1996/97 insgesamt 2844 Schüler beschult.

Sowohl von den beteiligten Ausbildungsbetrieben als auch der Berufsschule werden in einer verbesserten Lernortkooperation Möglichkeiten gesehen, die Ausbildung zu modernisieren und damit ihre Qualität zu verbessern. Um dieses Ziel zu erreichen, ist eine enge Zusammenarbeit zwischen den dualen Partnern unmittelbare Voraussetzung. Die geplanten Kooperationsaktivitäten der beteiligten Ausbilder und Berufsschullehrer lassen sich dafür in zwei Hauptziele unterteilen. Zum einen in die „Förderung des gegenseitigen Verständnisses“ und zum anderen unmittelbar auf die inhaltliche, organisatorische und methodisch-didaktische Gestaltung der Ausbildung (siehe Kasten „Kooperationswünsche der Kooperationsstelle Erlangen“).

Um die unterschiedlichen Kooperationswünsche zu realisieren, ist ein kontinuierlicher Informationsaustausch respektive ein kontinuierliches Kommunizieren notwendig. Den unterschiedlichen Organisations- und Hierarchiestrukturen von Berufsschule und Ausbildungsbetrieben ist durch die Schaffung von neuen Formen der Zusammenarbeit Rechnung zu tragen. Die veränderte Ausbildungsrealität – in Berufsschule und Ausbildungsbetrieben – setzt entsprechende Rahmenbedingungen für die Kommunikation zwischen den dualen Partnern. Ausgehend von den Ausbildungsbetrieben werden diese Rahmenbedingungen im folgenden detailliert beschrieben.

Rahmenbedingungen von Ausbildungsbetrieben und Berufsschule, die die Verbesserung der Kommunikationsstrategien notwendig machen

Ausbilder beteiligter kleiner und mittlerer Unternehmen nehmen ihre Ausbildungstätigkeit nebenberuflich wahr. Aufgrund vielseitiger anderer Aufgaben verbleiben ihnen ca. 15 Prozent der Gesamtarbeitszeit, die rein für Ausbildungszwecke verwandt werden können. Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Ausbildung und „normalem Arbeitsgang“

ist daher schwierig zu organisieren. Die Betriebe verfügen zudem über keine originäre Lehrwerkstatt; vorhanden sind Lernecken, Meisterbüro oder betriebliche Werkstätten. Der Auszubildende wird faktisch vom ersten Tag an in den betrieblichen Leistungserstellungsprozeß integriert. Ein weiteres wesentliches Merkmal ist die Variabilität der zeitlichen Vorgaben und Reihung von Ausbildungszielen der betrieblichen Ausbildungspläne. In der Regel hängt der Ausbildungsinhalt von dem Eingang der Aufträge und deren Schwierigkeitsgrad ab. So ist häufig festzustellen, daß Auszubildende schon nach zwei Wochen produktive Arbeiten übernehmen und Kenntnisse vermittelt bekommen, die nach der Ausbildungsordnung erst Gegenstand eines späteren Ausbildungsjahres sind.

Große Unternehmen hingegen verfügen über eigene Ausbildungszentren bzw. Lehrwerkstätten mit hauptamtlichen Ausbildern, die den Nachwuchs des Unternehmens sicherstellen. In jüngster Zeit sind Lehrwerkstätten allerdings einer Neubewertung unterzogen worden: Die Ausbildung rückt auf den Prüfstand betrieblichen Controllings. Konsequenz dieser Neuurteilung ist die Umstrukturierung des Ausbildungsbereichs. Eine Dezentralisierung der Ausbildung ist festzustellen. Die Auszubildenden werden von Ausbildungsbeginn an (nach Abschluß der Grundbildung) in den betrieblichen Funktionsbereichen ausgebildet. Ausbildungsphasen in den Lehrwerkstätten bekommen zunehmend Kundencharakter, indem die Auszubildenden externe Aufträge bearbeiten. Der „Werksunterricht“ wird infolge dieser Dezentralisierung in der bisherigen Form nicht mehr durchgeführt. Dies reicht von der Kürzung des Stundenumfangs bis zur völligen Streichung des theoretischen betrieblichen Zusatzunterrichts.

Diese unterschiedlichen Strukturen der Ausbildungsbetriebe haben zu einer veränderten Sichtweise des dualen Partners geführt. Um die Kosten der Ausbildung zu verringern,

erfolgt eine stärkere Einbindung der Auszubildenden in den betrieblichen Leistungserstellungsprozeß, verbunden mit der Prämisse, gleichzeitig den berufspädagogischen Auftrag zu erfüllen. Hieraus ergibt sich zwangsläufig die Forderung der Betriebe nach einer engeren Verzahnung von schulischer und betrieblicher Ausbildung.

Die Berufsschule ihrerseits muß sich auch strukturellen Veränderungen anpassen. Dies betrifft das Anwachsen der Stofffülle in den Berufsbildern und das kontinuierliche Anwachsen der Klassenstärken bei gleichzeitiger Kürzung der Berufsschulzeit in einigen Berufen. Die Einführung neuer Berufsbilder, z. B. IT-Berufe, stellen einen weiteren Belastungsfaktor für die Berufsschullehrer dar. Dadurch ist erstens eine entsprechende Fort- und Weiterbildung erforderlich, um die Qualität der schulischen Ausbildung in den neuen Berufen sicherzustellen. Zweitens ist der zeitliche Aufwand für den zeitlich-organisatorischen Abstimmungsbedarf zwischen den dualen Partner gerade zu Beginn der Einführung höher als in traditionell ausgestalteten Berufsbildern.

Damit Betriebe und Berufsschule flexibel und bedarfsgerecht auf die neuen Anforderungen reagieren können, ist ein kontinuierlicher Informationsfluß wichtige Voraussetzung. Die Durchführung der Untersuchung im Rahmen des Modellversuchs „Lernortkooperation in Bayern“ zeigte auf, daß häufig die mangelnde Zeit von Ausbildern und Berufsschullehrern als maßgeblicher Grund für die Behinderung von Lernortkooperation angesehen wird. Um die knappe zur Verfügung stehende Zeit von Berufsschullehrern und –ausbildern optimal zu nutzen, haben die Akteure der Kooperationsstelle Erlangen nach institutionalisierten Verfahren gesucht, die dem Bedürfnis nach Kontinuität und Schnelligkeit nachkommen.

Gesucht wurden also pragmatische und unbürokratische Verfahren, die die Kommunikation zwischen Ausbildern und Berufsschullehrern sicherstellen, um Kooperationen

auch realisieren zu können. Der bisher geführte informelle Kontakt hat sich aus dem individuellen Interesse einzelner Akteure heraus entwickelt. Da aber die Berufsschullehrer eine Vielzahl von einzelbetrieblichen Interessen zu berücksichtigen haben, ist der informelle Kontakt auf seiten der Berufsschule sehr zeitintensiv. Von daher bezog sich die Lernortkooperation und die hierfür erforderliche Kommunikation auf einzelne Ansprechpartner. Daraus folgte, die Verfahren der Kommunikation erstens zu vereinheitlichen und sie zweitens auf eine gleichberechtigte Basis zu stellen. Dabei geht es nicht nur um den organisatorischen Aspekt, „*wie, wo und wann erhalte ich die notwendigen Informationen*“, sondern auch um die Diskussion von disparaten Interessen und die Entwicklung von konsensfähigen Lösungen. Eine institutionalisierte Kommunikation zwischen allen Beteiligten ist auch deshalb sinnvoll, um die Transparenz diverser Einzelaktivitäten zu gewährleisten.

Institutionalisierte Kommunikationsstrukturen

Das Hauptanliegen der Verbesserung von Kommunikationsstrategien der Kooperationsstelle Erlangen lag zu Beginn der Modellversuchsarbeit dabei eindeutig auf der Sicherstellung des Informationsflusses in den Bereichen:

- Informationsaustausch über Leistungsstand und Disziplin von Auszubildenden (Einsatz von Schul- und Notenblättern),
- bessere telefonische Erreichbarkeit von Lehrern (Sprechzeiten der Lehrer),
- Informationsaustausch vor Ablauf der Probezeit,
- Informationsaustausch bei vorzeitiger Prüfung,
- frühzeitige Vorstellung des Blockplans,

die im folgenden detailliert beschrieben werden.

Informationsaustausch über Leistungsstand und Disziplin von Auszubildenden

Die beteiligten Betriebe der Kooperationsstelle Erlangen möchten kontinuierlich über Leistungsstand und Disziplin der Auszubildenden informiert werden. Die Informationsquelle Zeugnis wird dafür als nicht ausreichend betrachtet. Um den erfolgreichen Abschluß der Ausbildung sicherzustellen, muß frühzeitig die Möglichkeit geschaffen werden, kompensatorische und disziplinarische Maßnahmen einzuleiten. Durch frühzeitige Informationen können z. B. bei Lernschwierigkeiten gemeinsame Fördermaßnahmen eingeleitet werden. Der Einsatz von Schul- und Notenblättern (Dokumentation von Noten und Verspätungen) wurde von Betriebsseite aus favorisiert. Die Forderung einiger Betriebe, daß die Berufsschullehrer Noten- und Schulblätter abzeichnen basiert auf dem Interesse, garantierte und kontinuierliche Informationen zu erhalten. Diesem Interesse steht die Tatsache gegenüber, daß der Zeitaufwand für die Berufsschullehrer zu hoch ist. Darüber hinaus betrachtet sich die Berufsschule als eigenständiger Lernort mit einem eigenen Erziehungsauftrag, der auch Disziplinfragen miteinschließt. Trotz der disparaten Standpunkte zu dieser Problematik fand die lernortübergreifende Arbeitsgruppe einen Mittelweg. Die Auszubildenden pflegen ihre Notenblätter eigenständig; dies kommt u. a. auch der Forderung entgegen, daß der Auszubildende lernen soll, Selbstverantwortung zu übernehmen. Dabei werden die Auszubildenden von Berufsschullehrern und Ausbildern unterstützt. Hinsichtlich der Disziplinfragen wurde weiterhin ein Modus vereinbart, bei einem entsprechenden Fehlverhalten telefonischen Kontakt aufzunehmen.

Bessere telefonische Erreichbarkeit von Lehrern

In vielen ausbildungsspezifischen Alltagssituationen ist ein schneller Kontakt zum dualen Partner gewünscht. Es sind vor allem „kleine Probleme“, die durch einen telefonischen Kontakt meistens schnell gelöst werden können. Mit dem dualen Partner telefonisch Kontakt aufzunehmen, gestaltet sich auf beiden Seiten unter Umständen schwierig. Berufsschullehrer sind in der Regel nur zu festgelegten Zeiten - in den Pausen - telefonisch erreichbar. Zudem teilen sich viele Berufsschullehrer ein Telefon, und die Pausenzeiten der Lehrer sind gleichzeitig auch Unterrichtsvorbereitungszeit. Der Arbeitsablauf des Ausbilders ist häufig nicht planbar und läßt daher nicht zu, die kurzen Pausenzeiten zu nutzen. Die Berufsschule Erlangen hat hierfür telefonische Sprechzeiten für Ausbilder eingerichtet.

Informationsaustausch vor Ablauf der Probezeit

Um zu beurteilen, ob der Auszubildende erfolgreich seine Ausbildung beenden kann, ist ein Informationsaustausch zwischen Betrieben und Berufsschule notwendig. Aufgrund der langen Blockphasen sehen sich Betriebe in einigen Fällen nicht in der Lage, eine ausreichende Beurteilung zu treffen. Für die Unternehmen ist es deshalb wichtig, noch vor Ablauf der Probezeit Informationen vom dualen Partner zu erhalten. Für die Berufsschule stellt sich das Problem in ähnlicher Weise dar. Die Noten von ein bis zwei Blockphasen sind nach Meinung der Berufsschule keine ausreichende Basis für eine Beurteilung. Ein offenes Gespräch ist ein adäquates Mittel, diesen Entscheidungsprozeß zu unterstützen. Daher wurde beschlossen, sich jeweils in der 47. Kalenderwoche mit dem dualen Partner gemeinsam zu beraten. Die Fachbetreuer des entsprechenden Berufsfeldes laden die Ausbilder zu den Gesprächen ein.

Informationsaustausch bei vorzeitiger Prüfung

Vorzeitige Prüfungen stellen ein betriebsoriginäres Problem dar. Die Unterstützung der Berufsschule ist aufgrund prüfungsrechtlicher Vorschriften vorgesehen. Aufgrund einzelner Blockschienen ist es für die Berufsschule zeitlich schwierig, eine Beurteilung zu dem durch die Kammer gesetzten Termin abzugeben, da auch die letzten Noten in die Beurteilung des Auszubildenden miteingehen sollen. Eine Terminverschiebung von seiten der Kammer ist aber nicht möglich. Weil Probleme mit der Beurteilung jedoch in der Regel nur bei Grenzfällen auftauchen, bietet sich hier die Form eines offenen Gesprächs zur gemeinsamen Beratung an. Der Termin wurde in der 3. Kalenderwoche festgelegt und wird von Betriebsseite aus initiiert.

Frühzeitige Vorstellung des Blockplans

Viele Großbetriebe lasten ihre Lehrwerkstätten nach dem Kurssystem aus. Für die Personalplanung und die optimale Auslastung von Maschinenlaufzeiten sind frühzeitige Daten der Berufsschule erforderlich. Das Problem besteht darin, daß die Berufsschule erst nach den ersten Schultagen in der Lage ist, verlässliche Daten weiterzuleiten. Oftmals stellt sich erst dann heraus, wie viele und in welchen Berufen neue Schüler zu beschulen sind. Die dualen Partner vereinbarten eine Optimierung des Informationsflusses. Auf der Seite der teilnehmenden Betriebe sind frühestmögliche Mitteilungen über neue Auszubildende an die Berufsschule weiterzuleiten. Die Berufsschule kann den Prozeß der Stundenplanung verkürzen, wenn sie zumindest über den Großteil der Daten verfügt. So ist es möglich, die Blockpläne zu einem früheren Zeitpunkt vorzustellen. Vereinbarung wurde ein jährliches Treffen in der 26. Kalenderwoche.

Fazit

Parallel zu den oben aufgeführten Verfahren wurde ein übergeordnetes Gremium – das Plenum – geschaffen, das der kontinuierlichen Zusammenführung aller Einzelaktivitäten dient. Aus dem Plenum heraus werden Unterarbeitskreise gebildet, die konkrete Kooperationsprojekte (wie z. B. die zeitlich-organisatorische Abstimmung) ausarbeiten. Die dargestellten Verfahren der Kooperationsstelle Erlangen zeigen auf, daß auch unter den Bedingungen von knappen zeitlichen und personellen Ressourcen Lernortkooperationen für beide Partner des dualen Ausbildungssystems realisiert werden können.