



## Modellversuchsreihe „Prozessorientierung in der Beruflichen Bildung“

► Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) fördern seit Mitte der 90er Jahre insgesamt zwölf Modellvorhaben zur Verankerung von arbeits- und geschäftsprozessbezogenem Denken und Handeln in der Berufsbildungspraxis. Fünf der Vorhaben befinden sich noch in der Realisierungsphase; von allen liegen gesicherte Ergebnisse und Erfahrungen vor, die in Veröffentlichungen zugänglich gemacht werden. Bei der Integration von Prozessorientierung in die betriebliche und berufliche Bildung zeichnen sich im Rahmen der Modellversuche verschiedene Schwerpunkte ab, die im Beitrag beleuchtet werden.

### Aufwertung des Arbeits- und Geschäftsprozesswissens

Prozessorientierung gilt seit Beginn der 90er Jahre als Maxime der Arbeitsorganisation und Unternehmensgestaltung.<sup>1</sup> In ihrem Mittelpunkt steht die Ablauforganisation von Unternehmen, die sich mit der Durchführung der in der Aufbauorganisation definierten Aufgaben und mit deren Koordination befasst. Ausgehend von ihren spezifischen Geschäfts- und Arbeitsprozessen setzen Unternehmen sich verstärkt mit Maßnahmen der Prozessmodellierung und einem optimierten Prozessmanagement auseinander, um nachhaltige Verbesserungen ihrer Kostenstruktur und Prozesssicherheit zu erreichen.

Für die in Unternehmen Tätigen kommt zu den Anforderungen durch die Arbeitsausführung in zunehmendem Maße die (Mit-)Verantwortung für die Organisation ihrer Arbeit und für die Entwicklung der Organisation des Unternehmens hinzu. Die mit Kernelementen moderner Arbeitsorganisation (wie Zielvereinbarung, Gruppenarbeit und kontinuierliche Verbesserung von Leistungsprozessen) auf der operativen Ebene verbundenen Kompetenzen müssen erlernt werden. Von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird heute erwartet, dass sie im Sinne des Gesamtsystems und mit Blick auf vor- und nachgelagerte Prozesse verantwortlich denken und handeln. Um anstehende Probleme selbstständig und kreativ lösen zu können, gilt es, eine möglichst breit angelegte, qualifizierte Fachbildung zu verknüpfen mit dem Aufbau personaler, sozialer und methodischer Kompetenzen.

Der Paradigmenwechsel von der Funktions- zur Prozessorientierung ist nicht allein Ausdruck betrieblicher Qualitäts- und Effizienzsteigerung, sondern er eröffnet auch erweiterte Partizipations-, Dispositions- und Gestaltungsspielräume für die qualifizierte Facharbeit. Die Befähigung zur erfahrungs- und wissensbasierten Mitgestaltung der Arbeitswelt ist mittlerweile ein Leitbild moderner Berufsbildung. In modernen Arbeitskontexten haben wir es da-



**DOROTHEA SCHEMME**

*Dr. phil., wiss. Mitarbeiterin im Arbeitsbereich  
„Modellversuche, Innovation und Transfer“  
im BIBB*

bei häufig mit relativ offenen Situationen und Lernprozessen zu tun. Für viele aktuelle Probleme und Fragestellungen gibt es im vorhandenen Wissenskanon noch keine Lösung. Damit treffen Mitarbeitende häufig auf neue Situationen, in denen sie sich nur auf ihre Erfahrungen stützen können in Kombination mit dem verfügbaren Wissen. Die Lernkultur ist davon geprägt, dass Auszubildende und Facharbeiter ihr Wissen teilen und es gemeinsam durch den Einsatz von Best-Practice-Methoden überprüfen und kontinuierlich weiterentwickeln. Zusätzlich trägt die Einführung ganzheitlicher Produktions- und Managementsysteme in Industriebetrieben zur Reduktion der Komplexität und Prozessoffenheit und damit zur Stärkung der Handlungssicherheit der Beteiligten bei, indem Arbeitsfolgen in hohem Maße vereinfacht und standardisiert werden. Die beschleunigten und komplexen Veränderungen in der Arbeitswelt haben Konsequenzen für die Inhalte, Strukturen und Prozesse beruflichen und betrieblichen Lernens. Der mit dem Strukturwandel in der Betriebsorganisation einhergehende Paradigmenwechsel zur Prozessorientierung in der Berufsbildung machte z. B. eine Weiterentwicklung der industriellen Metall- und Elektroberufe erforderlich. Prozessorientierung gilt mittlerweile als Kern der Beruflichkeit in neu geordneten und neuen Berufen. Dies impliziert eine Bindung von Berufsbildern an die Entwicklung von Arbeit, Organisation und Technik.

## Modellversuche unterstützen Prozessorientierung in der beruflichen Bildungspraxis

Modellversuche greifen wirtschaftliche und gesellschaftliche Veränderungen als Chance auf und tragen maßgeblich zur qualitativen Ausgestaltung unverzichtbarer Modernisierungen des Berufsbildungssystems bei. Sie ersetzen nicht die vorgeschriebenen Verfahren der Erarbeitung und Abstimmung von neuen und neu geordneten Berufen, die dem Konsensprinzip unterliegen. Gleichwohl werden in den Verfahren zur Neuordnung von Berufen wegweisende Ergebnisse und Erkenntnisse aus Modellversuchen berücksichtigt. So fungieren die Entwicklungs- und Erprobungsarbeiten in Modellversuchen zur Förderung von prozessbezogenen Kompetenzen als Impulsgeber und Impulsverstärker auf breiterer Ebene sowie zur Integration von neuen Organisationsstandards in die Ziele und Inhalte der Berufsbildung.<sup>2</sup>

Zur Überwindung funktionsorientierter Konzepte wird im Rahmen der unterschiedlichen Modellvorhaben daran gearbeitet, charakteristische Arbeitsaufgaben und -prozesse zu entschlüsseln und dabei insbesondere

- inhaltlich relevante Dimensionen der Arbeits- und Geschäftsprozesskompetenz als Lernziele zu identifizieren

und auszuschärfen gemäß den Anforderungen an die flexible berufliche Handlungsfähigkeit,

- ausgerichtet an den Handlungsanforderungen didaktische Wege, Methoden und Instrumentarien der Vermittlung und Aneignung entsprechender Kompetenzen aufzuzeigen,
- die neue Rolle der Ausbilder und Ausbildungsbeauftragten zu definieren und diese dafür zu qualifizieren sowie
- angemessene Organisationsformen für eine dual-kooperative Umsetzung der Arbeits- und Geschäftsprozessorientierung zu entwickeln, die durch die Auswahl der Lern- und Arbeitsorganisation berufliches Erfahrungslernen und systematischen Wissenserwerb verknüpfen.



Auszubildende beim Planspiel „Kugelschreiberfabrik“

Insgesamt zeichnen sich in dem Förderschwerpunkt folgende Lösungsansätze ab:

### 1. Ausbildung

- a) Realisierungsvarianten mit starkem Berufs- und Branchenbezug, curriculare Orientierung (Versuche, Prozessorientierung in die Regelausbildung zu integrieren bzw. diese durch erweiterte und vertiefte Zusatzqualifikationen zu ergänzen)
- b) Ansätze mit Betonung der überfachlichen prozessrelevanten Kompetenzen und einer stärker organisationsbezogenen Ausrichtung,
- c) Ansätze mit einer Kombination von beidem.

### 2. Weiterbildung

- a) Berufsbildende Ansätze im Kontext betrieblicher Personal- und Organisationsentwicklung
- b) Ansätze im Bereich einer berufs- und branchenbezogenen Aufstiegsfortbildung bzw. eines Studiums.

Prozessorientierte Berufsbildung bezieht das erfahrungsbasierte Lernen in der Arbeit und damit offenes, nicht abschlussbezogenes Lernen mit ein in die Strategie der Kompetenzentwicklung. Prozessformen des Lernens enthalten

stets sowohl formelle als auch informelle Wissensanteile. Instruktions- und Konstruktionslernen werden verbunden. Im Unterschied zum Planungswissen wird prozesskompetentes (Handlungs-)Wissen im Medium von beruflicher Erfahrung gewonnen, also in praktischen Kontexten und in Verbindung mit beruflichem Handeln. Die Aufwertung des Arbeitsprozesswissens führt zu einer Rückbindung des theoretischen Wissens an das praktische Wissen und an die Erfahrung. Dabei geht es um die Verknüpfung der sich wechselseitig unterstützenden Kompetenzquellen und Grundformen des Lernens. Dies geschieht im Rahmen der komplexen Auftragsbearbeitung, bei der alle Phasen des Kundenauftrags als Lernchancen genutzt werden.

Der Prozessbegriff selbst hat im Alltag vielfältige Bedeutungsgehalte.

Bei der Umsetzung von Prozessorientierung gilt es daher, sich präzise darüber zu verständigen, auf welche Art und Ebene von Prozessen jeweils Bezug genommen wird.

Alle, die an den Arbeits- und Geschäftsprozessen beteiligt sind, tragen Mitverantwortung für deren kontinuierliche Verbesserung. Lern- und Handlungsziele in diesem Zusammenhang sind die Förderung von Kompetenzen:

- Auftragsabläufe bzw. Prozessketten zusammenhängend zu analysieren, zu organisieren und zu optimieren sowie damit verbundene Projekte, Team- und Kommunikationsbeziehungen selbstständig zu managen,
- mit der Arbeit auch den eigenen Lern- und Entwicklungsprozess zu steuern sowie
- die organisationalen Bedingungen des Arbeitens und Lernens mitzugestalten und weiterzuentwickeln.

Die Überlegungen sollen an zwei Ansätzen aus dem Bereich Ausbildung verdeutlicht werden.

## Modellversuch „Prozess- und Organisationsmanagement in der Ausbildung“

Dieser Modellversuch der Siemens Berufsausbildung, Technik Akademie Berlin, ging von der Überlegung aus, dass ein Lernen von Beginn an in Prozessen ohne didaktische Aufbereitung des Lern-/Arbeitsfelds nicht denkbar ist, da es sich i. d. R. um komplexe Abläufe handelt, in die Auszubildende nicht ohne Überforderung integriert werden können. Deshalb wurden vom Modellversuchsteam prozessorientierte Abläufe aus einem größeren Teilbereich ausgewählt und für den ersten Ausbildungsabschnitt als Planspiel umgesetzt, damit Auszubildende handelnd die Auswirkungen von Eingriffen in Prozesse erleben können. Dieses Planspiel „Kugelschreiberfabrik“, das Auszubildende in die Grundlagen des Prozessmanagements einführt, ist mehrfach erprobt worden und hat sich in vielen Ausbil-

dungsberufen und an unterschiedlichen Lernorten bewährt. Hierbei werden Kenntnisse über Analyse- und Messwerkzeuge vermittelt und Prozessabläufe dargestellt als Voraussetzung für eine Prozessanalyse. Die Aufforderung, aktiv an einer Umgestaltung von Prozessen mitzuwirken, die Thematisierung von Verhaltensweisen, die Prozesse behindern, und die spielerische Selbsterfahrung im Team waren weitere Ziele, die erfolgreich realisiert wurden.

In einer umfassenden Lern- und Arbeitsaufgabe wird die neue Handlungskompetenz gefestigt und im betrieblichen Einsatz durch Analysieren von Realprozessen in der Praxis erprobt. Im Zuge der Einübung von Aufmerksamkeit für alltäglich begegnende Prozesse und Situationen erkennen Auszubildende auch Probleme vor Ort. Durch Visualisierung, Dokumentation und bilanzierende Reflexion ihrer Erfahrungen aus diesen Einsätzen entwickeln sie auf Dauer ein umfassendes Verständnis an mehreren Arbeitsplätzen und sind eingebunden in die Weiterentwicklung der damit verbundenen Prozesse. Über eine Lernplattform gestützt führen Auszubildende gemeinsam Ausbildungsprojekte durch und nutzen diese für notwendige Hintergrundinformation bzgl. der Projektabwicklung.

## Der Modellversuch GAB

Angesichts der allgemeinen Entwicklung hat der Modellversuch „Geschäfts- und arbeitsprozessbezogene, dual-koperative Ausbildung in ausgewählten Industrieberufen mit optionaler Fachhochschulreife (GAB)“ beispielgebende Umsetzungsarbeit geleistet. Im Modellversuch GAB stand die Etablierung von Geschäfts- und Arbeitsprozessorientierung in die Personal- und Organisationsentwicklung bereits in der Ausbildung im Mittelpunkt. Theoriegeleitet wurden zahlreiche innovative Elemente ausgestaltet und

### Das Planspiel „Kugelschreiberfabrik“:

Es wird ein Produktionsbetrieb simuliert, der Kugelschreiber montiert. Die Auszubildenden finden die Fabrik verlassen vor. Es gibt aber eine feste Organisationsstruktur und bereits vorhandene Kundenaufträge, die zum Teil auch schon an den einzelnen Arbeitsplätzen bearbeitet wurden. Durch Los wird ein Einrichter ermittelt, und dieser hat die Spielanweisung, die Belegschaft auf ihre Arbeitsplätze einzuteilen. Nach wenigen Minuten erscheint ein Kunde und möchte seine bei der vorherigen Belegschaft in Auftrag gegebenen Kugelschreiberbestellungen abholen. Dadurch spitzt sich die Situation zu, und es bleibt keine Zeit für eine systematische Einweisung. Es kommt in der Folge zu Terminverspätungen, Qualitätsmängeln und Problemen bei der Zusammenarbeit. Dies alles wird nach der ersten Spielrunde ausführlich analysiert und in Zusammenhang mit dem Messen von Prozessen gestellt. Die Auszubildenden entwickeln Messwerkzeuge und Teamregeln, erproben diese und präsentieren ihre Ergebnisse. Da es meist mehrere Fabriken gibt, kommt es zu einem motivierenden Wettbewerb. Für die dritte Spielrunde wird die „Belegschaft“ aufgefordert, orientiert an den Schwachstellen und den Problemen, ein neues Fabrik-Layout zu entwerfen und umzusetzen. Selbst gesetzte Zielsetzungen sind meist eine hohe Termintreue, die Lieferfähigkeit und sowohl Kunden- als auch Mitarbeiterzufriedenheit.

realisiert. Deren Bandbreite erstreckt sich von diagnostischen Instrumenten und Verfahren zur Qualifikationsbedarfsforschung (bspw. Facharbeiter-Experten-Workshops), einem Curriculumkonzept bis hin zu neuen praxisbezogenen Prüfungs- und Evaluierungsformen. Als ein Modellversuch im Bereich der Methodenentwicklung zur Verbesserung der Betriebsnähe des beruflichen Lernens umfasst das Vorhaben GAB sowohl grundsätzlich ausgerichtete Beiträge als auch eine Vielzahl von berufs- und branchenspezifisch orientierten einzelnen Maßnahmen und Instrumenten (z. B. integrierte Berufsbildungspläne zur Verbesserung der Kooperation zwischen Berufsschule und Betrieb). Dabei zeigt sich das Neue zum Teil in unerwarteten Verschränkungen mit bereits bekannten Elementen und erschließt sich erst bei einer komplexeren Sicht auf die Dinge.<sup>3</sup>

Unverkennbar liegt die Stärke des Modellversuchsansatzes GAB darin, dass der Zusammenhang von Arbeiten und Lernen durchgängig beachtet wird. Lernort- und fächerübergreifende, arbeits- und geschäftsprozessorientierte berufliche Curricula stellen eine wesentliche Grundlage dar für eine verbesserte Abstimmung von betrieblicher und schulischer Ausbildung. Daher ist der vorliegende Ansatz nach dem GAB-Konzept von überbetrieblicher Relevanz. Der Modellversuch GAB hat insgesamt nicht nur einen außergewöhnlichen Output und Outcome zu verzeichnen, sondern auch bereits heute eine erhebliche Außenwirkung im In- und Ausland erzielt.<sup>4</sup>

## Fazit

Die Modellversuchsreihe „Prozessorientierung“ bietet vielfältige Lösungsansätze. Aufgrund der ambivalenten Handlungsanforderungen wirft sie aber auch eine Reihe von Fragen auf, die nicht alle beantwortet werden können, bspw.: Inwieweit können unternehmerische Zielvorgaben Gegenstand (Inhalte und Lernziele) von Aus- und Weiter-

## Lernen braucht Zeit, Raum und Respekt

bildung sein und damit von berufspädagogischen Aufgabenstellungen sein?

Die grundlegende Entscheidung für „Handlungssituationen und Handlungssystematik als Ordnungssystem

des gesamten Lehrplans“ und als Voraussetzung für das Lernen in und aus der Arbeit wird in der Berufs- und Wirtschaftspädagogik kontrovers diskutiert. So kommt Bruchhäuser zu dem Ergebnis: „Wir benötigen (...) die Präsenz wissenschafts- und situationsbezogener Elemente in unserer curricularen Konstruktionsratio (...).“<sup>5</sup> Auch PÄTZOLD vertritt die Auffassung, beide Strategien, Fachsystematik und Handlungssystematik, sollten komplementär gesehen werden.<sup>6</sup>

Gelernt wird in Arbeits- und Geschäftsprozessen und für diese. Dabei sollte nicht blindes Funktionieren, sondern bewusstes, die Folgen des eigenen Tuns bedenkendes Handeln das Ergebnis des beruflichen Lernens sein. Neben einer instrumentellen Perspektive sollte eine ethisch-normative eröffnet werden, die den Horizont von Aufträgen auch zu überschreiten vermag. Dies impliziert die Berücksichtigung der komplexen Zusammenhänge ökonomischer, ökologischer und sozialer Systeme. Da die Logik von betrieblichen Arbeits- und Geschäftsprozessen zudem nicht notwendig kompatibel ist mit der Logik von Lernprozessen und die Differenz zwischen Handlungs- und Lernfeldern nicht aufhebbar ist, sind Spielräume jenseits einer ausschließlich funktionalen Logik erforderlich: Lernen braucht nach wie vor Zeit, Raum und Respekt für die Person, für ein angstfreies Ausprobieren – besonders wenn das Subjekt umfassende Prozesskompetenz erlangen soll.<sup>7</sup>

Eine angemessene Würdigung finden die in der Modellversuchsreihe erprobten Lösungsansätze durch ihre kontinuierliche und konsequente Fortführung. ■

### Anmerkungen

- 1 Vgl. Becker, J.; Kugeler, M.; Rosemann, M.: *Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung*. Berlin/Heidelberg 2002, Vorwort zur 1. Auflage VI
- 2 Detaillierte Informationen zu den einzelnen Modellversuchen siehe Broschüre „Prozessorientierung“, die dieser Ausgabe der BWP beiliegt.
- 3 Weiterführende Informationen: Reinhold, M.: *Neue Ansätze in der industriellen Berufsausbildung: Der Modellversuch „Geschäfts- und arbeitsprozess-*

- bezogene, dual-kooperative Ausbildung“ (GAB). In: *BWP 31 (2002) 6*, S. 44–48; ITB (Hrsg.): *Rauner, F. et al: Modellversuch „GAB“. Gemeinsamer Abschlussbericht*. Bremen 2003, S. 25
- 4 *An dem schulischen und betrieblichen Zwillingmodellversuch GAB waren 13 Berufsschulen in drei Bundesländern, sieben Volkswagen-Standorte, ca. 3.500 Auszubildende, 150 Lehrkräfte an berufsbildenden Schulen, 300 Ausbilder der VW CG und ca. 1500 betriebliche Ausbildungsbeauftragte beteiligt. Durch*

- seine Größenordnung, seine komplexe Anlage und außerordentlich hochgesteckte Ziele hebt sich der Modellversuch GAB ab von anderen Modellversuchen.
- 5 Bruchhäuser, H.-P.: *Zur Rationalisierung curricularer Konstruktionsprinzipien*. In: *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik*, 99. Band, Heft 4/2003, S. 503
- 6 Vgl. Pätzold, G.: *Lernfeldorientierung – Berufliches Lehren und Lernen zwischen Handlungs- und Fachsystematik*. In: Bader,

- R. & Sloane, P. (Hg.): *Lernen in Lernfeldern. Theoretische Analysen und Gestaltungsansätze zum Lernfeldkonzept*. Markt Schwaben 2000, S. 136
- 7 Vgl. *Organisationsentwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*. Zürich 1/2002, S. 39. Eine vertiefte theoretische Durchdringung der Thematik und ihrer Potenziale zur Innovation der Berufsbildung enthält ein im BIBB erscheinender Sammelband „Prozessorientierung in der beruflichen Bildung“.

**Anzeige  
wbv**