

**Uwe Schirmer**

# **Neue Ansätze zur Optimierung der betrieblichen Ausbildung**

**Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Dr. H.-T. Beyer**



**Deutscher UniversitätsVerlag**  
GABLER · VIEWEG · WESTDEUTSCHER VERLAG

## Inhaltsverzeichnis

<b>Geleitwort</b> .....	V
<b>Vorwort</b> .....	VII
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	IX
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	XV
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	XVIII

### I. Kapitel

#### **Grundlagen der Arbeit**..... 1

1. Aktualität des Themas.....	1
2. Ziele der Arbeit.....	2
3. Abgrenzung des Forschungsgegenstandes.....	4
3.1. Definitive Abgrenzung.....	4
3.2. Thematische Abgrenzung.....	7
4. Methodologische Grundlagen.....	8
4.1. Theorie-Praxis-Verständnis.....	8
4.2. Methodische und wissenschaftstheoretische Überlegungen.....	9
5. Vorgehensweise der Arbeit.....	10

### II. Kapitel

#### **Die Berufsausbildung in mittelständischen Unternehmen**..... 12

1. Das mittelständische Unternehmen als Betrachtungsgegenstand.....	12
1.1. Zum Begriff des mittelständischen Unternehmens.....	12
1.2. Besonderheiten der Unternehmensführung und Organisation.....	13
1.3. Restriktionen relevanter Funktionalbereiche.....	14
1.4. Aktuelle und künftige Anforderungen an Mittelbetriebe.....	16
2. Gewerblich-technische Auszubildende als Zielgruppe.....	17
2.1. Jugend in Ost und West oder gesamtdeutsche Jugend?.....	17
2.2. Entwicklungspsychologische Perspektive des Jugendalters.....	18
2.3. Lebenssituation, Werte und Bedürfnisse heutiger Jugendlicher.....	18
2.4. Gewerblich-technische Auszubildende.....	19
3. Typische Probleme in der Berufsausbildung mittelständischer Unternehmen.....	21
3.1. Unzureichende Lernmotivation der Auszubildenden.....	21
3.2. Defizite in der pädagogischen Qualifizierung ausbildender Fachkräfte.....	22
3.3. Mangelnde Pädagogisierung der arbeitsplatzbezogenen Ausbildung.....	23
3.4. Zusammenführung.....	25

### III. Kapitel

#### **Konzept zur Steigerung der Lerneffizienz von gewerblich-technischen Auszubildenden in der betrieblichen Berufsausbildung: Das Ausbildungsmodulsystem innerhalb des Synergiemanagements**.....26

1. Das Synergiemanagement.....	26
1.1. Systemtheoretische Grundlagen des Synergiemanagements. ....	26
1.2. Synergiemanagement als ganzheitlicher Unternehmensführungsansatz.....	28
1.3. Leistungsdimensionen betriebswirtschaftlicher Wertschöpfung: Qualität, Preis/Kosten und Zeit .....	30
1.4. Prozeßfelder betrieblicher Aktivitäten: Markt-, Geschäfts-, Verhaltens- und Steuerungsprozesse.....	31
1.5. Steuerungsdimensionen .....	33
1.6. Kritische Würdigung des Synergiemanagements im Kontext der Situation mittelständischer Unternehmen.....	34
2. Anforderungen an eine die Lerneffizienz steigernde betriebliche Berufsausbildung innerhalb des Synergiemanagements .....	36
2.1. Gesetzliche Anforderungen.....	36
2.2. Berufspädagogische Anforderungen .....	37
2.3. Anforderungen mittelständischer Unternehmen.....	39
2.4. Anforderungen des Synergiemanagements.....	40
2.5. Vorteilhaftigkeit einer umfassend ausgerichteten Berufsausbildung.....	42
3. Das Ausbildungsmodulsystem als Teil des Synergiemanagements.....	44
3.1. Aufbau und Funktionsprinzipien des Ausbildungsmodulsystems.....	44
3.2. Die Ausbildungsmodule .....	45
3.2.1. Grundmodule .....	45
3.2.2. Ergänzungsmodule .....	48
3.3. Implementationsabfolge der Module .....	54
3.4. Das Ausbildungsmodulsystem als integraler Bestandteil einer synergetischen Organisationsentwicklung .....	56
3.5. Kritische Würdigung des Ausbildungsmodulsystems.....	57

### IV. Kapitel

#### **Ausgewählte Bausteine des Ausbildungsmodulsystems**.....59

1. Steigerung der Lernmotivation: Ein Integrationskonzept für Auszubildende.....	59
1.1. Organisationale Sozialisation: Die betriebliche Berufsausbildung aus einer phasenorientierten Perspektive.....	59
1.1.1. Antizipatorische Sozialisation: Vorbereitung auf die Ausbildung.....	60

1.1.2. Das erste Lehrjahr: Berufliche Grundbildung, orientierende Konfrontation und beginnende Integration .....	63
1.1.2.1. Allgemeine psychische Einflußvariablen und individuelle Reaktionsprozesse .....	64
1.1.2.2. Realitätsschock und kognitive Verarbeitungsprozesse erlebter Diskrepanzen zwischen Erwartung und Realität.....	66
1.1.2.3. Prozeß der Rollenübernahme.....	68
1.1.2.4. Werte und Normen in der orientierenden Konfrontation.....	69
1.1.2.5. Konfliktdimensionen der funktionalen Einarbeitung.....	70
1.1.2.6. Ursachen und Bedeutung der sozialen Integration im Prozeß der organisationalen Sozialisation.....	71
1.1.3. Das zweite Lehrjahr: Berufliche Fachbildung und endgültige Integration .....	73
1.1.4. Das dritte und vierte Lehrjahr: Fachrichtungsspezifische Ausbildung .....	74
1.2. Bereiche des menschlichen Erlebens im Integrationsprozeß.....	74
1.3. Lernmotivation der Auszubildenden.....	76
1.3.1. Inhaltstheoretische Aspekte: Lernmotive nach Pekrún und deren Übertragbarkeit auf die betriebliche Ausbildung im ersten Lehrjahr.....	77
1.3.2. Relevante Prozeßtheorien der Motivation .....	79
1.3.2.1. Erwartungs-Valenz-Modell von Vroom.....	79
1.3.2.2. Leistungsmotivationstheorie von McClelland und Atkinson.....	81
1.3.2.3. Attributionstheorie von Weiner .....	82
1.3.2.4. Handlungskontrolltheorie von Kuhl.....	84
1.3.3. Ein mehrdimensionales und erwartungs-wert-theoretisches Modell zur ausbildungsbezogenen Lernmotivation .....	85
1.4. Zusammenhang von Integration und Lernmotivation: Das Integrations-Motivations-Modell .....	87
1.4.1. Direkte Zusammenhänge .....	89
1.4.1.1. Integration und Handlungskontrollerwartung.....	89
1.4.1.2. Einflüsse der Integration auf die intrinsische Motivation .....	90
1.4.1.3. Zusammenhang von Integration und Kompetenzmotivation .....	92
1.4.1.4. Integration und Leistungsmotivation .....	93
1.4.1.5. Einflüsse der Integration auf die soziale Motivation .....	94
1.4.1.6. Zusammenhang von Integration und Karrieremotivation .....	95
1.4.2. Indirekte Zusammenhänge.....	96
1.4.2.1. Integration, Streß und Lernmotivation .....	97
1.4.2.2. Integration, Emotion und Lernmotivation.....	98
1.5. Konzept zur motivierenden Integration: Die Integrations-Motivations-Kette .....	99

2. Pädagogisierung der arbeitsintegrierten Berufsausbildung auf handlungstheoretischer Basis .....	104
2.1. Psychologisch-pädagogische Grundlagen der arbeitsintegrierten Ausbildung .....	104
2.1.1. Handlungstheoretischer Ansatz .....	105
2.1.2. Handlungskompetenz als Ziel der arbeitsintegrierten Ausbildung .....	108
2.1.3. Methodische Überlegungen zur Entwicklung von Handlungskompetenz in der arbeitsplatzintegrierten Ausbildung .....	110
2.2. Anforderungen an eine handlungstheoretisch gestützte Berufsausbildung am Arbeitsplatz .....	113
2.2.1. Für die Vor-Ort-Ausbildung relevante Situationsparameter mittelständischer Unternehmen .....	113
2.2.2. Funktion des Ausbildungspersonals .....	114
2.2.3. Pädagogische Aufbereitung des Arbeitsplatzes .....	115
2.2.3.1. Auswahl der Arbeitsaufgabe .....	116
2.2.3.2. Mitwirkungsintensität der Auszubildenden .....	116
2.2.3.3. Arbeitsintegrierte und -begleitende Lernunterstützung .....	117
2.2.4. Einbindung der Ausbildungsplätze in die Lernortgesamtplanung .....	117
2.3. Leitfadenkonzept zum Aufbau einer handlungstheoretisch basierten Ausbildung am Arbeitsplatz .....	118
3. Pädagogische Qualifizierung ausbildender Fachkräfte .....	119
3.1. Grundlagen der pädagogischen Qualifizierung von Vor-Ort-Ausbildern .....	120
3.1.1. Anforderungsprofil ausbildender Fachkräfte .....	120
3.1.2. Das didaktische Prinzip der induktiv-deduktiven Lernschleife .....	124
3.1.3. Anforderungen an eine erwachsenengerechte Schulung .....	126
3.1.4. Ausgewählte Gütekriterien einer Qualifizierungsmaßnahme im Kontext der Situation mittelständischer Unternehmen .....	127
3.2. Das Lehrkonzept „Problemorientiertes und projekterarbeitendes Lernen“ (POPELE) .....	128
<b>V. Kapitel</b>	
<b>Empirische Untersuchung zum Zusammenhang von organisationaler Sozialisation und Lernmotivation .....</b>	<b>132</b>
1. Ziel und Gegenstand der Untersuchung .....	132
2. Konzeption der Untersuchung .....	133
2.1. Untersuchungsart .....	133
2.2. Stichprobenauswahl .....	134
2.3. Forschungsdesign .....	135

3. Das Untersuchungsinstrumentarium .....	136
3.1. Struktur und Inhalt des Fragebogens .....	136
3.2. Objektivität, Reliabilität und Validität des Fragebogens .....	138
4. Durchführung der Untersuchung .....	138
5. Auswertung der Daten .....	139
5.1. Deskriptive Analyse .....	139
5.1.1. Stichprobenzusammensetzung .....	139
5.1.2. Eingangsmotivation der Auszubildenden .....	141
5.1.3. Integration neuer Lehrlinge .....	143
5.1.4. Erwartungsenttäuschungen der Auszubildenden .....	146
5.1.5. Konflikte in der Ausbildung .....	149
5.1.6. Umfeldtransparenz .....	154
5.1.7. Lernmotivation der Auszubildenden .....	156
5.1.8. Organismische Zustandsvariablen .....	165
5.1.9. Interpretative Zusammenführung .....	167
5.2. Statistische Hypothesenprüfung .....	170
5.2.1. Integration und Handlungskontrollerwartung .....	172
5.2.2. Integration und intrinsische Lernmotivation .....	175
5.2.3. Integration und Kompetenzmotivation .....	180
5.2.4. Integration und Leistungsmotivation .....	184
5.2.5. Integration und soziale Lernmotivation .....	187
5.2.6. Integration und Karrieremotivation .....	190
5.2.7. Integration, Streß und Lernmotivation .....	192
5.2.8. Integration, emotionale Grundstimmung und Lernmotivation .....	195
5.2.9. Eingangsmotivation, Integration und Lernmotivation .....	199
5.2.10. Zusammenfassung statistischer Ergebnisse .....	209
6. Reflexion der Untersuchungsergebnisse im Kontext des Integrations- Motivations-Modells .....	216
 <b>VI. Kapitel</b>	
<b>Einzelfallanalysen: Umsetzung der Module in einem Kooperationsbetrieb .....</b>	<b>220</b>
1. Ziel und Gegenstand der Untersuchung .....	220
2. Konzeption der Untersuchung .....	220
3. Situation des Kooperationsunternehmens zu Beginn der Untersuchung .....	221
4. Durchführung der Modellversuche .....	222
4.1. Lernmotivierende Integration von Auszubildenden .....	222
4.1.1. Vorbereitung und Durchführung des Integrationsprogramms .....	222
4.1.2. Evaluation der lernmotivationalen Integration .....	225

4.2. Pädagogische Schulung der Vor-Ort-Ausbilder.....	228
4.2.1. Vorbereitung und Durchführung von POPELE.....	229
4.2.2. Evaluation des Lehrkonzepts .....	229
4.3. Pädagogisierung der arbeitsplatzbezogenen Ausbildung .....	232
5. Gesamtwürdigung der Einzelfallstudien.....	234

## VII. Kapitel

<b>Handlungsempfehlungen für die Praxis .....</b>	<b>235</b>
1. Lernmotivierende Integration.....	235
2. POPELE und didaktische Erschließung der arbeitsintegrierten Ausbildung.....	241

## VIII. Kapitel

<b>Fazit und Ausblick.....</b>	<b>243</b>
--------------------------------	------------

## Anhang:

A. Leitfaden zur Entwicklung von Lernerbeitsprojekten .....	247
B. Beispielhafte Schulungseinheit aus der Konzeptunterlage „Problemorientiertes und projektorientiertes Lernen“.....	280
C. Fragebogen zur betrieblichen Eingliederung und Lernmotivation .....	285
D. Zusätzliche Ergebnisse der statistischen Datenanalyse.....	300
E. Integrationsprogramm des Kooperationsunternehmens.....	308

<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>326</b>
-----------------------------------	------------

<b>Stichwortverzeichnis.....</b>	<b>345</b>
----------------------------------	------------