

# Wenn man plötzlich «Flexibilität» trainieren soll

**Ende der 80er-Jahre begann ein Modellversuch der Lehrfirma ABB zusammen mit der Gewerblich-Industriellen Berufsschule Uster. Eines der Ziele dieses Vorhabens war die Entwicklung von Methoden und ausbildungsorganisatorischen Massnahmen zur Förderung von Schlüsselqualifikationen. Vor zehn Jahren berichtete ich über die «Suche nach Schlüsselqualifikationen». Sind sie nun gefunden?**

Walter Goetze

Der Modellversuch der ABB hatte Pioniercharakter, er stand aber nicht allein in der Berufsbildungslandschaft. Auch andere Lehrfirmen experimentierten mit neuen Ausbildungsmodellen und der Förderung von Schlüsselqualifikationen. Die «Welle» beschränkte sich auch nicht auf die mechanisch-technischen Berufe; in der chemischen Industrie, im Dienstleistungssektor, in gewerblichen Berufen wurden ebenfalls interessante Ausbildungs- und Lernmodelle entwickelt. Über einige davon berichteten wir in einer Publikation des Amtes für Berufsbildung Zürich (Goetze et al 1990).

Es blieb nicht bei Modellversuchen. Die Förderung von Schlüsselqualifikationen floss auch als Zielvorgabe in Ausbildungsreglemente ein. Im Gesundheitswesen war dies erstmals bei den 1991 erlassenen Ausbildungsbestimmungen für Dentalhygienikerinnen und -hygieniker der Fall und in der Folge bei fast allen neu erlassenen oder revidierten Reglementen. Dies führte dazu, dass die Berufsverbände und viele Berufsschulen im Gesundheitswesen entsprechende Kurse für Lehrkräfte und andere Auszubildende anboten. Ebenso beinhalten die Reglemente der «neuen technischen Berufe» der «Swissmem» so genannte «berufsübergreifende Fähigkeiten». Und auch hier unterstützte der Verband die Umsetzung mit einem Modelllehrgang und durch ein rege benutztes Kursangebot der Kaderschule.

## Was blieb davon übrig?

Die Auseinandersetzung mit Schlüsselqualifikationen hat in vielen Bereichen der Berufsbildung kleinere und grössere



Foto: Roy Stähelin

**Flexibilität heisst auch, das Wesentliche trotz Unterbrechungen oder Verzögerungen nicht aus den Augen zu verlieren.**

Veränderungsprojekte evoziert. Aber führten sie wirklich weiter? Was ist von den Impulsen, die damals gegeben wurden, geblieben? Hier zusammengefasst das Ergebnis einer Telefonbefragung.

Die Ausbildungs- und Unterrichtsthemen insbesondere im Bereich der Methoden- und Sozialkompetenz, die damals unter dem allgemeinen Motto der Förderung von Schlüsselqualifikationen entwickelt wurden, gehören heute zum Ausbildungsalltag. Lern- und Arbeitstechniken, Präsentationstechniken, Kommunikationsregeln oder Möglichkeiten für den Umgang mit Konflikten sind heute selbstverständliche Inhalte von Lehrplänen, sagen Ausbildungsverantwortliche. Auch die getroffenen organisatorischen Massnahmen bewähren sich und wurden teilweise weiterentwickelt. Gemeint ist beispielsweise die Zusammenarbeit zwischen

Schule und Betrieb, die etwa im »Modell 95« von ABB intensiv gepflegt wurde. Gemeint ist aber auch die interdisziplinäre Zusammenarbeit innerhalb der Schule, unter Fachlehrpersonen und zwischen Fachunterricht und Allgemeinbildung. Die Förderung von Schlüsselqualifikationen sei damals nicht zuletzt durch die Erkenntnis ausgelöst worden, dass die Entwicklungen in der Arbeitswelt den damaligen Ausbildungsrealitäten davonliefen. Gezwungenermassen habe man sich mit den Bedürfnissen der Kunden in den Betrieben (aus Sicht der Schule) und an den betrieblichen Arbeitsplätzen der Lehrlinge (aus Sicht der Lehrwerkstatt) auseinander setzen müssen. Neue Lernformen wie projektorientiertes Lernen seien eine Notwendigkeit gewesen, um die Lernenden auf die gewandelten Anforderungen vorzubereiten.

### Versuch einer Wertung

Es ist unbestreitbar, dass die vergangene Dekade Umwälzungen in einem bisher unbekanntem Ausmass mit sich gebracht hat. Die Arbeitswelt ist völlig anders geworden, die Vorbereitung darauf muss es auch sein. Ebenso unbestreitbar ist, dass unter dem Titel der Förderung von Schlüsselqualifikationen vieles in Gang gesetzt wurde. Dabei trug wohl nicht zuletzt die Vieldeutigkeit des Begriffs zum Erfolg bei, denn man konnte und durfte sich so ziemlich alles darunter vorstellen. Wo die Auseinandersetzung mit der Thematik im Rahmen von eigentlichen Projekten stattgefunden hat, war meiner Beobachtung nach verschiedentlich eine «realistische Wende» zu beobachten; die Auseinandersetzung mit den konkreten Anwendungssituationen führte zur Einsicht, dass diese mit Fachwissen und fachlichem Können allein, d.h. mit den bisherigen Inhalten, gar nicht mehr bewältigt werden konnten. In der Folge wurden dann Schlüsselqualifikationen nicht mehr «wolkig», sondern sehr konkret definiert. Beispiel: Aus dem Begriff «Flexibilität», der sehr viele unterschiedliche Auslegungen zulässt, wurde so die Fähigkeit, Arbeitsziele trotz häufiger Unterbrechungen (Telefone, Anfragen) nicht aus den Augen zu verlieren.

In heutiger Terminologie des Qualitätsmanagements würde man statt von der Förderung von Schlüsselqualifikationen eher von einer Verbesserung des Kundennutzens sprechen. Es ist wohl gar nicht so falsch, die damaligen Pionierprojekte in einen solchen Zusammenhang zu stellen. Vielleicht haben die damaligen Verantwortlichen geahnt, dass die Qualität des Angebots und die Anpassungsbereitschaft und -fähigkeit an Kundenbedürfnisse für die Weiterentwicklung oder im Extremfall sogar das Überleben der eigenen Institution von grösster Bedeutung sein würden. So gesehen wären diese Projekte ein Lernfeld gewesen, in welchem die lernende Organisation «Schule» oder «Lehrwerkstatt» die für die eigene Entwicklung notwendigen Schlüsselqualifikationen erwerben konnte.

### Literatur:

- Fink & Goetze: Fit für die Pflegepraxis durch Schlüsselqualifikationen. Stuttgart: Kohlhammer, 2000.
- Goetze, W., Fröhlich, E., Gächter, H.P. & Thierstein, C.: Selbständiges Lernen in der beruflichen Erwachsenenbildung. Zürich: Berichte aus dem Institut für Bildungsforschung und Berufspädagogik, 1990.
- Goetze, W.: Auf der Suche nach Schlüsselqualifikationen. Modell 95 – Zwischenbericht. Zürich: Berichte aus dem Institut für Bildungsforschung und Berufspädagogik, 1992.
- Gonon, Ph.: Schlüsselqualifikationen kontrovers. Aarau: Sauerländer, 1996.
- Kadishi, B.: Schlüsselkompetenzen wirksam erfassen. Altstätten: Tobler, 2001.

Walter Goetze ist Leiter und Inhaber des Büros für Bildungsfragen, Kilchberg Zürich. Adresse: Alte Landstrasse 16, 8802 Kilchberg; Tel. 01 715 14 44, w.goetze@bildungsfragen.ch

### Arbeitsmittel

- «PowerWork» und «Top Ten – Schlüsselqualifikationen für Kaufleute», zwei von der Swissmem herausgegebene Lehrmittel.
- Fink & Goetze: Fit für die Pflegepraxis durch Schlüsselqualifikationen. Stuttgart: Kohlhammer, 2000. Ein Selbstlernmittel (nicht nur) für Pflegeberufe, mit welchem Techniken erlernt und geübt werden können, auf deren Basis sich «Schlüsselqualifikationen» entwickeln können (aber nicht unbedingt müssen).
- Kadishi, B.: Schlüsselkompetenzen wirksam erfassen. Altstätten: Tobler, 2001. Ein praxisnahes und EDV-gestütztes Instrument zur Erfassung von Schlüsselkompetenzen bei Stellenbewerbungen.

## Souvent un «virage réaliste»

A la fin des années 80, ABB a mis en place un guide méthodique type devant promouvoir les qualifications clés. Ce projet comme d'autres, mais aussi les exigences d'un marché du travail en transformation, ont débouché par la suite sur de grands bouleversements. Dans le domaine de la santé, il a été pour la première fois question de qualifications clés dans les dispositions de formation d'hygiéniste dentaire, édictées en 1991; on les a ensuite retrouvées dans presque tous les règlements nouveaux ou révisés. Les règlements des «nouvelles professions techniques» de «Swissmem» englobent également des capacités dites «interprofessionnelles».

Les thèmes de formation et d'enseignement, en particulier dans le domaine des compétences sociales et méthodologiques, qui ont été jadis développés sous le mot d'ordre commun de développement des qualifications clés, font aujourd'hui partie du quotidien de la formation. Les techniques d'apprentissage et de travail, les techniques de présentation, les règles de communication ou les possibilités d'action dans le cadre de conflits constituent maintenant des parties évidentes des plans de formation. Il faut remarquer que c'est souvent dans les domaines où a émergé, dans le cadre de projets, la confrontation à cette thématique qu'a été pris un «virage réaliste». La confrontation aux situations réelles d'application a débouché sur la prise de conscience que celles-ci ne pouvaient plus être maîtrisées avec les seuls savoir-faire professionnels. Les qualifications clés n'ont dès lors plus évolué de façon éthérée, mais ont été au contraire définies concrètement. Du concept de «flexibilité», qui permet différentes interprétations, est née la capacité de ne pas perdre des yeux les objectifs de travail, malgré de nombreuses interruptions (téléphones, demandes de renseignement).

DF/RA