

Wolfgang Wittwer

Umgang mit Heterogenität zwischen positiver Diskriminierung und individueller Förderung

Heterogenität ist eine grundsätzliche Herausforderung für die Bildungsarbeit, da sich alle Bildungsakteure in einer Vielzahl von Faktoren voneinander unterscheiden. Der Versuch, die Unterschiedlichkeiten der Subjekte im Rahmen unseres Bildungssystems durch strukturelle Homogenisierung zu „beheben“, ist der falsche Weg. Er führt im besten Fall zur positiven Diskriminierung. Der Umgang mit Heterogenität muss eingebunden werden in einen Diskurs zum Verhältnis von Ungleichheit und Gleichheit. Nur so kann vermieden werden, dass ausschließlich die Differenzen zwischen den Individuen gesehen werden. Dabei ist zu klären, was das „Gleiche“ in der beruflichen Bildung ist und wie auf dieser Folie Heterogenität gefördert werden kann – und zwar ein Leben lang. Umgang mit Heterogenität in der beruflichen Bildung erfordert daher kein bloßes Lernkonzept, sondern einen integrierten Ansatz von beruflicher Bildung – Personalentwicklung – Organisationsentwicklung.

„Die Verschiedenheit der Köpfe ist das größte Hindernis aller Schulbildung. Darauf nicht zu achten, ist der Grundfehler aller Schulgesetze.“

Diese Mahnung des Philosophen und Pädagogen Johann Friedrich Herbart (1776–1841), in der Schule auf die Heterogenität der Schülerinnen und Schüler einzugehen, ist in der Vergangenheit wenig beachtet worden. In letzter Zeit scheint es allerdings ein Umdenken zu geben. So hat in diesem Jahr die Anne-Frank-Gesamtschule in Bargteheide den mit 200.000 € höchstdotierten Schulpreis Deutschlands erhalten. Ausgezeichnet wurde die „Schule für alle“ für ihr Konzept, bewusst auf Verschiedenheit zu setzen. Und der Erfolg gibt ihr Recht. Seit zehn Jahren hat kein Schüler die Schule ohne Abschluss verlassen (vgl. OSEL 2013, S. 5).

Thesen zum Umgang mit Heterogenität

These 1: „Kennzeichnend für den Umgang mit Heterogenität in unserem Bildungssystem ist eine strukturelle Homogenisierung der Unterschiedlichkeiten der Subjekte.“

Kennzeichnend für das Bildungssystem in der Bundesrepublik Deutschland – das gilt auch speziell für das Berufsbildungssystem – ist die Bewältigung von Heterogenität

durch Bildung homogener Leistungsklassen und -gruppen. Diese Strategie führt zur Sortierung der Lernenden nach hierarchisch unterschiedlichen Schulformen, z. B. dreigliedriges Schulsystem mit Jahrgangsklassen, Sonderschulen oder zur Herausbildung von informellen Hierarchien bei Ausbildungsberufen und Ausbildungsbetrieben. Dabei wird von der Überlegung ausgegangen, die Lernenden seien gleich oder aber sie seien den vorgegebenen Leistungsstandards anzugleichen.

Dementsprechend erwarten beispielsweise Betriebe bei Ausbildungsbewerbern eine Qualifikations- und Leistungshomogenität. Diese ist jedoch – trotz der Homogenisierungs-Maßnahmen – so nicht gegeben. Die Jugendlichen unterscheiden sich weiterhin in einer Vielzahl von Merkmalen, die den Ausbildungsprozess und damit das Lernergebnis grundlegend beeinflussen.

Die Betriebe sind daher oftmals von der Qualität der schulischen Ausbildung enttäuscht und sehen sich gefordert, hier „nachzubessern“. Manche von ihnen scheuen jedoch diesen zusätzlichen Aufwand und verzichten ganz auf eine Ausbildung.

Das Homogenitätskonzept geht so lange auf,

- wie es möglich ist, Jugendliche, die den vorgegebenen Standards nicht entsprechen, in gesonderten Bildungsmaßnahmen sowie in einfachen Tätigkeiten aufzufangen, und
- wie die Gesellschaft daran keinen Anstoß nimmt.

Etwa seit den 1990er-Jahren mehren sich jedoch die Stimmen, die diese Situation kritisieren. Dabei stehen weniger pädagogische Argumente im Vordergrund als vielmehr innenpolitische und soziale sowie vor allem ökonomische Gründe. Als Stichworte sind hier zu nennen: soziale Pazifizierung, Integration von Bürgern mit Migrationshintergrund, Aufhebung von Bildungsbenachteiligungen, gleiche Chancen für alle, Steigerung der Zahl der Schul- und Ausbildungsabschlüsse, Behebung des Fachkräftemangels, Sicherung des Wirtschaftsstandorts Deutschland.

Für den schulischen Bereich hat die Heterogenitäts-Diskussion einen wichtigen Schub durch die Ergebnisse der PISA-Studien erhalten. Dabei ist das Eingehen auf Heterogenität bei jungen wie erwachsenen Menschen im Sinne der individuellen Förderung ein altes pädagogisches Ideal.

„Es ist ein Glück des Menschen, ein anderer unter Gleichen zu sein“, so Platon.
Oder bezogen auf die fünfte Jahreszeit im Rheinland: **„Jede Jeck ist anders.“**

Von diesem Glück ist heute allerdings nur wenig zu spüren. Viele Menschen werden in dieser Hinsicht sogar am Glücklichein gehindert. Was bedeutet aber eigentlich der Begriff Heterogenität? Wie so oft bei Begriffen, die in unterschiedlichen Kontex-

ten verwendet werden, zeichnet sich auch dieser Begriff durch verschiedene Bedeutungsgehalte aus. Sie fokussieren für mich in den zwei Aspekten „Differenz“ und „Pluralität“.

- Der Begriff „**Differenz**“ bedeutet so viel wie anders, anders entstanden, andersartig, ungleicher Herkunft, abweichend, unähnlich. Durch Bewertung der einzelnen Faktoren werden diese – und damit deren „Träger“ – in ein Rangsystem eingeordnet. Für viele Menschen können daher Heterogenitätsmerkmale etwas Ängstigendes bzw. Bedrohliches beinhalten.
- Der Begriff „**Pluralität**“ meint dagegen verschieden, vielfältig, mannigfaltig, uneinheitlich und reiht die unterschiedlichen Faktoren nebeneinander ein. Der Begriff betont also zum einen das „Abgrenzende“ und zum anderen die „Pluralität“ der Heterogenitätsfaktoren.

Reflexionsfragen

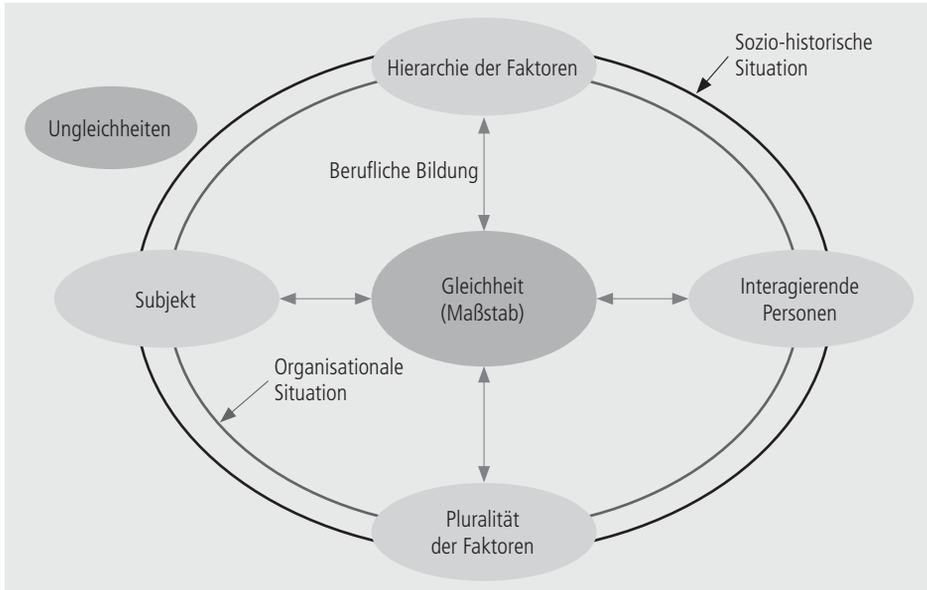
Was folgt daraus für den Umgang mit Heterogenität? Wir müssen uns fragen:

- Von welchem Bedeutungsgehalt gehe ich aus, und wie legitimiere ich diese Perspektive?
- Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für mein Konzept, meine Arbeit?

Diese Fragen können u. a. Kriterien für die Evaluation unserer Arbeit sein.

These 2: „Der Umgang mit Heterogenität in der beruflichen Bildung erfolgt auf der Folie ‚strukturelle Heterogenität‘ und ist eingebettet in die aktuelle sozio-historische Situation von Gesellschaft und Einzelbetrieb.“

Mit dem Begriff Heterogenität ist im Bildungsbereich allgemein die Unterschiedlichkeit der Lernenden im Hinblick auf verschiedene Merkmale gemeint. Dieser Blick ist in mehrfacher Hinsicht sehr begrenzt und einseitig. So richtet er sich in der Regel nur auf die Lernenden und die sie klassifizierenden Faktoren. Heterogenität weist sich jedoch durch eine Mehrdimensionalität ihrer Strukturen aus, die zudem aus verschiedenen Perspektiven betrachtet werden können (vgl. Abbildung 1). Im Folgenden werde ich kurz auf die verschiedenen Merkmale eingehen.

Abbildung 1: **Heterogenitäts-Strukturen**

Subjekt

Bildungsprozesse sind subjektorientiert, d. h. sie setzen am Einzelnen und dessen Besonderheiten an. Anerkannt wird dabei, dass sich beispielsweise Auszubildende voneinander unterscheiden. Ihre Unterschiedlichkeit ist Ausdruck ihrer Subjektivität. Umgang mit Heterogenität bedeutet also Umgang mit Subjektivität. Den Menschen ist ihre Einzigartigkeit und damit ihre Unterschiedlichkeit durchaus bewusst. Sie schöpfen daraus Kraft, Selbstbewusstsein und Orientierung (vgl. Wittwer 2010). Sehr anschaulich haben das zwei Handwerker dargestellt, indem sie in der Fußgängerzone einer Stadt ein „Ich-Denkmal“ gebaut und sich voller Stolz daraufgestellt hatten (vgl. Abbildung 2).

Aber nicht nur sie, sondern auch die Passanten nutzten das Denkmal, um sich darzustellen. So konnte man am anderen Tag in der Zeitung lesen: „Nicht nur Kinder drängeln sich auf das Podest, auch Einzelgänger und Verliebte besteigen es, ein Vater hebt stolz den Kinderwagen seines Sohnes hinauf ... Ein Zuschauer meinte, das Denkmal funktioniert, die Menschen nehmen es an, und er fügte hinzu: Jeder Mensch ist einzigartig“ (Neue Westfälische Nr. 81, 7.4.2008).

Abbildung 2: Ich-Denkmal



Quelle: Andreas FRÜCHT

Interagierende Subjekte

In der beruflichen Bildung – wie überhaupt in Bildungsprozessen – unterscheiden sich aber nicht nur die Lernenden voneinander, sondern auch die Lehrenden untereinander. Und Lernende wiederum von den Lehrenden. Differenzmerkmale gibt es außerdem zwischen den Arbeitskolleginnen und -kollegen sowie den Vorgesetzten. Wir dürfen also nicht immer nur auf die Differenzmerkmale bei den anderen, z. B. bei den Auszubildenden, schauen. Wir müssen vielmehr gleichsam in den Spiegel sehen und unsere eigenen Differenzmerkmale erkennen. Auch wir sind den anderen fremd.

„Fremd ist der Fremde nur in der Fremde.“ (Karl Valentin)

Lernende und Lehrende sind hier also in zweifacher Weise gefordert. Jeder von ihnen zeichnet sich durch individuelle Differenzmerkmale aus und muss damit umgehen. Zugleich müssen sie aber auch in der Lage sein, die Heterogenität des jeweils anderen zu akzeptieren und mit dieser umzugehen.

Pluralität der Heterogenitätsfaktoren

Die Interaktionspartner Ausbilder und Auszubildende unterscheiden sich hinsichtlich einer Vielzahl von Merkmalen wie Alter; Geschlecht; soziales, familiales, ökonomisches Milieu; Migrationshintergrund; biografische Erfahrungen; Lernstile; psychische, physische Disposition; Begabungen; Interessen; Lebensstil etc. Individuen können sich daher sehr unterschiedlich in Lehr- und Lernsituationen verhalten. Sie lernen oder reagieren beispielsweise schneller oder langsamer. Sie kommen aus einer armen oder reichen Familie mit niedrigem oder hohem Bildungsstand. Sie haben aufgrund ihrer kulturellen Abstammung einen besseren oder schlechteren Zugang zu Bildungsmaßnahmen. Alle diese Faktoren können in unterschiedlicher Kombination auftreten.

Hierarchie-Strukturierung

Die hier exemplarisch aufgezählten pluralen Heterogenitätsfaktoren erhalten eine hierarchische Struktur, „wenn sie regelmäßig ungleich bewertet werden“, so WEIB (2004, S. 208). Nach einer aktuellen Studie zur Notenvergabe in Schulen, die im Auftrag der Vodafone-Stiftung durchgeführt worden ist, ergaben sich bei einem Vergleich der Schulnoten mit den Ergebnissen der Schüler aus standardisierten Leistungstests bemerkenswerte Abweichungen. „Die Zensuren“, so die Forscher, „lassen sich nur zu etwa 50 Prozent mit den Testleistungen erklären. Bedeutsam sind der soziale Status der Eltern und deren Bildungshintergrund. Arbeiterkinder sind demnach sogar bei guten Fähigkeiten im Nachteil. Sie haben es schwerer, tolle Noten zu erzielen. ‚Herkunft wird mit zensiert‘“, so die Studie (SCHULTZ 2011, S. 38).

Auf die dominierende Rolle der sozialen Herkunft bei der Bildungskarriere beispielsweise hatte bereits Ende der 1960er-Jahre der Soziologe Ralf DAHRENDORF hingewiesen. Er verwendete die Kunstfigur „Katholisches Mädchen auf dem Lande“, um daran die Bildungsbenachteiligung von Menschen mit ganz bestimmten Heterogenitätsmerkmalen in der Bundesrepublik Deutschland zu verdeutlichen. Heute steht dafür vielleicht das muslimische Immigrantinnenmädchen aus einem afrikanischen Land.

Sozio-historische Entwicklung

Aktuelle gesellschaftliche Entwicklungsprozesse bewirken, dass einzelne Differenzmerkmale in den Vordergrund treten. Zurzeit wird die Diskussion um Heterogenität geprägt durch die Merkmale „Migrationshintergrund“, „soziales Milieu“ und „demografische Entwicklung“.

Organisationale Entwicklung

Den Unternehmen fehlen heute immer mehr Arbeitskräfte bzw. Fachkräfte für den nationalen und globalen Wirtschaftsmarkt. Sie stellen daher jetzt verstärkt Bewerber mit heterogenen Merkmalen ein. Die Auszubildenden unterscheiden sich daher heute immer mehr voneinander. Die Unternehmen müssen sich mit dieser Situation auseinandersetzen.

Heterogenität ist somit ein sehr vielschichtiges Phänomen. Dementsprechend ist der Anlass, sich damit auseinanderzusetzen, sehr unterschiedlich. Zurzeit werden, wie bereits angesprochen, einzelne Faktoren herausgegriffen, sei es, um „Benachteiligungen“ aufzuheben, sei es, um aktuelle soziale oder ökonomische „Probleme“ zu lösen. Bei dieser Art des Umgangs mit Heterogenität handelt es sich um eine „positive Diskriminierung“ (Schutz von marginalisierten Sozialgruppen). Der Defizit-Ausgleich steht hier im Vordergrund, weniger die individuelle Förderung.

Reflexionsfragen

- Suchen wir aus partikularen Interessen nach Andersartigkeit und Vielfalt? Was sind eigentlich unsere Auswahlkriterien, und sind wir uns derer bewusst?
- Fördern wir einzelne Auszubildende im Sinne einer „positiven Diskriminierung“, um deren „Benachteiligung“ aufzuheben?
- Hat beim Phänomen Heterogenität das Subjektive gegenüber dem Strukturellen als eigenständiger bzw. eigenwertiger Faktor Bestand?

These 3: „Der Umgang mit Heterogenität in der beruflichen Bildung muss in einen Diskurs zum Verhältnis von Ungleichheit und Gleichheit eingebunden werden.“

Die Herausarbeitung der strukturellen Heterogenität und ihrer einzelnen Faktoren beinhaltet allerdings eine Gefahr – das soll hier nicht verschwiegen werden. Die Betonung der Einzigartigkeit der Subjekte und damit der Hinweis auf ihre Verschiedenartigkeit verweist einseitig auf die Differenz zwischen ihnen. Für Jürgen BUDDÉ (2012) wird damit Heterogenität „nicht als Relation eingesetzt, sondern als fixierter Abstand zwischen den Individuen, der sich scheinbar selbstverständlich aus der Tatsache ihrer Unterschiedlichkeit ergibt.“ Und er fährt fort: „Dieser Befund ist interessant vor dem Hintergrund der Auseinandersetzung des Verhältnisses von Gleichheit und Differenz“ (BUDDÉ 2012, S. 18).

WENNING (2004) hatte bereits zuvor diesen Aspekt aufgegriffen, indem er Heterogenität als einen „relativen“ Begriff verstanden wissen wollte. Heterogenität „hängt vom Maßstab ab und ist nur zusammen mit Homogenität zu betrachten, wird

erst durch Vergleichsoperationen ‚hergestellt‘ und ist wandelbar“ (WENNING 2004, S. 573).

Umgang mit Heterogenität erfolgt gleichsam in einer dialektischen Beziehung von Unterschiedlichkeit und Gleichheit. Für das Subjekt ist die Entwicklung und Förderung seiner Besonderheiten wichtig, da diese seine Subjektivität ausmachen. Soll dieser Prozess jedoch nicht Selbstzweck sein, benötigt er eine Orientierung, d. h. einen Maßstab, die „Gleichheit“.

Das Gleiche gilt für die Gesellschaft bzw. die Unternehmen. Auch sie benötigen zur eigenen Entwicklung die Besonderheiten ihrer Mitglieder. Gesellschaft und Subjekt gewinnen also ihre Stärke im Kontext des jeweils anderen.

Das Eingehen auf die Heterogenität von Jugendlichen wird offiziell im Reformprojekt „Berufliche Bildung“ der Bundesregierung von 1997 gefordert (vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG, WISSENSCHAFT, FORSCHUNG UND TECHNOLOGIE 1997). Das Berufsbildungsgesetz spricht nur davon, die Jugendlichen für die qualifizierte Ausübung eines ganz bestimmten Berufs in einer sich wandelnden Arbeitswelt zu befähigen (vgl. § 1 Abs. 2 BBiG).

Das Reformprojekt dagegen will mehr. Ich nenne hier nur die ersten drei Ziele:

- Dynamische und gestaltungsoffene Ausbildungsordnungen für eine Arbeitswelt im Wandel,
- Offenhalten der dualen Berufsausbildung als Weg in die Arbeitswelt für alle durch differenzierte Ausbildungsangebote mit neuen Chancen für Leistungsschwächere und Leistungsstärkere,
- Entwicklung neuer Berufe und beschleunigte Modernisierung für ein breites Angebot zukunftsfähiger Berufe (vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG, WISSENSCHAFT, FORSCHUNG UND TECHNOLOGIE 1997).

Damit findet ein Paradigmenwechsel in der Ausbildung statt. Es geht nicht mehr allein um Standardisierung, Vergleichbarkeit und Einheitlichkeit der Fachausbildung oder um deren bloße Modernisierung. Es geht auch und in ganz besonderem Maße darum, die Ausbildung für alle Jugendlichen zu öffnen, unabhängig von dem individuellen Leistungspotenzial. Dieses Ziel lässt sich nur über die Entwicklung individueller Lernwege erreichen.

Fasst man die Forderungen zusammen, dann ergeben sich für die betriebliche Ausbildung zwei Ziele:

- Erfüllung der Fachanforderungen der Ausbildungsordnung und
- Förderung der individuellen beruflichen Entwicklung in einer sich laufend verändernden Arbeits- und Berufswelt.

Wir haben es damit in der betrieblichen Ausbildung im Sinne von GIDDENS (1988) mit einer Dualität von Zielen zu tun. Damit wird zugleich deutlich, was das „Gleiche“ in der beruflichen Ausbildung ist: individuelle berufliche Entwicklung auf der Basis von allgemein verbindlichen Rahmenvorgaben. Die betriebliche Ausbildung muss sich an diesem „gemeinsamen“ Ziel orientieren und individuelle Ausbildungsschritte für die Jugendlichen finden sowie immer wieder die Eignung der Wege überprüfen, auf denen die einzelnen Auszubildenden dieses gemeinsame Ziel individuell erreichen sollen. Dazu muss ständig ein Diskurs zum Verhältnis von Gleichheit und Ungleichheit in der betrieblichen Ausbildung geführt werden. Aus diesem Diskurs können sich eine Veränderung der Ausbildung und damit Impulse für Organisationsentwicklungsprozesse ergeben.

Unternehmen erkennen in letzter Zeit immer mehr die Interdependenz zwischen individueller Entwicklung der Auszubildenden und der eigenen betrieblichen Entwicklung. Sie stellen z. T. gezielt Jugendliche oder Erwachsene mit Differenzmerkmalen ein und bilden diese aus. Das Unternehmen SAP beispielsweise will „in den kommenden Jahren Hunderte Autisten zu Softwaretestern und Programmierern ausbilden. Bis 2020 sollen ein Prozent der etwa 65.000 Mitarbeitenden solche mit autistischen Störungen sein“ (BERNAU 2013, S. 1). Autisten mit einem bestimmten Asperger-Syndrom haben ein Spezialgebiet – sie speichern z. B. das, was sie sehen, wie ein Foto ab und sind mit Ausdauer bei der Sache. Was sie hören, geht dagegen an ihnen vorbei (ebd.). Jeder Mensch verfügt somit bei allen Schwächen über eine Stärke, die entdeckt, in der betrieblichen Ausbildung entwickelt und berufsmäßig genutzt werden kann.

Heterogenität ist also mehr als eine kontextlose „verinselte Vielfalt“ (BUDE 2012) oder das Ergebnis empirischer Daten. Es greift daher zu kurz, wenn wir Heterogenität im Sinne einer „vergleichenden Statistik“ betrachten und als Konsequenz die Individuen nach Kategorien sortieren und Menschen mit bestimmten Merkmalen aufgrund der aktuellen gesellschaftlichen Situation fördern. Das ist im besten Fall „positive Diskriminierung“. Umgang mit Heterogenität braucht immer den Bezug zur „Gleichheit“, d. h. zu etwas, was beispielsweise für alle Auszubildenden gilt – unabhängig von ihren individuellen Heterogenitäts-Faktoren –, z. B. Entdeckung und Förderung der individuellen Stärken (vgl. Abbildung 1).

Reflexionsfragen

- Was ist der Gehalt der Rede von Heterogenität? Welche Ordnungsfunktion hat der Diskurs um Heterogenität im Feld der beruflichen Bildung? (Vgl. BUDE 2012, S. 3)
- Was ist das „Gleiche“ in der beruflichen Bildung? Ist das die individuelle Förderung der Jugendlichen unabhängig von partikularen Interessen? Sind das be-

stimmte Leistungsstandards? Oder ist damit eine bestimmte Bildungsinfrastruktur gemeint?

These 4: „Umgang mit Heterogenität in der beruflichen Bildung erfordert kein bloßes Lernkonzept, sondern einen integrierten Ansatz von beruflicher Bildung – Personalentwicklung – Organisationsentwicklung.“

Der gezielte und an „Gleichheit“ orientierte Umgang mit Heterogenität in der beruflichen Bildung ist eine wichtige Aufgabe (vgl. Ausführungen zu These 3). Sie darf aber nicht nur auf das Lernen in der Ausbildung beschränkt bleiben und nicht als ein in sich geschlossenes bzw. mit anderen Programmen konkurrierendes Konzept verstanden werden. Umgang mit Heterogenität muss vielmehr integraler Bestandteil eines betrieblichen Personal- und Organisationsentwicklungsprogramms sein und damit Lern-, Arbeits- und Organisationsprozesse einschließen.

Gefordert ist damit ein Human-Ressources-Ansatz, der als strategisches Unternehmensziel die Verschiedenheit und Vielfalt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Ressource und Potenzial nutzen will und diese Strategie zum festen Bestandteil von Personal- und Organisationsentwicklung macht.

Einzelmaßnahmen für bestimmte Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergruppen gibt es bereits in mehreren Unternehmen. Diese Maßnahmen müssen aber noch zusammengeführt, integriert und auf alle Beschäftigten ausgeweitet werden. Ein Personalentwicklungsprogramm, an das die Heterogenitätsdiskussion anschließen kann, ist beispielsweise der Managing-Diversity-Ansatz.

Seit den 1990er-Jahren gibt es in Deutschland unter der Bezeichnung „Managing Diversity“ eine Diskussion um die gezielte Nutzung der unterschiedlichen individuellen Potenziale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Bei diesem Konzept wird das „Anderssein des anderen“ bewusst zugelassen und gefördert.

Stellvertretend für die Vielzahl von Definitionen sei hier auf die Version von STUBER verwiesen. „Diversity beschreibt das Phänomen, dass sich Menschen in Vielem unterscheiden – und in Manchem ähnlich sind. Diversity steht für Individualität. Diversity beschreibt eine offene Geisteshaltung gegenüber Vielfalt, sowie das Bewusstsein für den Einfluss von Unterschiedlichkeit auf das tägliche Miteinander“ (STUBER 2002, S. 29). Interessant an der Definition ist u. a. der Hinweis auf „Vielfalt“ und „Gleichheit“. STUBER spricht hier davon, dass sich die Menschen in „Vielem unterscheiden“ und in „Manchem ähnlich“ sind. Wir haben hier wieder den Bezug zwischen Ungleichem und Gleichem, den bereits BUDE und WENNING angesprochen hatten.

Umsetzung des Heterogenitätsansatzes in der Ausbildung

Die Umsetzung des Heterogenitätsansatzes in der beruflichen Ausbildung greift die Idee des „Reformprojekts Berufliche Bildung“ auf. Kern dieses Projekts ist die Gestaltungsoffenheit der Berufsbildung. Diese kann in zweierlei Hinsicht genutzt werden:

- mehr Spielraum für die Integration der Ausbildung in die individuellen betrieblichen Geschäftsabläufe,
- stärkere Individualisierung der Ausbildung durch Förderung individueller Stärken bei den Auszubildenden.

In gewisser Weise war die betriebliche Ausbildung auch bisher schon „gestaltungsoffen“ – aber nur in eine Richtung, nämlich in Richtung betriebspezifischer Abläufe und Interessen.

Mit dem Konzept der Gestaltungsoffenheit im Sinne des Reformprojekts „Berufliche Bildung“ gibt es neue Flexibilisierungsmöglichkeiten in der Ausbildung – diesmal in Richtung individuelle berufliche Entwicklung der Jugendlichen. Die Berufsbildung muss daher ihr Profil in Richtung „individualisierte und differenzierte Aktivitäten“ schärfen. „Nur ein Berufsbildungssystem, das dem Prinzip der Flexibilität verpflichtet ist, kann bestehen“ (HOLZ 2001, S. 1).

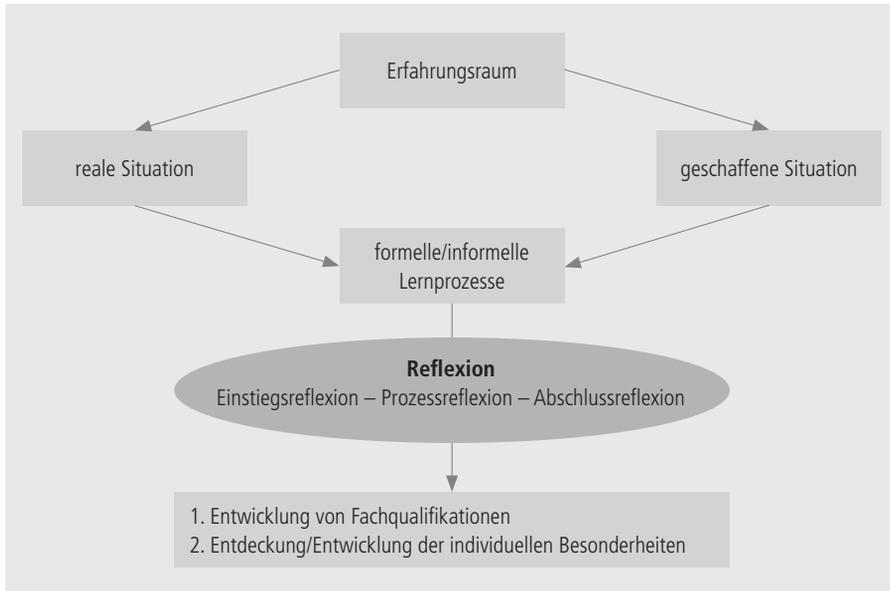
Betriebliche Ausbildung in diesem Sinne ist als Potenzialwerkstatt zu verstehen. Das heißt, das Heterogenitäts-Potenzial der Auszubildenden ist zu erkennen, zu entwickeln und während des Berufseinsatzes durch Professionelle weiterhin zu sichern.

Dazu stehen unterschiedliche Instrumente zur Verfügung. Sie können in drei Schwerpunkten zusammengefasst werden:

I. Einsatz von **Diagnoseinstrumenten** zur Entdeckung der (heterogenen) individuellen Stärken

Ein wichtiger Schritt bei der Umsetzung des Heterogenitätsansatzes im Sinne dieses Leitbildes ist die Diagnose und Entwicklung der individuellen Potenziale der Auszubildenden. Für die Diagnose sind beispielsweise Instrumente der Selbst- und Fremdeinschätzung zu erarbeiten. Diese sind als Reflexionsinstrumente, **nicht** als Messinstrumente einzusetzen. Das Wissen um die eigenen Stärken ist wichtig, da dieses die Selbstwirksamkeitserwartung der Jugendlichen stärkt (BANDURA 1977).

II. Einsatz von **Entwicklungsinstrumenten** im Ausbildungsprozess, z. B. Erfahrungsraum:

Abbildung 3: **Erfahrungsraum**

Den Auszubildenden muss die Chance gegeben werden, sich mit ihren individuellen Besonderheiten zu erleben und diese Fähigkeiten weiterzuentwickeln. Ein entsprechendes Instrument stellt der „Erfahrungsraum“ dar (vgl. Abbildung 3). Das Konzept des „Erfahrungsraums“ knüpft an das situationsorientierte Lernen an, das sich mit dem Satz beschreiben lässt: Wir lernen aus der Situation für die Situation.

Diese Form der Generierung und Aneignung von Wissen findet – in materieller wie nicht materieller Hinsicht – in unspezifischen Lernräumen statt, die durch die handelnden Akteure immer wieder neu konstituiert werden. Raum ist somit nicht als „gegebene Konstante zu verstehen, als Behälter oder Rahmen, in dem sich Soziales abspielt, sondern als durch soziale Praktiken erst Erzeugtes aufzufassen und damit von Räumen auszugehen, die es nicht immer schon gibt, sondern die erst durch Handlungen und Kommunikation hervorgebracht werden“ (SCHROER 2003, S. 71). Erfahrungsraum ist so ein Raum, der durch die Akteure als Lernraum generiert wird und der diese zum Zusammenspiel bringt (vgl. WITTEWERT/ROSE 2014).

Die alltäglichen Raumvorstellungen der meisten Menschen sind allerdings mehr oder weniger von der Vorstellung eines Behälterraums geprägt (vgl. Löw 2001, S. 27) – Raum als das den Menschen selbstverständlich Umgebende und in Orten

Eingelassene. Raum ist der Raum unserer Anschauung, der uns umgebende physikalische (dreidimensionale euklidische) Raum. Letztlich kann Raum als erdräumlicher, physisch-materieller oder als konstruktivistischer Begriff, der die Entstehung des Raums auf soziale Operationen zurückführt, verstanden werden. Die soziologisch-theoretischen Überlegungen von Raum werden hier unter einer pädagogischen Perspektive aufgegriffen, indem die Elemente des sozialen Raumes zu den Elementen einer Lernsituation werden: Die Handlungssituation wird zur Lernsituation, der Handlungsraum wird zum Ermöglichungsraum. Dabei spielt Reflexion eine entscheidende Rolle. Sie ermöglicht dem jeweiligen Akteur (Lernenden, Lehrenden), die Konstitution sozialer Räume transparent zu machen und zu reflektieren, in Worte zu fassen, zu diskutieren und damit letztlich Lehr- und Lernprozesse zu gestalten. Durch diese Transformation kann ein Lern-Raum-Konzept entwickelt werden, das die aktuelle Lebensweltsituation zum Ausgang und Ziel des Lehr- und Lernprozesses hat (ausführlich hierzu WITTWER/ROSE 2014).

Der Erfahrungsraum übernimmt damit das Konzept des „situativen Raums“. Mit Blick auf den Bereich von Arbeit und Beruf werden unter **Erfahrungsräumen** reale Lern- und Arbeitssituationen verstanden, die strukturell-organisatorisch und didaktisch-methodisch so angelegt sind, dass dort die Auszubildenden ihre besonderen Fähigkeiten entdecken und weiterentwickeln sowie neues Wissen, neue Fertigkeiten und neue Fähigkeiten erwerben können (vgl. WITTWER 2003, S. 21).

Erfahrungsräume sind gezielt für den einzelnen Mitarbeiter zu gestalten bzw. auszuwählen (ausführlich hierzu STAACK/WITTWER 2014). Um die Herausforderung des Erfahrungsraums bewusst zu erleben, sind drei Reflexionsphasen wichtig:

- Einstiegsreflexion: das Bewusstmachen der eigenen Stärken.
- Prozessreflexion: das Erleben einer neuen herausfordernden Situation.
- Abschlussreflexion: das Bewusstwerden, welche Stärken bzw. Qualifikationen bei der Bewältigung der Herausforderung geholfen haben.

Erfahrungsräume können im Arbeitsprozess, in formalisierten Weiterbildungsmaßnahmen, aber auch im sozialen Umfeld eines Betriebes situiert sein.

III. **Veränderung der Struktur:** Individualisierung von Ausbildungs- und Arbeitsprozessen und Strukturen

Bereits in den 1970er-Jahren wurden in der Bundesrepublik Deutschland Konzepte einer „individualisierten“ Organisation diskutiert (vgl. RÖLLINGHOFF 1996, S. 182 ff.; SCHANZ 1977; SCHANZ 1982). Aufgabe der Personal- und Organisationsentwicklung ist es demnach im Sinne einer **regulativen Idee**, nicht mehr Arbeitsstrukturen und Arbeitsorganisationen personenunabhängig zu gestalten und die Individuen daran anzupassen (vgl. STAEHLE 1989, S. 388), sondern die

entsprechenden Strukturen unter Berücksichtigung der Stärken und Qualifikationen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gestalten.

Das Eingehen auf die individuellen Potenziale der Auszubildenden verlangt phasenweise eine Individualisierung der Ausbildung, in der die Jugendlichen ihre besonderen Fähigkeiten in individuellen Lern- und Arbeitssettings entdecken und entwickeln können.

Die Möglichkeiten hierzu bietet das oben angesprochene Konzept der „Gestaltungsoffenen Ausbildung“. Die dort gewonnenen Flexibilisierungsspielräume geben die Möglichkeit, auf die speziellen Bedürfnisse der Unternehmen einzugehen und an die Potenziale der Belegschaft anzuknüpfen (vgl. HOLZ 2001, S. 2). Für die praktische Anwendung des Konzepts sind gerade mittelgroße Unternehmen aufgrund der Vielfalt ihrer Aufträge gut gerüstet.

Reflexionsfragen

- Kennen wir die Flexibilisierungsspielräume in unserer Organisation, und nutzen wir diese für den Umgang mit Heterogenität?
- Wie müssen sich Strukturen verändern, damit die unterschiedlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten der Auszubildenden entwickelt und genutzt werden können?
- Welche anderen Personalentwicklungsprogramme gibt es im Unternehmen, und wie kann das Heterogenitätskonzept an diese angebunden werden?

Forschungsdiesiderate

Im Gegensatz zur gesellschafts- bzw. bildungspolitischen Bedeutung der Frage nach dem Umgang mit Heterogenität in der beruflichen Bildung sind die entsprechenden Forschungsaktivitäten noch sehr gering. Es fehlt an größeren Studien. Die im schulischen Bereich gewonnenen Erkenntnisse sind aufgrund des Alters der Lernenden und der besonderen intentional-inhaltlichen Ausrichtung der schulischen Ausbildung nicht ohne Weiteres auf die berufliche Bildung übertragbar.

Entsprechende Forschungsfragen können beispielsweise sein:

- Wie lässt es sich vermeiden, dass in der beruflichen Bildung Heterogenität als „kontextlose Verinselung“ ohne Bezug zu „Gleichem“ gesehen und bearbeitet wird? **Was ist das Gleiche?**
- Wie ist ein entsprechendes Ausbildungs-Curriculum zu gestalten, und wie kann es formell in die Ausbildung integriert werden, z. B. im Rahmen des Konzepts „Gestaltungsoffene Ausbildung“?
- Wie muss sich parallel der Unterricht an den Schulen verändern?

- Nach welchen Kriterien können heterogene Gruppen zusammengesetzt und begleitet werden, damit sie produktiv lernen und arbeiten? Heterogene Lern- und Arbeitsgruppen sind nicht per se leistungsfähiger (vgl. SCHWARZ-WÖLZL/MAAD 2003).
- Wie sind Ausbildungsstrukturen und -prozesse mit Blick auf die individuellen Besonderheiten der Auszubildenden zu verändern? („Individualisierte Organisation“)
- Welche Kompetenzen verlangt das Konzept vom Bildungspersonal, und wie sind diese zu erwerben?
- Welche Auswirkungen hat das Konzept für den internen und externen Ausbildungs/Arbeitsmarkt, bzw. wie ist dessen Akzeptanz?

Schluss

Nur wenige Unternehmen haben bisher die Heterogenität ihrer Belegschaft genutzt. Für viele von ihnen gilt die Feststellung des ehemaligen Siemens-Vorstandsvorsitzenden von Pierer: „Wenn Siemens wüsste, was Siemens alles weiß!“

Die meisten Unternehmen **„spielen“** – um eine Analogie von BUCKINGHAM und CLIFTON (2002, S. 241) aufzugreifen – immer noch **„Dame“** mit ihren Mitarbeitenden. Das heißt, sie gehen davon aus, dass alle Mitarbeitenden bei derselben Aufgabe ähnliche Züge machen und dasselbe Problembewusstsein besitzen und dass sie auf dieselbe Weise lernen und auf dieselbe Art der Förderung ansprechen. Diese Unternehmen setzen in der Regel die Stärken ihrer Mitarbeitenden als gegeben voraus und konzentrieren sich darauf, deren Schwächen durch Qualifizierungsmaßnahmen zu minimieren. Die Angst vor den individuellen Heterogenitätsmerkmalen der Mitarbeitenden ist größer als das Vertrauen in dieselben.

Dagegen spielen nur wenige Unternehmen **„Schach“** mit ihren Mitarbeitenden. Diese Unternehmen haben verstanden, dass jede Figur anders zieht. Sie wissen, dass ein Turm nicht wie ein Springer und ein Springer nicht wie ein Turm zu behandeln ist. Deshalb investieren diese Unternehmen Zeit und Geld, um die stärksten Züge jeder Figur kennenzulernen und die Potenziale zu fördern und für das Unternehmen einzusetzen.

Lernen wir also, in der beruflichen Bildung Schach zu spielen!

Literatur

- BANDURA, Albert: Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. In: Psychological Review 84 (1977) 2, S. 191–215
- BERNAU, Varina: Stille Stärken. In: Süddeutsche Zeitung Nr. 116 vom 22.05.2013, S. 1
- BUCKINGHAM, Marcus; CLIFTON, Donald, O.: Entdecken Sie Ihre Stärken jetzt! Das Gallup-Prinzip für die individuelle Entwicklung und erfolgreiche Führung. Frankfurt/M., New York 2002
- BUDDE, Jürgen: Die Rede von der Heterogenität in der Schulpädagogik. Diskursanalytische Perspektiven. In: Forum Qualitative Sozialforschung 13 (2012) 2, S. 1–22
- BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG, WISSENSCHAFT, FORSCHUNG UND TECHNOLOGIE (Hrsg.): Reformprojekt Berufliche Bildung: Flexible Strukturen und moderne Berufe. Verhandlungen des Deutschen Bundestages/Drucksachen 13/7625 (1997), S. 1–15
- GIDDENS, Anthony: Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung. Frankfurt/M., New York 1988
- HOLZ, Heinz: Flexibilitätsspielräume für die Aus- und Weiterbildung in kleineren Unternehmen. Eine strategische Antwort auf die sich immer mehr beschleunigenden Veränderungsprozesse. Unveröff. Manuskript. Bundesinstitut für Berufsbildung. Bonn 2001
- LÖW, Martina: Raumsoziologie. Frankfurt/M. 2001
- OSEL, Johann: Gemeinsam ohne Grenzen. In: Süddeutsche Zeitung Nr. 126 vom 04.06.2013, S. 5
- RÖLLINGHOFF, Stefan: Die Individualisierung des Personaleinsatzes. Empirische Annäherungen, normative Programme und theoretische Implikationen unter Berücksichtigung neuerer organisationstheoretischer Ansätze. München/Mehring 1996
- SCHANZ, Günther: Wege zur individualisierten Organisation. Teil 1: Ein theoretisches Modell. Teil 2: Praktische Konsequenzen. In: Zeitschrift für Organisation 46 (1977) S. 183–192; S. 345–351
- SCHANZ, Günther: Organisationsgestaltung: Struktur und Verhalten. München 1982
- SCHROER, Markus: Raumgrenzen in Bewegung. Zur Interpretation realer und virtueller Räume. In: Sociologia Internationalis 1 (2003), S. 55–78
- SCHULTZ, Tanjev: Ungerechte Noten. In: Süddeutsche Zeitung Nr. 292 vom 19.12.2011, S. 38
- SCHWARZ-WÖLZL, Maria; MAAD, Christa: Diversity und Managing Diversity. Zentrum für Soziale Innovation. Teil 1: Theoretische Grundlagen. Wien 2003
- STAACK, Yvonne; WITTWER, Wolfgang: Erfahrungsraum „Experte“. In: WITTWER, Wolfgang; DIETRICH, Andreas (Hrsg.): Lern(t)räume – Gestaltung von Lernumgebungen für Weiterbildung und Berufsbildung. Wiesbaden (erscheint 2014)
- STAEHLE, Wolfgang, H.: Human Resource Management und Unternehmensstrategie. In: Mitteilungen der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (1989) 3, S. 388–396
- STUBER, Michael: Diversity Mainstreaming. In: Personal (2002) 3, S. 28–33

- WEIB, Anja: Unterschiede, die einen Unterschied machen. Klassenlagen in den Theorien von Pierre Bourdieu und Niklas Luhmann. In: NASSEHI, Arnim; NOLLMANN, Gerd (Hrsg.): Bourdieu und Luhmann. Ein Theorievergleich. Frankfurt/M. 2004, S. 208–232
- WENNING, Norbert: Heterogenität als neue Leitidee der Erziehungswissenschaft? Zur Berücksichtigung von Gleichheit und Verschiedenheit. In: Zeitschrift für Pädagogik 50 (2004) 4, S. 565–582
- WITTWER, Wolfgang: „Lern für die Zeit, werd tüchtig fürs Haus. Gewappnet ins Leben trittst du hinaus“ – Förderung der Nachhaltigkeit informellen Lernens durch individuelle Kompetenzentwicklung. In: WITTWER, Wolfgang; KIRCHHOF, Steffen (Hrsg.): Informelles Lernen und Weiterbildung. Neue Wege zur Kompetenzentwicklung. München/Unterschleißheim 2003, S. 13–41
- WITTWER, Wolfgang: Individuelle Stärkenentwicklung – Navigator für die berufliche Entwicklung. In: WALKENHORST, Ursula u. a. (Hrsg.): Kompetenzentwicklung im Gesundheits- und Sozialbereich. Bielefeld 2009, S. 23–34
- WITTWER, Wolfgang: Vom ‚Betroffenen‘ zum Change Agent – Management von Entwicklungs- und Veränderungsprozessen durch individuelle Veränderungskompetenz. In: STRIKKER, Frank (Hrsg.): Human Ressource im Wandel. Bielefeld 2010, S. 159–180
- WITTWER, Wolfgang: Kompetenzentwicklung – Individualisierung oder Normierung? Plädoyer für mehr Mut in der Personalentwicklung. In: NIEDERMAIR, Gerhard (Hrsg.): Kompetenzen entwickeln, messen und bewerten. Linz 2012, S. 81–99
- WITTWER, Wolfgang; ROSE, Petra: Raum als sozialer (Erfahrungs)Raum. In: WITTWER, Wolfgang; DIETRICH, Andreas (Hrsg.): Lern(t)räume – Gestaltung von Lernumgebungen für Weiterbildung und Berufsbildung. Wiesbaden (erscheint 2014)

© 2014 by Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn
Herausgeber: Bundesinstitut für Berufsbildung, 53142 Bonn
Internet: <http://www.bibb.de/veroeffentlichungen>

WITTMER, Wolfgang: Umgang mit Heterogenität zwischen positiver
Diskriminierung und individueller Förderung ·

In: SEVERING, Eckart; WEIß, Reinhold (Hrsg.): Individuelle Förderung in
heterogenen Gruppen in der Berufsausbildung. Befunde - Konzepte –
Forschungsbedarf. Bielefeld 2014, S. 197 - 213



Der Inhalt dieses Werkes steht unter einer Creative
Commons Lizenz

(Lizenztyp: Namensnennung – Keine kommerzielle
Nutzung – Keine Bearbeitung – 4.0 Deutschland).

Das Werk wird durch das Urheberrecht und/oder einschlägige Gesetze geschützt. Jede
Nutzung, die durch diese Lizenz oder Urheberrecht nicht ausdrücklich gestattet ist, ist
untersagt. Weitere Informationen finden Sie im Internet auf unserer Creative
Commons-Infoseite: <http://www.bibb.de/cc-lizenz>