Evaluation der neuen Ausbildung für MitarbeiterInnen im Arbeitsmarktservice

Zusammenfassung und Schlußfolgerungen

April 1995

Lorenz Lassnigg
Andrea Leitner

unter Mitarbeit von
Stefan Grassl

Forschungsprojekt im Auftrag des BMAS

Vorbemerkung

Die vorliegende Zusammenfassung ist aus der ausführlichen Langfassung des Endberichtes ausgekoppelt und enthält die wesentlichen Beurteilungen und Schlußfolgerungen aus der Evaluation des "Ersten Übergangslehrganges".

Das zugrundeliegende Material ist im Endbericht sehr ausführlich dokumentiert und kann bei Bedarf herangezogen werden.

Inhaltsverzeichnis

Fragestellungen der Evaluation 1

Die Vorgangsweise und die Datenbasis der Evaluation 4

Ergebnisse 6

Empfehlungen und Prioritäten zur Weiterentwicklung 23

1. Inhalte 23

2. Pädagogische Prinzipien 23

3. Methodik 24

4. Methodik und Implementation 24

5. Organisation 25

Zusammenfassung und Schlußfolgerungen

Die neue Ausbildung für die MitarbeiterInnen des AMS ist ein wichtiger Bestandteil der Reform. Die große Bedeutung der Ausbildung wird sowohl in den internationalen Evaluationen der Arbeitsmarktpolitik im Rahmen der OECD als auch in der Organisationsanalyse der österreichischen Arbeitsmarktverwaltung durch das Institut für Policy Research stark betont. In der österreichischen AMV hat es seit langem Diskussionen über die unbefriedigende Vorbereitung der neuen MitarbeiterInnen gegeben. Daher wurde einer breiten und ausführlichen organisierten konzeptionellen Vorbereitungsphase zur Reform das "Fachhochschulkonzept" erarbeitet. Nach einer gewissen "Latenzphase" wurde dann der "erste Übergangslehrgang" zur neuen Ausbildung in Form eines Pilot-Lehrganges realisiert.

Um die weitere Entwicklung der neuen Ausbildung entsprechend planen und gestalten zu können, wurde ein Projekt zur Evaluation in Auftrag gegeben, dessen Ergebnisse nun vorliegen. Die Evaluation bezieht sich auf den ersten Übergangslehrgang, der sich als Pilot-Lehrgang wesentlich auch durch seine prozeßhafte Realisierung auszeichnet. D.h., der Lehrgang hat in vielen Aspekten erst im Prozeß seiner Verwirklichung seine konkrete Gestalt angenommen. Dabei bestand viel Raum und Flexibilität für neue Entwicklungen, in dem sich die Studierenden zu bewegen hatten. Das war nicht immer ganz einfach und sie haben ganz wesentlich auch zur Realisierung und Entwicklung beigetragen. Die Evaluation dieses Prozesses sollte die Entwicklung im ersten Lehrgang systematisch aufzeichnen und die dabei gemachten Erfahrungen für die weitere Gestaltung verarbeiten und nutzbar machen.

Die Fragestellungen der Evaluation

Die Fragestellungen der Evaluation können folgendermaßen zusammengefaßt werden:

1. *Die Implementation des neuen Ausbildungskonzeptes im Übergangslehrgang.* Wie gut ist die Verwirklichung der neuen Ausbildung im Vergleich zu ihrer Konzeption gelungen?

Grundsätzlich handelt es sich bei der neuen Ausbildung für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Arbeitsmarktservice um ein inhaltlich und methodisch sehr ambitioniertes Konzept, das in der österreichischen Bildungslandschaft kaum

vergleichbare Vorbilder hat. Die wesentlichen Merkmale dieses Konzeptes, wie sie im Übergangslehrgang verwirklicht werden sollten, sind im folgenden Kasten zusammenfassend dargestellt:

Wichtige Merkmale des "Übergangslehrganges"

Der Berufsausübung vorgeschaltetet, kohärente und (zeitlich) zusammenhängende Ausbildung

Ambitionierte pädagogische Grundprinzipien
- ➔ Ganzheitliches Lernen
- ➔ Integration von Theorie und Praxis
- ➔ Erfahrungsaustausch zwischen erwachsenen Lernenden
- ➔ Selbstorganisiertes Lernen

Breites methodisches Konzept
- ➔ Hospitation
- ➔ Lehrveranstaltungen
- ➔ Selbstorganisiertes Lernen
- ➔ Projekte
- ➔ Betriebspraktika
- ➔ Praktikum in der Geschäftsstelle
- ➔ Paxistraining (Übungsfirma)
- ➔ Selbsterfahrung

TeilnehmerInnen mit beruflicher Erfahrung
- ➔ Unterschiedliches Alter
- ➔ Unterschiedliche Vorbildung
- ➔ Unterschiedliche Berufserfahrung

Orientierung an Anforderungen in einem *Sozial*beruf
- ➔ Persönlichkeitsbildende Komponente
- ➔ Begleitender Gruppenprozeß

Das Konzept der neuen Ausbildung zeichnet sich dadurch aus, daß es einerseits ein sehr umfassendes und qualitativ hochstehendes *Ausbildungsziel* mit einem hochentwickelten *Instrumentarium* verfolgt, andererseits aber vom erwarteten Ergebnis wie auch von der Anlage der Lernprozesse her *hohe Anforderungen* an die Lernenden und Lehrenden stellt.

Diese Konstellation läßt bei entsprechender Implementation sehr gute Ergebnisse, aber nicht unbedingt leichte Erfolge erwarten. Es war daher von vornherein davon auszugehen, daß bei der Verwirklichung eines derartig ambitionierten Konzeptes nicht zu unterschätzende Probleme auftreten können. Aus dieser grundsätzlichen Einschätzung kann nicht von vornherein unterstellt werden, daß die Vorgaben des Konzepts sofort 1:1 umgesetzt sind, sondern eine erste wichtige Dimension der Evaluation mußt eben darin bestehen, das Ausmaß der Verwirklichung des Konzeptes festzustellen. Dies ist auch für die Bewertung von Ergebnissen der neuen Ausbildung -- wie sich also die AbsolventInnen in der Praxis bewähren -- in einer späteren Phase sehr wichtig, um zwischen Effekten aus der vollen Verwirklichung der Konzeption und Effekten aus einer möglicherweise eingeschränkten Implementation unterscheiden zu können. Erst diese Unterscheidung ermöglicht dann zu entscheiden, ob man sich bei Weiterentwicklungen eher auf die Überprüfung und *Änderung der Konzeption* konzentrieren soll, oder ob sich die Aufmerksamkeit auf die bessere *Verwirklichung der Konzeption* beziehen soll.

Das wichtigste "Erfolgskriterium" während der Implementationsphase ist also der Grad, in dem es gelungen ist, *die wesentlichen Eckpunkte der neuen Ausbildung*, insbesondere das handlungsorientierte pädagogische Konzept *entsprechend den Absichten zu realisieren*. Dieses allgemeine Erfolgkriterium wurde nach den folgenden spezifischeren Dimensionen aufgeschlüsselt, wo die wesentlichen "Knackpunkte" der Implementation erwartet wurden.

Hauptdimensionen und Kriterien der Evaluation

* **Inhalte der Ausbildung**
  - ➔ Stoffbewältigung
  - ➔ Zusammenspiel von Lehrveranstaltungen, Praxis und Projekt
* **Methodik**
  - ➔ psychosoziales Lernen
  - ➔ Projektbetreuung
* **Organisation**
  - ➔ Koordination der Beteiligten

2. *Umfeldbedingungen der Implementation.* Welche Bedingungen haben die unmittelbar an der neuen Ausbildung Beteiligten für ihre Arbeit im Umfeld der Gesamtorganisation

vorgefunden? Welche behindernden und fördernden Faktoren haben einen Einfluß ausgeübt?
Jedes neue Produkt befindet sich zunächst in Entwicklung, hat mit Anfangsschwierigkeiten zu kämpfen, gleichzeitig befindet sich in Konkurrenz mit einem wohleingeführten Produkt, das in ein Netzwerk von Befürwortern und zufriedenen Konsumenten eingebettet ist. Während die Probleme und Schwierigkeiten des herkömmlichen Produkts für die Beteiligten vertraut sind, es gibt auch entsprechende Mechanismen zur Absicherung dagegen etc., läuft das neue Produkt, insbesondere wenn es hohe Erwartungen weckt, Gefahr, bei Schwierigkeiten und Problemen aufgrund von enttäuschten Erwartungen über Gebühr unter Kritik zu kommen. Aus diesen Gründen ist die "*Einbettung*" in das Umfeld der Organisation, und die entsprechende Unterstützung durch die Befürworter ein sehr wichtiger Entwicklungsfaktor.

Die Vorgangsweise und die Datenbasis der Evaluation

Die Ergebnisse und Schlußfolgerungen wurden aufgrund vielfältigen Materials erarbeitet, das während des Verlaufes des ersten Übergangslehrganges erhoben und gesammelt wurde. Dabei wurde die Sicht der Lernenden in den Mittelpunkt gestellt, aber auch die für die Organisation und Veranstaltung des Lehrganges verantwortlichen Personen wurden in die Untersuchung eng eingebunden.

Teilarbeiten im Rahmen des Projektes

➔ **Auswertung von Dokumenten**
zur Entwicklung des Konzeptes für den Lehrgang und zur laufenden Durchführung

Auswertung von Dokumenten über den Studienverlauf, Grunddaten über inhaltliche Schwerpunkte und Setting bei Projekten, Studienfortgang, Ausfälle etc; Beschreibung von wichtigen organisatorischen und methodischen Entscheidungen und Weichenstellungen.)

➔ **Qualitative Erhebungen** bei den beteiligten Personengruppen
(Lehrgangsleitung, Studierende, Ausbildungsleiter, etc.)

Im Laufe von fünfzehn Besuchen im Lehrgang haben Gruppendiskussionen mit den TeilnehmerInnen, Gespräche mit der Lehrgangsleitung und einzelnen Lehrbeauftragten und mit den AusbildungleiterInnen aus den Bundesländern, sowie teilnehmende Beobachtungungen in Lehrveranstaltungen stattgefunden, deren Ergebnisse ausgewertet wurden.

➔ **Quantitative Erhebungen** bei den Studierenden

Wesentliche Kernstücke der Evaluation bilden vier schriftliche Erhebungen bei den Studierenden der Ausbildung, die eine Mischung von standardsierten, halbstandardisierten und offenen Fragen beinhaltet haben. Ergänzend wurde auch eine schriftliche Erhebung bei AbsolventInnen der traditionellen Ausbildung durchgeführt, deren Auswertung aber erst im Rahmen der follow-up Studie erfolgt.

Ergebnisse

1. *Verwirklichung der inhaltlichen Zielsetzungen* (Professionalisierung der Beratungstätigkeit als Sozialberuf)

Die inhaltlichen Zielsetzungen sind darauf ausgerichtet, die Beratungstätigkeit im Arbeitsmarktservice zu professionalisieren und dabei insbesondere auch zu berücksichtigen, daß dabei die sozialen Kompetenzen der MitarbeiterInnen neben den erforderlichen fachlichen Kompetenzen von wesentlicher Bedeutung sind.

Das inhaltliche Angebot der Ausbildung kann nach drei Ebenen unterschieden werden:
- Etwa ein Sechstel der Ausbildungszeit wurde für Lehrveranstaltungen auf der Ebene des *Fachwissens* über die Vorgänge am Arbeitsmarkt und die damit zusammenhängen gesellschaftlichen, sozialen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen verwendet;
- die *psychosozialen Kompetenzen* standen bei etwa einem Fünftel der Ausbildungszeit in Form von Gruppenerfahrungen, individuellen Erfahrungen und Lehrveranstaltungen im Mittelpunkt, wobei diese Vorbereitung auf den Umgang mit der Beratungssituation sowohl die Kenntnis des methodischen Instrumentariums als auch die entsprechende Selbsterfahrung der MitarbeiterInnen umfaßt;
- schließlich wurden fast zwei Drittel der Ausbildungszeit für Hospitationen, Praktika, Projektarbeiten und Lehrveranstaltungen auf der Ebene der *praktischen Anwendung* eingesetzt, wobei die thematische Spannweite von den rechtlichen Bestimmungen für die Arbeit im Arbeitsmarktservice bis zur Anwendung der verschiedenen arbeitsmarktpolitischen Instrumente und der technischen Systeme des Arbeitsmarktservice reicht (vgl. die Übersicht zu den Ausbildungsinhalten).

Die Aufteilung der Inhalte auf den drei Ebenen nach der jeweils dafür verwendeten Ausbildungszeit zeigt den klaren Schwerpunkt auf der praktischen Ebene und die mit einem Fünftel ebenfalls hoch veranschlagte Ebene der Entwicklung von sozialer Kompetenz und Persönlichkeitsbildung. Dieser Ebene der Ausbildung wird entsprechend den Zielsetzungen hohe Priorität von Seiten der Lehrgangsleitung beigemessen, die den Gruppenprozeß -- insbesondere in der Form der regelmäßigen "Freitagsreflexionen" -- begleitet, und den TeilnehmerInnen damit Methoden und Möglichkeiten der Verarbeitung ihrer Sozialerfahrungen und Konflikte vermittelt hat.

Die persönliche Weiterentwicklung und die Vorbereitung auf die psychosoziale Dimension der Berufsausübung war auch eines der wesentlichen Erfolge der Ausbildung. dies wird durch die verschiedensten Aspekte verdeutlicht, wie z.B. die rückblickende

Beurteilung durch die TeilnehmerInnen oder die gerade auf der persönlichen Ebene überaus erfolgreichen Abschlußpräsentationen der Lehrgangsarbeiten.

Ausbildungsinhalte

Fachliche Ebene	Soziale Ebene	Praktische Ebene
Allgemeinwissen Verfassungs- und Verwaltungsrecht EU-Recht **Arbeitmarktrelevantes Wissen** Volkswirtschaftslehre Betriebswirtschaftslehre Soziologie Marketing Arbeitrecht Arbeitsmarkt- und Arbeitsmarktpolitik	**Psychosoziale Kompetenzen** Kommunikationstraining Reflexion Psychologie Beratungsgespräch Selbsterfahrung Supervision	**Praxiswissen** AMFG/AMSG Leistungsrecht EDV **Praxistraining** Übungs-AMS "Donautor" Projektarbeiten Praktika
Etwa 1/6 der Ausbildungszeit	**Etwa 1/5 der Ausbildungszeit**	**Etwa 2/3 der Ausbildungszeit**

Das folgende Schema zeigt, daß -- von der einleitenden Hospitationsphase abgesehen, die nicht immer gut integriert war -- sich die fachlich-theoretischen Lehrveranstaltungen in den ersten Monaten konzentrieren, während die Veranstaltungen auf der praktischen Ebene sich im letzten Drittel stark verdichtet haben. Aktivitäten auf der psychosozialen Ebene haben die fachlichen Veranstaltungen begleitet, aber in der letzten Phase nur mehr sporadisch stattgefunden. Die Aktivitäten auf der praktischen Ebene sind über den ganzen Verlauf der Ausbildung verteilt, haben aber sehr unterschiedliche Ausprägungen: In den ersten beiden Dritteln standen die selbständigen Erfahrungen der TeilnehmerInnen in Form von Hospitation und Praktika im Vordergrund, erst im letzten Drittel wurden in Form des Praxistrainings, der EDV-Ausbildung und des Schnittstellenseminars systematische Inputs und Übungen veranstaltet.

Die Bewertung der Lehrveranstaltungen und Bausteine durch die TeilnehmerInnen ist im allgemeinen positiv bis sehr positiv. Es gibt jedoch eine beträchtliche Variation nach den drei Ebenen: Am besten wurden in der pauschalen zusammenfassenden Bewertung die fachlichen Lehrveranstaltungen bewertet und am niedrigsten die psychosozialen Aktivitäten, dazwischen liegt die Bewertung der praktischen Aktivitäten. Es gibt auch innerhalb der drei Ebenen eine beträchtliche Variation der Bewertung der einzelnen Bausteine bzw. Lehrveranstaltungen. Am geringsten sind die Bewertungsunterschiede bei den praktischen Aktivitäten, wo nur die Praktika in den Betrieben deutlich unterdurchschnittlich bewertet werden. Von den fachlichen Veranstaltungen haben Soziologie, Arbeitsmarktpolitik und Volkswirtschaftslehre sehr gut abgeschnitten, die übrigen liegen mehr oder weniger deutlich unter dem Durchschnitt. Am größten sind diese Unterschiede auf der psychosozialen Ebene, wo die Lehrveranstaltungen über Psychologie, Beratung und Supervision und auch die Selbsterfahrung viel besser bewertet werden als das "selbstorganisierte Lernen" und die "Freitagsreflexionen".

Vor allem zwei Probleme sind betreffend der inhaltlichen Dimension hervorzuheben:
-- Die Aufteilung der theoretischen und der praktischen Inhalte im Ausbildungsverlauf ist unausgewogen.
-- Die Bewältigung des Stoffes der fachlichen Lehrveranstaltungen ist wegen der hohen Dichte schwierig, indem der Stoff zu umfangreich ist und zu wenig Raum für die Verarbeitung des Stoffes zur Verfügung steht.

Verteilung der Inhalte im Ausbildungsverlauf

Wo.	Fachliche Ebene	Soziale Ebene	Praktische Ebene
1			1 Hospitation Amt
2			2
3			3
4			4
5			5
6			6
7			7
8			8
9		9 Gruppenbildung Linz	
10			10 LV
11	11 LV		
12	12		
13	13		
14	14		
15	15		
16			16 Praktikum Betrieb
17			17
18			18
19		1/2 19 Reflexion	1/2 19 Nachbearbeitung
20			20 LV
21	1/2 21 LV		1/2 21
22	22		
23	23		
24	24		
25	25		
26			26 Praktikum Betrieb
27			27
28			28
29		1/2 29 Reflexion	1/2 29 Nachbearbeitung
30			30 LV
31		31 LV	
32	32 LV		
33	33		
34			34 LV
35		35 LV	
36			36 Projektarbeit
40		40 LV	
41		1/2 41 LV	1/2 41 Vorber. Praxis
42			42 Praktikum Einr.
43			43
44			44
45		1/2 45 Reflexion	1/2 45 Nachbereitung
46			46 Praxistraining
47			47
48			48
49			49
50			50
51			51
52			52
53		53 LV	
54			54 Praxistraining
55			55
58			58 Praxis Arbeitsamt
59			59
60	60 Prüfung/Abschluß	60 Prüfung/Abschluß	60 Prüfung/Abschluß

2. *Verwirklichung der pädagogischen Prinzipien*

Aufbauend auf dem Fachhochschulkonzept wurden für den Lehrgang sehr ambitionierte pädagogische Prinzipien formuliert, die die Vermittlung von Grundwissen mit einer kompetenz-orientierten Vorgangsweise verbinden sollten.

Pägagogische Prinzipien

- Vorgeschaltete Ausbildung
- Ganzheitliches Lernen
- Integration von Theorie und Praxis
- Erfahrungsaustausch zwischen erwachsenen Lernenden
- Selbstorganisiertes Lernen

Es ist weitgehend gelungen, die pädagogischen Prinzipien im Lehrgang zu realisieren. Die Heterogenität der Gruppe konnte erfolgreich für die Lernprozesse genützt werden. Die Zusammensetzung der Teilnehmer und Teilnehmerinnen ist nach verschiedensten Merkmalen sehr vielfältig, die meisten hatten bereits mehr oder weniger ausführliche berufliche Vorerfahrungen und diese unterschiedlichen Erfahrungen wurden auch als Bereicherung empfunden. Entgegen den Erwartungen ist es auch gelungen, die Ausfallsrate minimal zu halten und die TeilnehmerInnen im großen und ganzen gut zu integrieren. Ernste individuelle Lern- und Leistungsprobleme sind in geringerem Maße aufgetreten als erwartet und konnten, so sie aufgetreten sind, überwunden werden.

Auch die vorgeschaltete Ausbildung wurde trotz der manchmal aufgekommenen Unsicherheiten weitestgehend befürwortet. Das Prinzip des ganzheitlichen Lernens konnte vor allem in den Projektarbeiten und in der abschließenden Lehrgangsarbeit realisiert werden. Der Zusammenhang zwischen den verschiedenen Teilen und Bereichen der Ausbildung konnte ausreichend hergestellt werden.

Gewisse Probleme sind bei der Realisierung des Prinzips der Integration von Theorie und Praxis zu verzeichnen. Wie schon die Verteilung der Inhalte im Kursverlauf gezeigt hat, ist eine ausgewogene Verzahnung der Lehrveranstaltungen auf der fachlich-theoretischen Ebene mit den Aktivitäten auf der praktischen Ebene vom Ausbildungsverlauf her nicht

gegeben. Während sich die fachlich-theoretischen Lehrveranstaltungen im ersten Teil konzentrieren, findet die praktische Ausbildung erst im letzten Drittel statt. Die Praktika in den Betrieben, die den wichtigsten Teil der praktischen Dimension im Laufe der ersten zwei Drittel des Lehrgangs bildeten, haben überdies eine ungünstige Bewertung seitens der TeilnehmerInnen erfahren. Auch haben manche Lehrveranstaltungen inhaltlich eine große Distanz zur Praxis gehabt -- dies hat jedoch nicht dazu geführt, daß eine Verringerung des Theorieanteils gewünscht würde. Hier sollte eine ausgewogenere Verteilung erreicht werden.

Die Realisierung des Prinzips des selbstorganisierten Lernens ist mit Schwierigkeiten verbunden, die jedoch schwer einzuschätzen und zu interpretieren sind. Vom praktischen Ablauf her war im Kernteil der Woche eine bestimmte Zeit für "selbstorganisiertes Lernen" veranschlagt. Diese Zeit konnte im Prinzip individuell genutzt werden. Teilweise wurden gemeinsame Aktivitäten und Arbeitsgruppen in dieser Zeit durchgeführt -- dabei handelte es sich aber oft um "zusätzliche" Aktivitäten wie Aufbau und Wartung der Bibliothek, Redaktionsarbeiten für die Kurszeitung, Erarbeitung eines facheinschlägigen Pressespiegels, etc. Andererseits wurde diese Zeit aber nicht unbedingt für die vertiefende Bearbeitung des Stoffs der Lehrveranstaltungen genutzt. Die Bewertung des selbstorganisierten Lernens seitens der TeilnehmerInnen war ambivalent: Auf der einen Seite hat die Mehrheit eine positive Einstellung dazu und auch das Gefühl, diese Zeit effektiv genutzt zu haben -- auf der anderen Seite gibt es aber auch eine Gruppe in der Größenordnung von einem Drittel der TeilnehmerInnen, für die dieses Prinzip offensichtlich unbefriedigend realisiert wurde. Hier wären --bei grundsätzlicher Aufrechterhaltung dieses Prinzips -- gezielte Unterstützungsangebote zu empfehlen.

3. *Realisierung des methodischen Konzeptes*

Auf Basis der pädagogischen Grundprizipien wurde ein komplexes methodisches Konzept implementiert, das aus einer ganzen Reihe von unterschiedlichen Bausteinen besteht (siehe die folgende Übersicht). Die Übersicht zeigt, daß die methodische Vielfalt auf den verschiedenen Ebenen sehr unterschiedlich ist: Während die fachliche Ebene vor allem durch Lehrveranstaltungen abgedeckt wird, sind auf der psychosozialen Ebene die Gruppenreflexionen mit mehr als der Hälfte des zeitlichen Aufwandes besonders wichtig. Am größten ist die methodische Vielfalt auf der praktischen Ebene, die ja auch insgesamt den größten Raum in Lehrgang einnimmt. In diesem Bereich werden etwa drei Viertel des Zeitaufwandes zu etwa gleichen Teilen (also je ein Viertel) von den betrieblichen Praktika, dem Praxistraining und der dem Kurs vorgeschalteten Hospitation bestritten,

das restliche Viertel durch die übrigen angeführten Bausteine. Schwierig abzuschätzen ist der zeitliche Aufwand für die Lehrgangsarbeit und für die Projektarbeiten, da dieser von den TeilnehmerInnen individuell erbracht wurde.

Die Bausteine des methodischen Konzepts

(Die Aufstellung der Bausteine ist nach dem jeweiligen zeitlichen Gewicht geordnet)

fachliche Ebene	psychosoziale Ebene	praktische Ebene
- Lehrveranstaltungen - Selbstorganisiertes Lernen	- Wochenreflexionen - Lehrveranstaltungen - Selbstorganisiertes Lernen - Selbsterfahrung	- Betriebspraktika - Praxistraining (Übungsfirma) - Hospitation - Lehrveranstaltungen - Projekte - Lehrgangsarbeit - Schnittstellenseminar - Praxis in Geschäftsstelle - Selbstorganisiertes Lernen

Die verschiedenen Bausteine haben einen jeweils unterschiedlichen Bezug zum Ausbildungsziel und zu den pädagogischen Prinzipien. Obwohl versucht wurde, soweit wie möglich den pädagogischen Prinzipien insgesamt gerecht zu werden, werden doch unterschiedliche Ziele und Gesichtspunkte jeweils betont.

In den Lehrveranstaltungen, die insgesamt etwas mehr als ein Drittel der gesamten Ausbildungszeit ausmachen (19,5 Wochen) steht die Wissensvermittlung im Vordergrund; dieser Baustein dominiert daher auch die fachliche Ebene. In den Lehrveranstaltungen dominierte jedoch keineswegs der traditionelle Frontalunterricht, sondern es wurde eine breite Vielfalt von Methoden verwendet, was auch von den TeilnehmerInnen insgesamt sehr positiv bewertet wurde. Obwohl es große Unterschiede der Bewertung zwischen den verschiedenen Lehrveranstaltungen gibt, war die pauschale Gesamtbewertung für die Lehrveranstaltungen im Vergleich zu den anderen Bausteinen sehr positiv.

Die Bewertung der einzelnen Lehrveranstaltungen ist sehr differenziert und hängt von vielen Faktoren ab. Die Lehrveranstaltungen auf der psychosozialen Ebene und der praktischen Ebene wurden von den TeilnehmerInnen im Durchschnitt viel besser

bewertet als die fachlich-theoretischen Lehrveranstaltungen. Im letzteren Bereich gibt es auch sehr große Unterschiede zwischen den einzelnen Lehrveranstaltungen, wobei drei Lehrveranstaltungen vergleichsweise sehr ungünstig und drei weitere nicht besonders günstig beurteilt wurden. Neben inhaltlichen Präferenzen (Rechtsfächer werden durchwegs eher schlecht bewertet) sind vor allem methodische Schwächen, damit verbunden Probleme, den Stoff zu behalten und die Aussage, daß nicht mehr Zeit dafür aufgewendet werden sollte für die ungünstigen Bewertungen verantwortlich.

Bei der Bewertung der verschiedenen Bausteine der Ausbildung ist die Variation etwas größer als bei den Lehrveranstaltungen. Von der Gesamtbewertung her wurden vier Bausteine sehr hoch bewertet, drei weitere wurden günstig, aber etwas weniger hoch bewertet und drei Bausteine haben keine günstige Bewertung erhalten (siehe Übersicht). Es variiert bei der Bewertung der Bausteine auch die Zuschreibung der Bedeutung dieser Bewertung. Bei den meisten Bausteinen sind diese Bewertungen konsistent. Dissonanzen treten jedoch bei zwei vom Zeitaufwand her sehr wichtigen Bausteinen auf: Beim Praxistraining, wo viel mehr Zeit gefordert wird und bei den betrieblichen Praktika, wo weniger Zeit gefordert wird. Die widersprüchliche Bewertung der betrieblichen Praktika deutet auch darauf hin, daß diese im Vergleich zu ihrem zeitlichen Gewicht in den gesamten Ausbildungsgang nicht ausreichend eingebunden sind. Zwei methodische Eckpunkte der Ausbildung haben von den TeilnehmerInnen keine positive Bewertung bekommen, nämlich das "selbstorganisierte Lernen" und die "Freitagsreflexionen", insbesondere für letztere wird auch weniger Zeitaufwand gefordert.

Diese Bewertungen der Wochenreflexionen durch die TeilnehmerInnen in der Schlußbefragung müssen in einem größeren Zusammenhang gesehen werden. Dabei sind zur Relativierung mehrere Aspekte anzuführen:

-- Insgesamt sind die Ziele auf der psychosozialen Ebene nicht nur schwer zu verwirklichen sondern auch im Hinblick auf ihre Erfüllung schwer zu evaluieren. Mehrere zentralen Merkmale der Ausbildung sprechen dafür, daß diese Ziele gut erfüllt worden sind. Zu nennen sind insbesondere die gute Integration der Gruppe und die hohe Abschlußrate, die zu beobachtende persönliche Entwicklung der TeilnehmerInnen und die eindrucksvollen Leistungen bei der Abschlußpräsentation der Lehrgangsarbeiten in der Prüfungswoche, wo dieser Ebene große Bedeutung zugekommen ist.

-- Die Bewertungen der Veranstaltungen zur Bearbeitung des Gruppenprozesses sind teilweise stark polarisiert und es gibt viele Ergebnisse, die zeigen, daß den unterschiedlichen Bewertungen grundsätzliche Unterschiede in den Einstellungen zugrundliegen. wobei es ausgeprägte Ablehnung dieser Bausteine gab.

-- Bei einer qualitativen Schlußbewertung in der Gruppe ergab sich eine Bewertung, nach der die persönliche Dimension im Vergleich zur fachlich-inhaltlichen und zur Dimension der praktischen Kenntnisse am stärksten angesprochen und mit den meisten positiven Aussagen belegt wurde. Im Gegensatz dazu wurde die praktische Dimension eher ungünstig bewertet, während zur fachlich-inhaltlichen Dimension stärker indifferente Stellungnahmen zu verzeichnen sind.

Bewertung der Bausteine

Sehr gute Bewertung		**Günstige Bewertung**		**Keine günstige Bewertung**	
wichtig im Rahmen der Ausbildung		wichtig im Rahmen der Ausbildung		nicht wichtig im Rahmen der Ausbildung	
beruflich und persönlich wichtig	*nur beruflich wichtig*	*beruflich und persönlich wichtig*	*nur persönlich wichtig*	*beruflich und persönlich wichtig*	*beruflich und persönlich nicht wichtig*
ETWAS MEHR ZEIT ! -- Lehrgangsarbeit -- Lehrveranstaltungen	VIEL MEHR ZEIT ! -- Praxis im AMS -- Schnittstellenseminar.	-- Selbsterfahrung	-- Projektarbeiten	WENIGER ZEIT ! -- Praktika in Betrieben	-- Selbstorganisiertes Lernen
			beruflich und persönlich nicht wichtig		WENIGER ZEIT ! -- "Freitagsreflexionen"
			VIEL MEHR ZEIT ! -- Praxistraining		

Insgesamt ergibt sich, daß die grundsätzliche Anlage der Ausbildung für die Realisierung des methodischen Konzeptes geeignet ist und daß man auch sehr weit in der angestrebten Richtung gekommen ist. Der Lehrgang besteht aus einer Vielfalt von methodischen Bausteinen, die jeweils spezifische Aspekte und Zielsetzungen abdecken sollen. Im ersten Jahr der Realisierung ist man mit diesem Konzept auf pädagogisches Neuland vorgedrungen und die inhaltliche Realisierung vieler Bausteine erfolgte in Form eines Lernprozesses im Laufe der Implementation der Ausbildung. Daher gibt es selbstverständlich bestimmte Aspekte, die verbessert bzw. im Detail näher überprüft werden sollten. Dies gilt insbesondere für die folgenden Aspekte:

-- *Theoretisch-fachliche Lehrveranstaltungen*: Hier besteht unmittelbar ein großes Gefälle in den Bewertungen. Die ungünstig bewerteten Lehrveranstaltungen sind zu verbessern. Dafür müssen entsprechende Mechanismen gefunden werden. Darüber hinaus wäre aber auch eine nähere Überprüfung und gegebenenfalls Revision der Inhalte im Hinblick auf das Gesamtziel der Ausbildung notwendig. Die Detailergebnisse der vorliegenden Evaluation geben eine wichtige Grundlage dafür ab.

-- *Praktische Bausteine*: Die Vermittlung und Erarbeitung praktischer Kompetenzen steht vom Aufwand her eindeutig im Mittelpunkt des Lehrganges. Gleichzeitig gibt es auf dieser Ebene ziemlich offensichtliche Defizite. Es gab während des Lehrganges lange Zeit Unsicherheiten darüber, inwieweit die erforderlichen Kompetenzen erworben wurden; die zeitliche Aufteilung mit der Konzentration des Praxistrainings erst in der letzten Phase der Lehrganges erscheint nicht befriedigend und entspricht auch nicht dem Prinzip eines abgestimmten theoretischen und praktischen Lernprozesses; die Kernstücke der praktischen Ausbildung -- die betrieblichen Praktika und das Praxistraining -- haben nicht besonders günstige Bewertungen erhalten; und insbesondere bei der inhaltlichen Ausgestaltung des Praxistrainings besteht großer Entwicklungsbedarf. Angesichts des großen Zeitbedarfes für die betrieblichen Praktika erscheint entweder eine wesentliche Verkürzung, oder aber eine stärkere Einbindung in den gesamten Lernprozeß -- durch Verknüpfung mit anderen Bausteinen, was im ersten Lehrgang bereits ansatzweise der Fall war -- angebracht. Viele Ergebnisse sprechen eher für eine bessere Nutzung als für eine Verkürzung.

-- *Bausteine auf der psychosozialen Ebene*: In diesem hat der Lehrgang am ausgeprägtesten pädagogisches Neuland betreten, indem das Ziel der persönlichen und psychosozialen Entwicklung der TeilnehmerInnen und die entsprechenden Kompetenzen für die Beratungstätigkeit durch entsprechende Bausteine explizit gefördert wird. Insgesamt konnte dieses anspruchsvolle Ziel gut erreicht werden. Die einzelnen Bausteine in diesem Bereich werden jedoch sehr unterschiedlich bewertet, wobei vor allem die Wochenreflexionen teilweise auf Widerstand gestoßen sind, während die Lehrveranstaltungen und die Selbsterfahrung überaus positiv bewertet wurden. Es ist aber andererseits klar, daß den entscheidenden Baustein für die Zielerreichung die Wochenreflexionen darstellen. Es sollte daher das Zusammenspiel der verschiedenen Bausteine im psychosozialen Bereich und die konkrete Durchführung der Wochenreflexionen näher überprüft werden. Ebenfalls ungünstig bewertet wurde der Baustein der "selbstorganisierten Lernens". Hier war teilweise die Zielsetzung nicht klar und für manche TeilnehmerInnen wäre unmittelbar eine bessere Betreuung zu entwickeln, andererseits sind temporäre Überforderungen aufgetreten.

Im Verlauf der Evaluation hat sich die Problematik der Leistungsbeurteilung und der Mechanismen der Rückmeldungen an die TeilnehmerInnen über ihren Lernfortgang immer wieder als problematischer methodischer Aspekt angekündigt. Dies wurde auch im Zwischenbericht durch die Forderungen nach

-- Mehr Rückmeldung und Unterstützung für die TeilnehmerInnen
-- Klarere Leistungsanforderungen

deutlich angesprochen. Obwohl diese Probleme im weiteren Verlauf und insbesondere bei der Schlußbefragung im Anschluß an die Abschlußprüfungen relativiert wurden, bleibt auf dieser Dimension ein Entwicklungsbedarf bestehen. Als wesentliche Entwicklungsschiene sind Mechanismen der Selbstevaluation durch die TeilnehmerInnen und deren Kommunikation anzusehen. Die Form der abschließenden Präsentation in der Abschlußwoche kann als befriedigender zusammenfassender Leistungsnachweis angesehen werden, wobei sich vor allem die Zielsetzungen auf der psychosozialen Ebene durch diese -- von allen Beteiligten im wesentlichen als sehr befriedigende Form des Leistungsnachweises angesehene -- Art Veranstaltung am ehesten zeigen und beurteilen lassen. Für die fachlich-theoretischen Kenntnisse und die praktischen Kompetenzen sind ergänzende Formen des Leistungsnachweises zu entwickeln.

Ein spezieller Aspekt ist die Gestaltung des Verhältnisses bzw. der Spezialisierung für die beiden Arbeitsbereiche *Service* und *Leistung*. So wie sich die Diskussion bisher darstellt, handelt es sich dabei um eine Frage die weit in die gesamte Gestaltung des Lehrganges hineinreicht. In dieser Frage hat es zwischen dem ersten und zweiten Lehrgang auch bereits beträchtliche Veränderungen in Richtung früherer Spezialisierung gegeben, die von den Anforderungen der Leistung von der betreffenden Fachabteilung als unabdingbar angesehen wird, die andererseits aber entgegen den von anderen Betroffenen als wünschenswert angesehenen Veränderungen -- insbesondere der parallelen Anordnung von Theorie und Praxis -- geht.

Im ersten Lehrgang stellte sich dieser Aspekt folgendermaßen dar. Die Spezialisierung für den Leistungsbereich, die als 12-wöchige Ausbildung gemeinsam mit anderen Auszubildenden für Leistung nach dem "traditionellen" Muster erfolgte, brachte für die 3 TeilnehmerInnen spezielle Erfahrungen. Zum einen wurde von ihnen der Inhalt der theoretischen Lehrveranstaltungen anders beurteilt, zum anderen stellte sich für sie auch die Integration von Theorie und Praxis unterschiedlich dar. Bezüglich der Inhalte fehlte es ihnen an Grundwissen speziell die Leistung betreffend, also vor allem Gesetzestexte und ihre Auslegung. Dafür blieb für sie die Verwertbarkeit von allgemeinem Grundlagenwissen, wie z.B. über die Hintergründe des Arbeitsmarktes fragwürdig.

Nach Meinung dieser speziellen Subgruppe der TeilnehmerInnen sollte also inhaltlich eine frühere Spezialisierung für Leistung und Service gemacht werden, da dies durch die 6 Schulungswochen nach dem traditionellen Ausbildungsschema nicht ausreicht. Zudem

unterstützt die Praxis am Arbeitsamt die praktische Übung des theoretischen Stoff nicht genügend. In dieser Mitarbeit, von der der Parteienverkehr ausgeschlossen war, mußten Tätigkeiten erledigt werden, die nicht immer als Übung des theoretisch Gelernten verstanden wurden, sondern häufig bereits bekanntes gemacht werden mußte, bzw. andere Fälle wie z.B. Exekutionen gar nicht vorkamen.

4. *Die Studierenden und ihre Akzeptanz gegenüber den Bedingungen im Lehrgang.*

Es konnte die angestrebte heterogene TeilnehmerInnenstruktur realisiert werden, wobei auch auf den verschiedenen Dimensionen eine ziemlich ausgewogene Mischung erreicht wurde.

- ➔ Unterschiedliches Alter
- ➔ Unterschiedliche Vorbildung
- ➔ Unterschiedliche Berufserfahrung
- ➔ Regionale Streuung

Es ist auch -- für manche vielleicht überraschend -- gut gelungen, den angestrebten produktiven Erfahrungsaustausch und die Kooperation zwischen den TeilnehmerInnen zu ereichen. Eine wichtige Rolle im ersten Lehrgang hat insbesondere eine -- ansonsten in sich wiederum heterogene -- Gruppe unter den Studierenden gespielt, die bereits vor dem Lehrgang einige Zeit in der AMV als AMFG-Kräfte tätig waren, und entsprechend bereits einen tieferen Einblick in die Arbeit der Organisation erhalten hatten und gleichzeitig auch die großen Defizite und Schwierigkeiten erleben hatten müssen, die mit einem Arbeitsantritt ohne entsprechende Ausbildung verbunden sind.

Die Untersuchungen zur Akzeptanz der Bedingungen lassen sich unter den beiden folgenden Aussagen zusammenfassen.

➔ Insgesamt deutlich überwiegend positive Einstellung, aber auch "Stimmungsschwankungen" und Kritik

Eine Ausbildung in der konzentrierten Form, wie sie der Lehrgang bietet, auch verbunden mit der Randbedingung der regionalen Mobilität (Wochenendpendeln, etc.) und damit, daß nach einer mehr oder weniger langen Periode der Berufstätigkeit wieder "die Schulbank gedrückt werden" mußte -- obwohl unter Bedingungen, die nach den übereinstimmenden Aussagen deutlich positiv von allen vorherigen Ausbildungserfahrungen abweichen -- bringt natürlich im Verlauf immer wieder Probleme, Konflikte und Frustrationen mit sich. Auch gilt trotz der individualisierenden Methoden das Wort:

Allen Menschen rechtgetan ist eine Kunst, die niemand kann. Daher ist es auch nicht verwunderlich, daß es unter den Studierenden auch eine Anzahl gegeben hat, die mit bestimmten Aspekten des Lehrganges nicht einverstanden waren.

➔ Kritikpunkte: Organisation; Leistungsanforderungen, Lebensumstände; Zeitdruck

Eine Reihe von berechtigten Kritikpunkten sind während des Verlaufes des Lehrganges immer wieder aufgetaucht und auch im Kurs selbst vorgebracht und diskutiert worden. Teilweise konnten sie durch konkrete Maßnahmen oder Veränderungen ausgeräumt werden, teilweise sind sie bis zum Schluß bestehen geblieben.

Vor allem zwei Punkte sind hervorzuheben:
-- *Bedürfnisse nach geordneteren Strukturen und klareren Anforderungen.* Diese Bedürfnisse wurden immer wieder geäußert und sind einerseits sicherlich als berechtigt einzuschätzen, da -- vor allem auch im Zusammenhang mit der unzureichenden Vorbereitung auf die Implementation des Lehrganges -- viele organisatorische Probleme aufgetreten sind. Andererseits gibt es aber auch viele Hinweise dafür, daß dieses Bedürfnis nach Struktur bei einigen Studierenden auch daraus entstanden ist, daß vor allem anfangs die starke Betonung der Selbsttätigkeit noch sehr fremd war.

-- *Zeitdruck.* Der Lehrgang war durchgängig für alle Beteiligten sehr stark durch das Gefühl des Zeitdruckes gekennzeichnet. Dies ist einerseits dadurch entstanden, daß tatsächlich zu viel an Stoff hineingepackt ist und außerdem noch aufgrund der unzureichenden Implementationsbedingungen viele zusätzliche Aufgaben aufgetreten sind. Andererseits hängt dieses Gefühl aber auch damit zusammen, daß aufgrund der Reiseregelungen die Zeit in der Ausbildungseinrichtung sehr stark zusammengedrängt war.

5. *Implementationsprobleme*

Ein Faktor, der die Entwicklung des ersten ÜLG bis zum Schluß in beträchtlichem Maße geprägt hat, war das Faktum, daß die endgültige Entscheidung für den Beginn des Lehrganges erst sehr knapp getroffen wurde, so daß letztlich nicht genügend Zeit für die Vorbereitung vorhanden war. Daraus sind Auswirkungen für die verschiedensten Aspekte des Lehrganges entstanden: Die materiellen und organisatorischen Gegebenheiten (Räumlichkeiten, Ausstattung, etc.) waren nicht fertig; personelle Entscheidungen wurden sehr knapp getroffen, so daß sich die beteiligten und verantwortlichen Personen nicht unbedingt optimal vorbereiten konnten; die Rekrutierung der TeilnehmerInnen gestaltete sich sehr schwierig (im Prozeß der Rekrutierung änderten sich immer wieder die Bedigungen, teilweise wurde sehr unterschiedlich vorgegangen); die inhaltliche Vorbereitung und Konzipierung des Lehrganges war nicht abgeschlossen; die materiellen und organisatorischen Probleme und Aufgabenstellungen haben in der weiteren Folge nicht die erforderliche Zeit für die weitere Erarbeitung des inhaltlichen Konzeptes gelassen; eine Reihe von bürokratischen Problemen haben immer wieder zusätzliche Energien gekostet, etc. Alle diese Umstände haben den Lehrgang zu einem *Pilot- und Pionierunternehmen* im wahrsten Sinne des Wortes gemacht.

Auch im weiteren Verlauf wurde immer wieder große Unsicherheit über die weitere Entwicklung des Lehrgangs erkennbar -- ein Zustand, der nicht unbedingt förderlich ist. Die Beurteilung der Entwicklung des Lehrganges muß jedenfalls diese nicht unbedingt allzu günstigen Rahmenbedingungen mitberücksichtigen. Gleichzeitig kann man wohl davon ausgehen, daß all diese Probleme bei derartigen Neuerungen im Rahmen einer bürokratischen Großorganisation, die sich selbst in einer Phase der Umorientierung und -organisation befindet, nichts besonders unwahrscheinliches darstellen.

➔ Folgewirkungen unzureichender Vorbereitung

Die wichtigste dieser Folgewirkungen war, daß das Praxistraining zu Beginn des Lehrganges nicht entsprechend entwickelt war, und daß auch dann nicht die nötigen Ressourcen dafür verfügbar waren bzw. aufgewendet wurden. Dies hat auf der Ebene der praktischen Kompetenzen sicherlich dazu geführt, daß das Ergebnis der Ausbildung im Vergleich zu den Möglichkeiten bei weitem suboptimal war. Es hat außerdem auch im Verlauf des Lehrganges zu Unsicherheiten und Unzufriedenheiten geführt.

Unter dem Gesichtspunkt der Implementation sind noch zwei weitere Aspekte anzuführen:

➔ Akzeptanzprobleme in der Organisation: "Alt & Neu"

Wie jede Neuerung, trifft auch die neue Ausbildung auf die Vertreter und Verteidiger der traditionellen Formen. In diesem Zusammenhang wurde immer wieder darüber geklagt, daß hier zu wenig offene Diskussion und Auseinandersetzung geführt wurde. Es ist aber andererseits im Zuge der Evaluation der Eindruck entstanden, daß sich während dieses Jahres -- nicht zuletzt auch durch persönlichen Augenschein -- die Akzeptanz der neuen Ausbildung um einiges verbessert hat. Entscheidend dafür wird jedoch sicherlich sein, wie sich die AbsolventInnen an ihren Arbeitsplätzen bewähren.

➔ Was tritt an die Stelle des FHS-Konzeptes?

Der Übergangslehrgang war ursprünglich gedacht als Übergang zur Fachhochschule. Die Fachhochschule wurde in einem breiten Diskussions- und Entwicklungsprozeß als adäquate Form der neuen Ausbildung für die AMV konzipiert. Es gibt viele Hinweise, daß dieses Konzept nun in der neuen Organisation des AMS nicht mehr unbedingt den Zielzustand für die neue Ausbildung repräsentiert. Damit erhebt sich aber die Frage nach einem neuen Zielzustand -- eine Frage, die behandelt und gelöst werden muß.

6. *Komplexe Organisation*

Der Lehrgang und die AMS-Ausbildungseinrichtung zeichnen sich durch eine überaus komplexe Organisationsstruktur nach innen und nach außen aus. Diese komplexe Organisationsstruktur erstreckt sich auf die verschiedensten Bereiche der Ausbildung und führt zu Erfordernissen der Koordination und Vernetzung, aber auch zu Koordinationsproblemen und Reibungsverlusten. Wo es möglich ist, sollten daher organisatorische Vereinfachungen angestrebt werden.

Folgende Bereiche sind anzusprechen:

-- *Ausbildungsablauf: Zusammenspiel der Bausteine im Hinblick auf das Gesamtziel.* Dabei geht es einerseits um die inhaltliche und methodische Abstimmung, andererseits um die zeitliche Aufteilung der Bausteine. Bestimmte Empfehlungen wurden bereits angesprochen, insgesamt wäre jedoch eine sorgfältige Revision des gesamten Programms anzustreben, wobei viele Zielkonflikte auftreten und gelöst werden müssen. Offensichtlich gibt es von verschiedenen Beteiligten -- etwa zwischen TeinehmerInnen und Lehrgangsleitung oder auch zwischen Lehrgangsleitung und verschiedenen Stellen

im AMS -- unterschiedliche Prioritäten, über die in einem geordneten Verfahren und auf dem Hintergrund der Zielsetzungen für die Ausbildung entschieden werden sollte.

-- *Internes Zusammenspiel des Lehrpersonals* (Lehrgangsleitung, Lehrbeauftragte, Trainer). In diesem Bereich gibt es laufende Rückmeldungsprozesse, die jedoch aufgrund der Vielzahl der Beteiligten und des raschen Wechsels im Ausbildungsablauf nur schwach in der Lage sind, auf den Ablauf wirksam einzuwirken. Eine wirksame Steuerung der Weiterentwicklung des Lehrganges erscheint eher nicht durch ad hoc Eingriffe, sondern nur auf der Ebene einer geordneten Weiterentwicklung der Gesamtkonzeption unter Berücksichtigung der bisherigen Erfahrungen möglich zu sein.

-- *Zusammenspiel mit den verschiedenen Einheiten des AMS.* Hier gibt es mehrere Aspekte. Erstens haben die AusbildungsleiterInnen der Landesgeschäftsstellen eine wichtige Funktion im Rahmen der neuen Ausbildung, indem sie insbesondere auch das Verbindungsglied zu den regionalen Geschäftsstellen darstellen. In ihren Aufgabenbereich fällt einerseits zu einem großen Teil die Rekrutierung der TeilnehmerInnen und die administrative Abwicklung, andererseits sind sie aber auch Ansprechpersonen für viele Betreuungsaufgaben. In diesem Bereich hat sich die Zusammenarbeit im Laufe des ersten Jahres erst entwickelt und es gibt positive Erfahrungen, wobei jedoch beträchtliche regionale Unterschiede in der Rollendefinition und der Wahrnehmung der verschiedenen Aufgaben bestehen. Diese Vielfalt wird bei einer Stärkung der regionalen Einflüsse sicherlich weiterbestehen. Zweitens ist die Ausbildungseinrichtung in administrativer Hinsicht in das AMS so eingebunden, daß die wesentlichen Kompetenzen, sowohl in inhaltlicher Hinsicht als auch in finanzieller Hinsicht außerhalb liegen. Dies bringt Reibungsverluste mit sich, indem viele an sich kleine Erledigungen einen erhöhten Aufwand mit sich bringen. Zweitens gibt es häufig ein Auseinanderfallen von formaler Kompetenz und tatsächlich wahrgenommener Zuständigkeit, so daß sich vor allem in Fragen, die die Weiterentwicklung betreffen, manchmal niemand wirklich zuständig fühlt. Darüber hinaus hat die Ausbildungseinrichtung de facto eine komplizierte Stellung zwischen der Zentralstelle und den regionalen Einheiten, deren Rolle aber durch die gegebene Kompetenzaufteilung weiter kompliziert wird. Vor allem im Hinblick auf einen weiteren quantitativen Ausbau erscheint eine Klärung und Vereinfachung dieser organisatorischen Beziehungen erforderlich.

-- *Organisation der regionalen Mobilität.* Spezielle organisatorische Probleme ergeben sich aus der erforderlichen regionalen Mobilität für die TeilnehmerInnen. Teilweise ist die lange Trennung von der normalen Umgebung mit großen Belastungen verbunden.

Regionale Mobilität ist auch für die Lehrbeauftragten nötig. Viele Regelungen im Ausbildungsablauf ergeben sich direkt aus diesem Aspekt. Insbesondere ist die zeitliche Konzentration der Aktivitäten während der Woche in Linz im ersten Lehrgang aufgrund der Anreiseregelungen sehr hoch gewesen. Hier gibt es insbesondere einen starken Zielkonflikt zwischen den Zielsetzungen auf der psychosozialen Ebene, die eine längere Konzentration der TeilnehmerInnen am Standort erfordern, und einer bequemeren Lösung der Probleme der regionalen Mobilität. Ein weiterer Aspekt ist die Frage der Auslastung der Ausbildungskapazitäten in Linz. Mit dem quantitativen Ausbau könnten hier eventuell Umschichtungen vorgenommen werden, die eine befriedigende Erfüllung der konfligierenden Ziele ermöglichen.

-- *Komplexes Aufgabenprofil der Lehrgangsleitung.* Verschiedene Arten von Aufgaben sind parallel zu erfüllen: "Pionier-" und Entwicklungsaufgaben; Trainerfunktion im Lehrgang im psychosozialen Bereich; Koordination und Betreuung der Lehrbeauftragten sowie Organisation der Rückmeldeprozesse; Organisation der laufenden Geschäfte und explizite Leitungsfunktionen wie Vertretung nach außen, verschiedene Verhandlungen etc. Im ersten Lehrgang hat das zweifellos zu einer beträchtlichen Überforderung geführt, indem vor allem die Einrichtung selbst erst aufgebaut werden mußte, viele Bausteine erst entwickelt werden mußten und insbesondere der große Komplex des Praxistrainings bzw. der "Übungsfirma Arbeitsamt" erst mit Inhalt zu füllen war. Einige dieser Aufgaben werden sich abschwächen, jedoch mit der Erweiterung des TeilnehmerInnenkreises kommen neue Aspekte dazu, die überhaupt die Frage aufwerfen, inwieweit die gegebene Organisationsstruktur einer Revision unterzogen werden muß. Ein Konglomerat von einzelnen Lehrgängen nach dem Modell des ersten Übergangslehrganges hat mit Sicherheit quantitative Grenzen, die vielleicht schon bei zwei parallelen Lehrgängen erreicht sind. Aspekte, die dabei berücksichtigt werden sollten, sind:

* Stärkere Arbeitsteilung und "kollegiale Führung": Dabei sollte das Erfordernis und die Möglichkeit der Wahrnehmung der Leitungsfunktion im Zentrum stehen und andere Funktionen nach dieser Maßgabe ausgegliedert werden. Z.B. Bei der Entwicklungsfunktion Zuziehung von unterstützenden Stellen (etwa Entwicklungsteams wie bereits vorgeschlagen wurde); ähnlich könnte die Trainerfunktion gemeinsam mit Externen wahrgenommen werden; eine ausreichende Kapazität für die laufenden Geschäfte wäre zu schaffen.

* Klärung, Konzentration und effektive Wahrnehmung von Entscheidungskompetenzen: Die gegenwärtige Entscheidungsstruktur wäre zu überdenken und eine effektivere Kompetenzverteilung zu entwickeln, wobei eine Verlagerung der

Entscheidungskompetenz zur Lehrgangsleitung bei Zugrundelegung entsprechender Richtlinien in vielen Punkten sinnvoll wäre.

* Institutionalisierung von Kooperationsstrukturen zwischen den Beteiligten: Insbesondere bei den Lehrveranstaltungen sollten Formen gesucht werden, die eine kontinuierliche Steuerung und Weiterentwicklung ermöglichen.

Empfehlungen und Prioritäten zur Weiterentwicklung

Ausgehend von den Ergebnissen können zusammenfassend die folgenden Empfehlungen und Prioritäten festgehalten werden:

1. Inhalte

Die Inhalte sind auf der Grundlage des drei-jährigen Konzeptes erarbeitet und festgelegt worden und auch die Verkürzung auf den Ablaufplan des einjährigen Übergangslehrganges erfolgte unter der Perspektive der möglichst raschen Erweiterung des Lehrganges. Unter dieser Perspektive wäre der Stoffumfang auch vertretbar, wenn sich jedoch die Auffassung durchsetzen sollte, daß mit einer kürzeren Ausbildung das Auslangen gefunden werden kann, dann müssen die Inhalte entsprechend gekürzt werden.

Es ergibt sich die Notwendigkeit einer

➔ *Revision und Reduzierung des Stoffes*

Dies ist eines der klarsten und eindeutigsten Ergebnisse der Untersuchung.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage der Auswahlkriterien und der Gestaltung des Auswahlprozesses. Dies könnte auf dem Wege der sukzessiven Entwicklung eines inhaltlich stärker ausgefüllten Curriculums, unter Einbeziehung der Lehrbeautragten geschehen. In diesem Prozeß könnten Materialien für die verschiedenen Lehrveranstaltungen erarbeitet werden, die einerseits die inhaltlichen Anforderungen transparent machen und andererseits eine Grundlage für das selbstorganisierte Lernen abgeben können:

➔ *Klärung der Anforderungen durch entsprechende Materialien*

2. Pädagogische Prinzipien

Auf dieser Ebene ist das pädagogische Prinzip der Vermittlung von Theorie und Praxis nicht adäquat erfüllt. Auch dies ist ein klares und eindeutiges Ergebnis der Untersuchung.

Ein sinnvoller, wenn auch eventuell nicht so leicht realisierbarer Weg der Verbesserung wäre eine bessere Verteilung von Theorie und Praxis durch die Gestaltung einer

➔ *durchgängigen Praxisschiene,*

die parallel zu den fachlichen Lehrveranstaltungen verlaufen soll. Eine stärkere und frühere Einbindung der RGS wäre wünschenswert, die Ergebnisse sprechen jedoch nicht dafür, daß die traditionelle Arbeitsplatzschulung Vorteile bringen würde.

3. Methodik

Insbesondere die Methode des begleitenden Gruppenprozesses, die ein erfolgreicher Angelpunkt des Lehrganges ist, ist nicht unbedingt auf die Akzeptanz der TeilnehmerInnen gestoßen. Die Ergebnisse zu diesem Aspekt sind teilweise widersprüchlich und gehen nicht unbedingt alle in die gleiche Richtung, es sollte daher

➔ *eine nähere Überprüfung dieser Methodik vorgenommen werden.*

Dies erscheint im Zusammenhang mit der Entwicklung der Organisation bei einem weiteren quantitativen Ausbau ohnehin notwendig zu sein, da eine additive Ausweitung von Lehrgangsgruppen nach dem bisherigen Modell nicht realistisch erscheint. In diesem Zusammenhang sind neue Formen der Arbeits- und Rollenteilung, eventuell auch eine stärkere Einbindung externer ExpertInnen in den Gruppenprozeß zu überlegen.

4. Methodik und Implementation

Die wichtigste unmittelbare Entwicklungsaufgabe besteht in der Weiterentwicklung des Praxistrainings. In diesem Bereich liegen die größten Defizite des ersten Lehrganges, was hauptsächlich damit zusammenhängt, daß zu wenig Ressourcen in die Entwicklung gesteckt wurden. Dieser Fehler sollte nicht wiederholt werden, daher sollten

➔ *gezielte und massive Initiativen zum Aufbau des Praxistrainings*

gesetzt werden.

5. Organisation

Die Untersuchung hat gezeigt, daß im Bereich der Organisationsstruktur ein beträchtlicher Entwicklungsbedarf besteht. Die vorhandene Struktur ist bereits beim einzeln geführten ersten Lehrgang nicht unproblematisch gewesen. Entscheidend wichtig wird dieser Aspekt jedoch zweifellos bei weiterem quantitativem Ausbau der Ausbildung. Daher:

➔ *Grundlegende Überprüfung der Organisationsstruktur*

im Hinblick auf eine quantitative Erweiterung des Lehrganges