

Gisela Axt

## Zielsetzung, Organisation und Finanzierung der Ausbildung von Facharbeitern für die iranische Textilindustrie

**Anhand eines Beraterauftrages über Ausbildungsmaßnahmen in der iranischen Textilindustrie im Rahmen der deutschen Entwicklungshilfe hatte die Verfasserin während eines fünf-wöchigen Iran-Aufenthaltes Gelegenheit, die ersten politischen und organisatorischen Entscheidungen und Maßnahmen näher kennenzulernen, die aufgrund des 1970 im Kaiserreich Iran erlassenen Gesetzes über Ausbildungsmaßnahmen in der Industrie (Industrial Training Law) erfolgt sind. Beeindruckend und für europäische Verhältnisse einer näheren Betrachtung durchaus würdig sind die Organisationsstrukturen für die politische Willensbildung, die inhaltliche Festlegung, fachliche und finanzielle Realisierung von Ausbildungsmaßnahmen.**

### Zielsetzung, Organisation und Finanzierung der Ausbildung von Facharbeitern für die iranische Textilindustrie

Im Auftrag der Bundesstelle für Entwicklungshilfe weilte die Autorin im Sommer 1972 für fünf Wochen im Iran, um die für die Ausbildung von Facharbeitern zuständige Ausbildungsbehörde SANDOUGH in Fragen der Ausbildung von Facharbeitern für die Textilindustrie zu beraten. In Begleitung des ständigen deutschen Beraters am iranischen Arbeitsministerium und eines iranischen Kollegen besuchte die Autorin Isfahan, Yasd, die Umgebung von Teheran, Karadj, Nasavabad und Kaschan. Insgesamt besichtigte sie 16 iranische Textilbetriebe mit mehr als 20 000 Mann Belegschaft, eine iranische Textilfachschule und ein iranisches Ausbildungszentrum. Grundlage für die Gesprächsführung bildete ein von Gisela Axt entwickelter Fragebogen über die Struktur der Betriebe und Überlegungen der Manager zu Ausbildungsproblemen. Die ausgewerteten Antworten bildeten u. a. mit die Basis für die Empfehlungen, welche die Verfasserin in einem Gutachten für die Bundesstelle für Entwicklungshilfe und die iranische Ausbildungsbehörde SANDOUGH erarbeitete.

### Vorgegebene Daten

Im Iran leben mehr als 26 Millionen Menschen in den zum Teil mit hohen Gebirgen durchzogenen erdbebengefährdeten Randzonen um eine Steppen- und Wüstenlandschaft von insgesamt 1,65 Millionen qkm. Die Ausdehnung des Landes beschreibt Ulrich Gehrke (1970) wie folgt: „In seiner größten Ausdehnung zwischen Aserbeidschan im Nordwesten und Kirman im Südosten beträgt die Entfernung in der Luftlinie 2 260 km. Übertragen auf europäische Verhältnisse würde sich die gleiche Achse von Helgoland bis ins westanatolische Hochland der Türkei erstrecken.“ Unter dem von den Europäern als strapaziös empfundenen Klima leidet auch die einheimische Bevölkerung.

Die Iraner setzen sich hauptsächlich aus iranisch, türkisch und arabisch sprechenden Stämmen zusammen, die zum Teil noch heute als Nomaden durch das Land ziehen. Sie sind zu 98,9 % Muslime, verhalten sich aber tolerant gegenüber den in ihrem Land ansässigen andersgläubigen Minderheiten. Obwohl die Industrialisierung des Landes zügig voranschreitet, leben die Iraner nach wie vor nach den Prinzipien von Familiengemein-

schaften; d. h., die Solidarisierung innerhalb der Familie und für die Familie ist wesentlich höher als gegenüber Betrieb und Staat.

Nach der staatlichen Erdölindustrie ist die Textilwirtschaft mit mehr als 110 000 Arbeitern in über 1 600 Betrieben, die überwiegend privatwirtschaftlich organisiert sind, der zweitgrößte iranische Wirtschaftszweig. Es handelt sich dabei in der Mehrzahl um Betriebe mit noch ausgesprochen handwerklicher Fertigung.

Die eigentliche Textilindustrie umfaßt ungefähr 60 000 Arbeiter in etwa 60 Betrieben der Baumwoll- und 20 der Wollgarn- und -gewebeherstellung; teilweise sind es Staatsbetriebe. Aus diesen Daten ergibt sich eine durchschnittliche Betriebsgröße von 750 Beschäftigten je Betrieb, also eine für die Textilindustrie ziemlich hohe Durchschnitts-Betriebsgröße. Dabei sind in der Regel die Baumwollbetriebe dreimal so groß wie die Wollbetriebe. Neben den „klassischen“ Fasern werden Zellwolle, Reyon und Synthetics verarbeitet.

Die Textilindustrie hat ihren Standort in einem Gebiet, das sich von Nordwesten bis nach Südosten des Landes erstreckt. Hauptstandorte sind die Region Mazanderan und die Städte Teheran und Isfahan.

### Grundzüge der iranischen Gesetzgebung über Ausbildungsmaßnahmen in der Industrie

Als Folge des 1963 von Schah Reza II. verkündeten Reformprogramms wurde 1970 das „Gesetz über Ausbildungsmaßnahmen in der Industrie (Industrial Training Law)“ erlassen, das auf dem 1965 überarbeiteten Arbeitsgesetz aufbaut. Dieses Gesetz initiiert das Training von jugendlichen und erwachsenen Arbeitnehmern in Fertigkeiten und Sachwissen, für die seitens der Industrie ein Bedarf vorliegt. Dabei kann es sich um Erstausbildungs-, Weiterbildungs- oder Umschulungsmaßnahmen handeln.

Die Ausbildung soll in Ausbildungszentren erfolgen, für die verschiedene Träger vorgesehen sind und denen Treuhandstellen beigeordnet werden sollen. Dazu wird die stufenweise Einrichtung von Ausbildungsausschüssen für jeden Industrie- oder Berufszweig in allen Bezirken angeordnet, in denen sie präsent sind. Sie sollen hauptsächlich die sachliche Durchführung von Ausbildungsprogrammen in den Ausbildungszentren kontrollieren, während die Treuhandstellen die Kontrolle über die zur Verfügung gestellten finanziellen Mittel ausüben. Für beide Gremien ist eine paritätische Besetzung vorgeschrieben.

### Ziele der iranischen Ausbildungspolitik

Die iranische Ausbildungspolitik ist grundsätzlich auf kurzfristige Ausbildungskurse für die Bedienung einer bestimmten Maschine, Maschinenkombination oder zur Qualifikation für Arbeiten auf einem eng begrenzten Tätigkeitsgebiet und zur Vermittlung des dazu unbedingt erforderlichen Sachwissens in noch zu schaffende Ausbildungszentren ausgerichtet. Es wird also nicht eine Berufsausbildung im bisherigen deutschen Verständnis angestrebt.

Diese Entscheidung ist aus den gegebenen iranischen Verhältnissen zu beurteilen. Betriebliche Berufsausbildung stellt

nämlich für die Iraner etwas Neues dar. Die mit deutscher Unterstützung in den 20er Jahren entwickelten iranischen Berufsschulen (Honarestan), die durch das Erziehungsministerium verwaltet werden, können meistens nicht den erforderlichen Praxisbezug bringen und sind inzwischen auf die College-Ebene angehoben worden. Infolgedessen fehlten die Facharbeiter, Mechaniker, Vorarbeiter und Meister, die einen flüssigen Produktionsablauf bei angemessener Qualität vor Ort bewerkstelligen können. Die höheren Führungskräfte dagegen stammen aus gehobenen sozialen Schichten, und ihr Herkommen hat es ihnen nur sehr unvollkommen erlaubt, sich gründliche praktische Kenntnisse vor Ort anzueignen. Sie sind daher kaum imstande, das erforderliche praktische Können ihren Mitarbeitern zu vermitteln.

Die mehrheitliche Vorstellung der Iraner besteht überdies darin, daß man in die Schule geht, um etwas zu lernen, wofür man bezahlen muß, während man in einem Betrieb arbeitet, um sich bezahlen zu lassen. Diese Vorstellung wird durch das Gesetz durchbrochen: Wer sich aufgrund eines Ausbildungsvertrages einer Ausbildung unterzieht, erhält dafür eine Vergütung. Da der Mentalität nach die meisten Iraner wenig für Planungen über längere Zeiten übrig haben, ist es einsichtig, daß diese für iranische Verhältnisse völlig neue Konzeption erst einmal kurzfristig angelegt sein muß, um genügend Menschen zur Durchsetzung des Projekts als Mitarbeiter und Lernwillige zu gewinnen.

Das erforderliche Ausbildungsniveau und -profil zur ordnungsgemäßen Ausfüllung eines Arbeitsplatzes soll in „Anforderungsstandards“ festgehalten werden, die gleichzeitig die Funktion von Prüfungsanforderungen haben und Kriterien für die erforderliche Vorbildung und die Eignung festlegen. Die Standards müssen ferner dem vom Ministerium für Arbeit und Sozialangelegenheiten erarbeiteten „Klassifikationsschema der Tätigkeiten“ entsprechen, denn in Zukunft soll der für eine Tätigkeit festgesetzte Mindestlohn von einer erfolgreich bestandenen Prüfung nach den Anforderungsstandards abhängig gemacht werden. Dabei nimmt das Ministerium die Eingruppierung der verschiedenen Tätigkeiten in Lohngruppen vor und legt gleichzeitig den jeweiligen Mindestlohn fest. Auch Lohnerhöhungen werden vom Ministerium für Arbeit und Sozialangelegenheiten angeordnet.

Die durch das Gesetz initiierten Ausbildungsmaßnahmen wollen die Qualifikation der iranischen Arbeiter verbessern sowie ihre Leistungs- und Lernbereitschaft aktivieren. Besonders letzteres ist aufgrund meiner persönlichen Beobachtungen in den Betrieben unbedingt erforderlich. Es bleibt allerdings bei der Verknüpfung von Lohn, Tätigkeit und erfolgreich bestandener Prüfung offen, ob diese Maßnahmen nicht auf der anderen Seite zu innerbetrieblichen Spannungen führen und die Bereitschaft, Arbeitsplätze auch im Hinblick auf durchgeführte Rationalisierungsmaßnahmen zu wechseln, sich dadurch nicht noch mehr verringert. Zudem garantiert die Tatsache einer erfolgreich abgelegten Prüfung keineswegs auf Dauer Leistung und Qualität der Arbeit. Da aber das bei uns so erfolgreich angewandte Arbeits- und Zeitstudienwesen, verbunden mit Arbeitsplatzbewertungen und Qualitätskontrollen, in Iran mehr oder weniger unbekannt ist, bleibt den Iranern zur Zeit nichts anderes als der Versuch übrig, ihre Zielvorstellung mit den vorbeschriebenen Maßnahmen durchzusetzen.

#### **Organe der Exekutive**

Artikel 5 des Gesetzes bestimmt die Einsetzung eines Hohen Ausbildungsrates (High Council of Training), der über die allgemeinen Grundsätze und Verfahrensweisen für Ausbildungsmaßnahmen in Iran zu entscheiden hat und dem alle im Zusammenhang damit stehenden Kontrollfunktionen übertragen

worden sind. Er setzt sich aus den Ministerien für Arbeit und Sozialangelegenheiten, für Wirtschaft, für Erziehung, für Wissenschaft und Bildung, dem Generaldirektor der Planungsorganisation, dem Direktor der Industrie-, Handels- und Bergbauammer, zwei in Ausbildungsfragen versierten Arbeitgeber- und einem Arbeitnehmervertreter zusammen. Präsident ist der Minister für Arbeit und Sozialangelegenheiten, Stellvertreter der Minister für Erziehung.

In diesem Zusammenhang muß darauf hingewiesen werden, daß das Ministerium für Arbeit und Sozialangelegenheiten und die ihm angeschlossenen Arbeitsämter in den einzelnen Bezirken und Städten die Interessenvertreter der Arbeitnehmer sind, und sie interpretieren die ihnen vom Gesetz übertragenen Vollmachten durchaus zu Gunsten der Arbeitnehmer. Die Vorschriften, in denen die Beziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer festgehalten sind, berücksichtigen die Mentalität der arbeitenden Bevölkerung und wirken sich nicht selten als ernstliche Hindernisse für eine effiziente industrielle Entwicklung aus. So ist es fast unmöglich, Kündigungen auszusprechen, und die Rationalisierungsmaßnahmen stoßen in den Betrieben auf harten Widerstand, da versucht wird, jeden Arbeitsplatz in seiner ursprünglichen Auslegung zu erhalten. Im Hinblick auf die erbrachte Leistung verdient z. B. ein iranischer Weber mehr als sein deutscher Kollege, obwohl sein Realeinkommen wesentlich niedriger ist.

Die maßgebenden Instanzen haben diese Problematik erkannt und wollen mit Hilfe des Gesetzes über Ausbildungsmaßnahmen in der Industrie die Situation entschärfen.

Die Mitglieder des Hohen Ausbildungsrates können nach Maßgabe des Gesetzes ihre Entscheidungsbefugnisse in Fach- und Detailfragen an ihre Unterstaatssekretäre oder Referenten delegieren, und die Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter können sich ebenfalls durch geeignete Herren vertreten lassen, die in sogenannten, nach Wirtschaftszweigen ausgerichteten, „Komitees“ zusammenkommen. Dabei bleibt die vom Gesetz vorgeschriebene Zusammensetzung gewahrt. Im allgemeinen legt, entsprechend der gesetzlichen Regelung, die dem Minister für Arbeit und Sozialangelegenheiten das Vorschlagsrecht in den meisten Fällen einräumt, der Vertreter des Arbeitsministeriums ein Arbeitspapier vor, über das dann gemeinsam diskutiert und abgestimmt wird.

Aufgrund der Bedeutung der Textilindustrie innerhalb der iranischen Wirtschaft hat sich nach Inkrafttreten des Gesetzes über Ausbildungsmaßnahmen in der Industrie als erstes das Textilkomitee konstituiert. Es tagt wöchentlich ein- bis zweimal in der SANDOUGH, der zentralen Ausbildungsbehörde. Das Komitee ist oberste Entscheidungsinstanz für alle Ausbildungsmaßnahmen in der Textilindustrie. Seine Entscheidungen müssen selbstverständlich den allgemeinen, vom Hohen Ausbildungsrat vorgegebenen Zielen und Richtlinien entsprechen, die aber, nach meinem persönlichen Eindruck, nicht umstritten sind. Im Gegenteil habe ich selbst während meiner eigenen Befragung einen großen Konsens über Art, Zeit, Gliederung und Organisation von Ausbildungsmaßnahmen feststellen können.

Alle Mitglieder des Textilkomitees sind hauptamtlich im Bereich der Textilwirtschaft tätig. So ist z. B. der Vertreter des Erziehungsministeriums der Direktor der Textilfachschule von Isfahan, die eine von der Kammer vorgeschlagene, in Ausbildungsfragen versierte Person ist der Direktor einer ganz modernen Wollweberei aus Tadj. Die Vertreter aus den Ministerien kommen aus Ressorts, die sich mit der Textilwirtschaft beschäftigen. So entsteht neben dem eigentlichen Auftrag ein Informationsfluß, der für alle Beteiligten nur von hohem Nutzen sein kann und einer Steigerung der Effizienz der

iranischen Textilindustrie dienlich ist. Daher nehmen die Herren aus Isfahan und Kaschan bereitwillig die Strapazen der weiten Reise wöchentlich auf sich, weil sie für ihre tägliche Arbeit in den Betrieben oder Schulen Anregungen mitnehmen, ihnen die Regierungspraxis transparent wird und sie einen Erfahrungsaustausch pflegen können. Dem kommt erhebliche Bedeutung zu, da es noch nicht einmal Fachverbände gibt, die bei uns auch diesem Zweck dienen. Das ist ein Nebeneffekt der ehrenamtlichen Arbeit, der für die weitere Entwicklung der gesamten iranischen Industrie in seiner Bedeutung gar nicht genug hervorgehoben werden kann.

Auf seiner 3. Sitzung im Dezember 1971 hat das Textilkomitee mehrere grundlegende Beschlüsse über Art und Durchführung von Ausbildungsmaßnahmen an die SANDOUGH mit der Bitte um Ausarbeitung entsprechender Vorschläge weitergeleitet.

### **Die inhaltliche Festlegung und organisatorische Durchführung von Ausbildungsmaßnahmen**

Der Hohe Ausbildungsrat hat sich innerhalb eines Jahres in der SANDOUGH mit Sitz in der Hauptstadt Teheran eine Ausbildungsbehörde geschaffen, die aufgrund ihrer zweckmäßigen Konstruktion und der intelligenten Handhabung durch ihre Führungskräfte und Mitarbeiter auch für uns vorbildlich sein könnte.

Der SANDOUGH steht ein Generaldirektor vor, der vom Hohen Ausbildungsrat berufen wurde und durch seine Wahl in der Person von Herrn Dr. Farabakhshian sich für eine ungemein dynamische, pragmatisch handelnde, hochintelligente Persönlichkeit entschieden hat. Ihm zur Seite stehen zwei Hauptabteilungsleiter, die die Ressorts Ausbildungsmaßnahmen und Ausbildungsstiftung leiten. Im folgenden soll erst einmal auf das Ressort Ausbildungsmaßnahmen näher eingegangen werden.

#### **Ressort Ausbildungsmaßnahmen**

Mit der Leitung ist ein sehr systematisch denkender, zielstrebig handelnder und in Ausbildungsfragen sachkundiger Dr.-Ingenieur betraut. Er versteht es, die vom Generaldirektor geweckten Initiativen und geäußerten Vorstellungen aufzugreifen und zu realisieren. Er ist seinen Mitarbeitern ein großzügiger und loyaler Vorgesetzter, der ihren Vorschlägen aufgeschlossen gegenübersteht und ihre Arbeiten fordernd unterstützt. Ihm unterstehen die Abteilungen Ausbildungsinhalte und Ausbilder Ausbildung.

#### *Abteilung Ausbildungsinhalte*

Die Abteilung Ausbildungsinhalte gliedert sich in Arbeitsgruppen, die sich mit der Entwicklung von Arbeitspapieren zur Festlegung von Anforderungs- und den dazugehörigen Ausbildungsunterlagen für einen Industriezweig beschäftigen. Zur Zeit meiner Anwesenheit in der SANDOUGH gab es die Arbeitsgruppen Textil, Bau, Maschinenbau und Lebensmittel, geplant waren die Arbeitsgruppen Elektrotechnik, Chemie und andere.

Die Arbeitsgruppe Textil war mit acht bis zehn überwiegend hauptamtlich arbeitenden Textilingenieuren besetzt, von denen einige in der Bundesrepublik studiert hatten. Jeder von ihnen bearbeitete Teilbranchen, so z. B. die Spinnerei, Weberei usw. Zur Zeit bestand ihre Haupttätigkeit in der Erarbeitung der Anforderungsstandards, deren gegenseitige Abgrenzung vorab vom Textilkomitee festgelegt worden war und die auch als Unterlage für das „Klassifikationsschema der Tätigkeiten“ brauchbar sein müssen.

Die von ihnen entwickelten Arbeitspapiere werden anschließend in Fachkommissionen diskutiert und verabschiedet. Der für das Arbeitspapier verantwortliche SANDOUGH-Referent wählt die Teilnehmer nach sachlichen Gesichtspunkten selbst aus.

Jetzt reisen z. B. die Abteilungsleiter der Spinnereien aus Kaschan, Shahij und Nasavabad nach Teheran und treffen sich in der SANDOUGH. Nach abschließender Diskussion wird das bereinigte Arbeitspapier dem Textilkomitee quasi „mit der Bitte um Anerkennung“ übergeben. Hier wird dann im Beisein des zuständigen SANDOUGH-Referenten die Vorlage nochmals diskutiert, u. U. geringfügig geändert und verabschiedet. Jetzt ist der Anforderungsstandard rechtsverbindlich. Jeder, der ausbilden oder sich einer Prüfung unterziehen will, muß sich an die von der SANDOUGH in Zusammenarbeit mit Fachleuten aus der Industrie erarbeiteten und durch das Textilkomitee genehmigten Anforderungsstandards halten. So einfach, sachlich und zügig können Regularien zur betrieblichen Ausbildung erarbeitet werden. Die Skizze, die die beschriebene Verfahrensweise verdeutlichen soll, zeigt auch, wie einfach, sachlich und zügig die betriebliche Ausbildung geregelt werden kann.

Gleichzeitig werden Ausbildungsunterlagen erarbeitet, die die in den Anforderungsstandards gemachten Auflagen in entsprechenden Ausbildungskursen realisieren helfen sollen. Dabei sind sie auf große Schwierigkeiten gestoßen, weil die persische Textilterminologie noch sehr in den Anfängen steckt. Daher beschäftigten sich die Textilreferenten, -fachkommissionen und das Textilkomitee mit der Festlegung von textilen Fachausdrücken in der Landessprache. Sie bilden so aufgrund eines gegebenen Sachzwangs eine Keimzelle, aus der das für eine Industriegesellschaft unabdingbare Gremium „Normenausschuß“ sich entwickeln kann.

Die Mitarbeiter der Textilgruppe in SANDOUGH sind jung, begeisterungsfähig und sehr fleißig. Ihnen fehlt aber die bei uns von Generation zu Generation übermittelte Erfahrung und Kontinuität in der betrieblichen Berufsausbildung. Sie kommen mehr oder weniger alle aus Schichten, denen eine gründliche praktische Ausbildung vor Ort nicht gelauf ist. Mit großem Eifer, unterstützt durch ihre Vorgesetzten, versuchen sie, diesen selbst erkannten Mangel auszugleichen. Während meines Aufenthaltes in Teheran flogen gerade einige von ihnen nach Isfahan, um in verschiedenen Betrieben in Zusammenarbeit mit den beschäftigten Arbeitern, Vorarbeitern, Mechanikern, Meistern und interessierten Lehrern der Textilfachschule in Isfahan die von ihnen erstellten Arbeitspapiere zu testen. Geplant ist auch ein mehrwöchiger Aufenthalt in deutschen Textilausbildungsbetrieben für die der deutschen Sprache mächtigen Referenten.

Angesichts der vom Textilkomitee gemachten Auflage, Ausbildungsgänge für eng begrenzte Tätigkeiten zu erstellen, ist man zu einem Stufen-Ausbildungssystem gekommen, wenn auch anderer Konstruktion, als wir es zur Zeit in der Bundesrepublik realisieren. Die Anforderungsstandards gliedern sich zum Teil in mehrere Stufen. Sie nennen sie „grades“, oder aber der Anforderungsstandard legt die Ausbildung nach einem anderen als Vorbildung fest. Wie diese Stufenausbildung im Ablauf gedacht ist, soll anhand eines Beispiels kurz erläutert werden:

Kurzausbildung zum Weber, längere praktische Tätigkeit;

Kurzausbildung zum Webmaschinenmechaniker, längere praktische Tätigkeit;

Kurzausbildung zum Webmaschinenmeister.

Die Dauer der Kurse schwankt, je nach Anforderung, zwischen einem und sechs Monaten. Durch die Möglichkeit des Weiterkommens wird hier ein Aufstiegssystem für die unteren Schichten festgelegt, das ihren wirtschaftlichen Verhältnissen Rechnung trägt.

Bei der exakten Ausarbeitung der Anforderungsstandards hat sich aber herausgestellt, daß die vom Textilkomitee ursprüng-

lich dafür festgelegte Anzahl beträchtlich überschritten werden mußte. Aus der ursprünglichen Auflage von 37 Anforderungsstandards sind inzwischen 94 (!) geworden; das hatte sich als erforderlich herausgestellt, um die Verknüpfung mit dem „Klassifikationsschema der Tätigkeiten“ zu gewährleisten und das Kurzausbildungssystem beizubehalten. Bei Durchsicht der Listen ist festzustellen, daß bei Beibehaltung dieses Systems noch weitere Anforderungsstandards dazukommen werden.

Die Konzeption führt also zu einer Ausuferung von Ausbildungsgängen. Im Laufe der nächsten Jahre wird die Hauptarbeit darin bestehen müssen, die Zahl der Anforderungsstandards durch Zusammenfassung mehrerer zu reduzieren und damit das gesamte System zu vereinfachen.

In einem Zeitraum von ungefähr sechs Monaten hat die Textilgruppe in der SANDOUGH zum Zeitpunkt meines Dabeiseins

30 Anforderungsstandards erarbeitet, die bereits durch das Textilkomitee genehmigt worden waren;

11 Anforderungsstandards erarbeitet, die in den Fachkommissionen beraten wurden;

53 weitere Anforderungsstandards sind in Arbeit bzw. bereits konkret geplant.

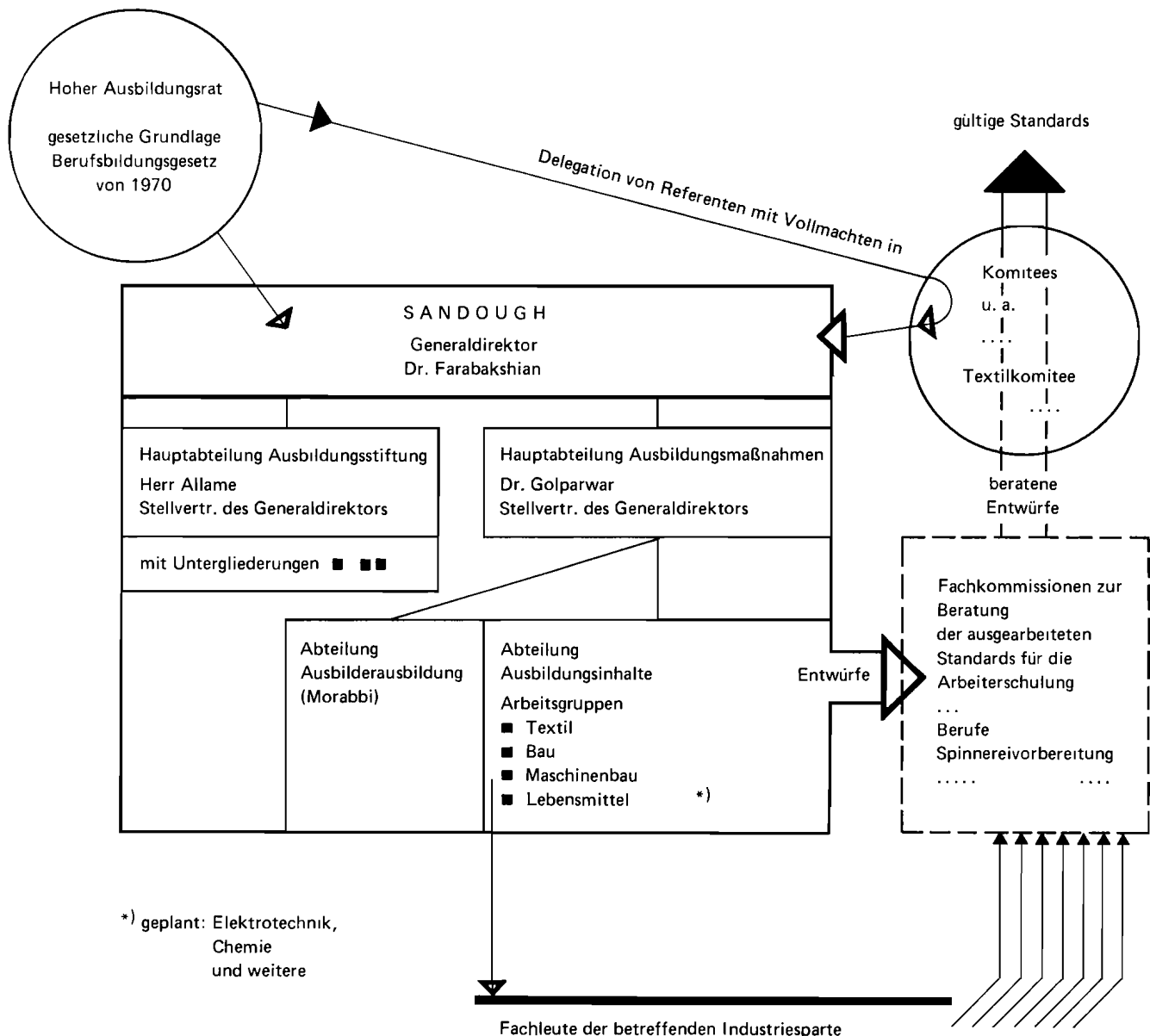
Dazu kamen noch Ausbildungsunterlagen und Trainingsmaßnahmen für Ausbilder.

Das ist in der Kürze der Zeit – noch nicht einmal ein Jahr! – ein sehr beachtliches Arbeitsergebnis, besonders wenn man davon ausgeht, daß alle Mitarbeiter sich erst einarbeiten mußten und ihnen häufig der Praxisbezug in ausreichendem Maß gefehlt hat. Diesen Praxisbezug hat man rasch gefunden und ist so nicht im Theoretisieren stecken geblieben. Dadurch wird deutlich, wieviel Einfluß eine zweckentsprechende Entscheidungsstruktur und Organisation auf die Effizienz eines Instituts ausübt.

*Abteilung Ausbilder Ausbildung*

Wegen der mangelnden Erfahrung in der betrieblichen Ausbildungspraxis bildet die SANDOUGH selbst die Ausbilder aus, die dann in den Ausbildungszentren nach gegebenen Anforderungsstandards und den erarbeiteten Ausbildungsmitteln die Arbeitnehmer trainieren sollen. In den Unterricht teilen sich Psychologen und Referenten der entsprechenden

**Entscheidungs- und Organisationsstruktur der SANDOUGH**



Arbeitsgruppe der Abteilung Ausbildungsinhalte im SANDROUGH. Letztere übernehmen die Kursteile Ausbildungsanforderungen, Ausbildungsmittel und Arbeitssicherheit, die etwa zwei Drittel des gesamten Kurse ausmachen.

Inzwischen haben schon mehrere Ausbilder, die direkt von Betrieben zum Training in die SANDROUGH geschickt worden waren, wobei die Betriebe die nicht unerheblichen Kosten selbst getragen hatten, ihre Ausbildungsarbeit aufgenommen. Durch ihre Ausbildung in SANDROUGH selbst entsteht zwischen den Referenten der SANDROUGH und den Ausbildern in den Betrieben ein weiteres Informationsnetz, das mit dazu beitragen wird, die Ausbildungsmaßnahmen im Detail und das System als Ganzes verbessern zu helfen. Alle in der SANDROUGH Tätigen, vom Generaldirektor angefangen, versicherten mir mehrmals, daß sie Erfahrungen sammeln müssen und sicher sind, die getroffenen Entscheidungen revidieren und die Regularien überarbeiten zu müssen. Bei den gegebenen Organisations- und Persönlichkeitsstrukturen der Mitarbeiter dürfte das auch wirklich kurzfristig zu realisieren sein.

Bei meinen Gesprächen mit Managern über ihre Vorstellungen zu Ausbildungsproblemen konnte ich den allgemeinen Wunsch feststellen, die Ausbilder in der SANDROUGH ausbilden zu lassen, dagegen wollten sie die Arbeiter selbst lieber im eigenen Betrieb ausgebildet sehen, obwohl vielen klar war, daß in ihrem Betrieb die dazu erforderlichen Voraussetzungen fehlten. Sie waren alle der Ansicht, daß eine gründliche mehrjährige praktische Berufsausübung vor Ort für einen Ausbilder unabdingbar sei, und gaben ihm, gemessen an ihren Gehaltsvorstellungen, einen hohen betrieblichen Stellenwert. Sie brachten damit ihre Einsicht in die Notwendigkeit von gezielten Ausbildungsmaßnahmen für ihren Facharbeiterstamm konkret zum Ausdruck.

#### Finanzierung der Ausbildungsmaßnahmen

Artikel 8 des Gesetzes über Ausbildungsmaßnahmen in der Industrie schreibt die Errichtung einer Ausbildungsstiftung vor und bestimmt als Stiftungsorgane den Hohen Ausbildungsrat, den Generaldirektor und einen Rechnungsprüfer. Die Stiftung soll die im Gesetz angeordneten Maßnahmen nach kommerziellen Gesichtspunkten finanziell verwirklichen helfen. Zu diesem Zweck werden – neben privaten Spenden – hauptsächlich

- 2 % der Lohnsumme von Gewerbebetrieben und Unternehmungen, berechnet nach der monatlichen Lohnliste, die sie der Arbeitersozialversicherung einreichen müssen,
- 0,2 % der Vertragssumme bei Bauunternehmungen und
- ein Kredit der Regierung

in den Stiftungsfonds eingebracht. Am 10. März 1971 sind durch Kaiserliche Order nähere Bestimmungen zur Konstituierung und Geschäftsführung ergangen, die vom Minister für Arbeit und Sozialangelegenheiten vorgeschlagen wurden und die Zustimmung der Ausschüsse für Arbeit und Sozialangelegenheiten in Senat und Parlament gefunden haben.

In Artikel 1 dieser Order wird ausdrücklich bestimmt, daß die Stiftung rechtliche, finanzielle und administrative Unabhängigkeit besitzt. Die Pflichten und Befugnisse des Hohen Ausbildungsrates, des Generaldirektors und des Rechnungsprüfers werden im einzelnen festgelegt und dabei auch gleichzeitig voneinander abgegrenzt. Der Generaldirektor, der die Stiftung repräsentiert und leitet, wird vom Minister für Arbeit und Sozialangelegenheiten vorgeschlagen und vom Hohen Ausbildungsrat gewählt. Seine Amtszeit beträgt drei Jahre; Wiederwahl ist möglich. Eine vorzeitige Abwahl muß ebenfalls vom Minister für Arbeit vorgeschlagen werden und bedarf der Zustimmung des Hohen Ausbildungsrates.

Inzwischen ist der Generaldirektor der Stiftung gewählt wor-

den. Sie ist die zweite Hauptabteilung der SANDROUGH, und ihre Mitarbeiter sind im gleichen Haus tätig. So ist eine enge Verzahnung zwischen dem inhaltlichen Festlegen und dem finanziellen Durchführen von Ausbildungsmaßnahmen von der organisatorischen Seite her von Anfang an sichergestellt.

Während meines Besuchs in der SANDROUGH standen Überlegungen zur Errichtung von Ausbildungszentren für die Textilindustrie im Vordergrund. Bei meinen Besuchen in iranischen Textilbetrieben hatte ich vorab ein von einem Textilbetrieb auf eigene Kosten im Ausbau befindliches und ein vom Arbeitsministerium unterhaltenes Ausbildungszentrum besichtigt; letzteres bildete allerdings junge Leute in nichttextilen Tätigkeiten aus.

Das Textilkomitee hatte auf seiner 3. Sitzung vom Dezember 1971 auch die Anzahl der Ausbildungszentren und die jährliche Quote der dort Auszubildenden festgelegt. Der Maschinenaufstellungsplan für das erste Ausbildungszentrum lag bereits vor. Das vorgestellte Ziel war, möglichst alle Ausbildungskurse, auch die für Maschinenführer, in überregionalen Ausbildungszentren durchzuführen. Gleichzeitig sollten aber möglichst alle zur Zeit in den Textilbetrieben beschäftigten Arbeiter trainiert und zur Prüfung gebracht werden, um die beabsichtigte Verknüpfung zwischen Prüfungsabschluß und Lohngruppe als Anreiz für höhere Leistungsbereitschaft zu realisieren.

Diese mit den Ausbildungsmaßnahmen verbundene Absicht ist hochaktuell, da das iranische Arbeitsministerium vor kurzem eine Erhöhung der Mindestlöhne bis zu 30 % und mehr angeordnet hat trotz eines vorher schon recht geringen Rentabilitätsspielraums der iranischen Textilbetriebe, der u. a. durch den Widerstand der Arbeiter und der Arbeitsämter gegen Rationalisierungsmaßnahmen bedingt ist. Nach den Vorstellungen der Manager sollen darum die Auszubildenden auf eine Mehrstellenbedienung eingeübt werden, die den heute gegebenen Verhältnissen in der iranischen Textilindustrie besser entspricht. Als ich mir den Maschinenaufstellungsplan ansah und die jährliche Ausbildungsquote ins Kalkül zog, mußte ich feststellen, daß das Ausbildungszentrum viermal mehr Maschinen besitzen müßte, um z. B. mindestens auf eine Mehrstellenbedienung beim Weber von vier Webmaschinen zu kommen. Darüber hinaus aber gehört das Bedienen von vier Webmaschinen pro Weber längst der Vergangenheit an. Je nach Qualität und Automatisierungsgrad schwankt die Zahl zwischen 20, 40 und darüber.

Man hatte sich gedacht, daß der laufende Unterhalt der Ausbildungszentren durch den Verkauf der während der Ausbildung gefertigten Produkte bestritten werden könnte. Das ist aber aufgrund der geplanten Ausstattung nicht möglich, oder man baut das Ausbildungszentrum so groß aus, daß es den Textilbetrieben des Landes Konkurrenz macht. Das bedingt aber, daß man sich auf ein sehr eng gefaßtes Produktionsprogramm beschränkt. Andererseits würde diese Konzeption aber den gegebenen Verhältnissen in der iranischen Textilindustrie widersprechen, da je nach Ausrichtung der Unternehmer und Manager englische, deutsche, amerikanische, japanische u. a. Maschinentypen anzutreffen sind und die Palette an textilen Erzeugnissen darüber hinaus unterschiedliche Maschinentypen und Fertigungsprozesse bedingt.

Vor einigen Jahren habe ich in der Tschechoslowakei für die Ausbildung von Textilveredlern einen Ausbildungsbetrieb besichtigt. Dort hatte man aus der Vorstellung eines überbetrieblichen Ausbildungszentrums, die zunächst fasziniert, die einzig mögliche Konsequenz gezogen und einen kompletten Veredlungsbetrieb zum Ausbildungszentrum gemacht, der nur von Ausbildern und deren Lehrlingen betrieben wurde. Nur

standen darin die ältesten Maschinen, und einer der einfachsten und längst nicht mehr aktuellen Veredelungsprozesse lief ab. Die in der Bundesrepublik seit Herbst 1969 gültige Stufenbildung Textilveredler wäre in diesem tschechischen Ausbildungszentrum nicht durchführbar gewesen. In den Produktionsbetrieben aber standen die Neuinvestitionen, mit denen man mehr schlecht als recht fertig wurde, da man für diese nicht ausgebildet war.

Zum Verhältnis zwischen jährlicher Ausbildungsquote und Gesamtbeschäftigtenzahl war im Iran festzustellen, daß auf **Dauer** gesehen die Ausbildungsquote zu hoch angesetzt ist und auch die regionalen Schwerpunkte in ihrer Größe erhebliche Unterschiede aufweisen. Das bedeutet, daß die Einzugsgebiete oder die Kapazität der geplanten Zentren unterschiedlich groß angesetzt werden müssen. Bei den gegebenen engen familiären Bindungen und stammesmäßigen Besonderheiten bringt ein Herausreißen des Familienoberhauptes oder eines Jugendlichen aus der Familie für mehrere Monate große psychologische Probleme mit sich, die in ihren Auswirkungen nicht unterschätzt werden dürfen. Die ersten von den Verantwortlichen sehr ernst genommenen Erfahrungen lagen bereits vor.

Die aufgrund des Gesetzes über Ausbildungsmaßnahmen in der Industrie festgelegten finanziellen Aufwendungen sind im Vergleich zu verschiedenen lateinamerikanischen und europäischen Ländern hoch. Das veranlaßte mich, da die Probleme einer fondsfinanzierten Berufsausbildung auch in unserem Lande aktuell sind, einige Überschlagsrechnungen anhand der mir zur Verfügung gestellten Daten anzustellen. Mich interessierte, was man für den Bereich der iranischen Textilindustrie mit der Einnahme an Ausbildungsumlage, die durch die Betriebe bestritten wird, anfangen könnte. Zugegebenermaßen liegen die Ausbildergehälter in Iran wesentlich über und die Einkommen der iranischen Arbeiter wesentlich unter denen ihrer deutschen Kollegen. Dafür aber sind bei uns die Ausbildungsvergütungen höher, die Ausbildung selbst dauert viel länger, die Aufwendungen für Verpflegung und erforderliches Hilfspersonal sind höher.

Bei der Kürze der Zeit war es mir nur möglich, den Ertrag aus der Ausbildungsumlage mit der geplanten Ausbildungsquote und mit den mir von iranischer Seite gemachten Angaben über die Aufwendungen für die Gehälter der Ausbilder und für die Verpflegung und Unterbringung der Auszubildenden zu vergleichen. Die Ausbildungsvergütung habe ich dabei nicht berücksichtigt. Es ergab sich, daß 58 % der aus der Textilindustrie zu erwartenden Einnahmen bereits für die vorerwähnten Aufwendungen für nur ein Ausbildungszentrum verbraucht werden würden. Der Prozentsatz würde sich allerdings noch erhöhen, wenn der Hohe Ausbildungsrat aufgrund von eigenen Aktivitäten der Textilbetriebe Befreiungen von der Ausbildungsabgabe ausprechen müßte, die aufgrund des Gesetzes über Ausbildungsmaßnahmen in der Industrie zwingend vorgeschrieben sind.

Ausgehend von diesem desillusionierenden Ergebnis meiner Berechnung habe ich der SANDOUGH Vorschläge für eine bessere Ausnutzung der zu erwartenden Einnahmen unterbreitet. Mein Vorschlag für eine Änderung der Konzeption bei der Ausbildung der Maschinenbediener wurde bereits in der letzten Woche meines Aufenthaltes in Teheran angenommen; von den anderen bleibt abzuwarten, wie sie beurteilt werden. Auch hier zeigte sich wieder, wie aufgeschlossen man ist und wie schnell man Entscheidungen aufgrund sachlicher Argumente revidiert.

### Zusammenfassung

Das 1970 in Kraft getretene iranische Gesetz über Ausbil-

dingsmaßnahmen in der Industrie sieht als oberstes Gremium den Hohen Ausbildungsrat vor, dem alle Initiativen und Beschlüßfassungen übertragen worden sind. Präsident des Hohen Ausbildungsrates ist der Minister für Arbeit und Sozialangelegenheiten mit allgemeinem Vorschlagsrecht. Der Hohe Ausbildungsrat kann einen Teil seiner Aufgaben an Komitees delegieren, die eine entsprechende Zusammensetzung aufweisen müssen, und ihnen im Rahmen der allgemeinen Leitlinien Beschlußfähigkeit übertragen.

Ziel aller Ausbildungsmaßnahmen soll eine Qualifizierung und Aktivierung der Lernbereitschaft der in den Betrieben tätigen Arbeiter, Vorarbeiter, Mechaniker, Meister und ähnlicher Berufstätiger sein. Zur Verwirklichung des gesteckten Ziels sind kurzfristige, meist über mehrere Monate sich erstreckende Ausbildungsmaßnahmen in noch zu schaffenden Ausbildungszentren vorgesehen. Die Inhalte und die Abgrenzung der einzelnen Ausbildungsmaßnahmen sind in Anforderungsstandards festzulegen, die gleichzeitig mit den in dem vom Ministerium für Arbeit entwickelten Klassifikationsschema der Tätigkeiten identisch sein müssen.

Durch die Verknüpfung von erfolgreich absolvierten Kursen und nachfolgender Eingruppierung in das vom Ministerium für Arbeit und Sozialangelegenheiten entwickelte Lohngruppensystem hofft man, das angestrebte Ziel zu realisieren. Dadurch aber entsteht eine Vielzahl von Anforderungsstandards, die auszufern drohen, eine laufende rasche Überarbeitung und Anpassung an die Entwicklung der Technik und Wirtschaft erfordern und das System an Ausbildungsmaßnahmen komplizieren.

Die Finanzierung von Ausbildungsmaßnahmen soll durch eine Ausbildungsumlage durch die Betriebe und einen Kredit von seiten der Regierung erfolgen. Die Zielsetzung, alle Ausbildungsmaßnahmen in gesonderten Ausbildungszentren durchzuführen, stößt u. a. auf finanzielle Engpässe, obwohl im Vergleich zu anderen Ländern, die mit einer Fondsfinanzierung arbeiten, die finanziellen Mittel großzügig bemessen sind.

Der Hohe Ausbildungsrat hat zur inhaltlichen und finanziellen Konzeption von Ausbildungsmaßnahmen die Ausbildungsbehörde SANDOUGH geschaffen. Als Gremien sind Fachausschüsse für die inhaltliche und Komitees für die politische Beschlußfassung jeder einzelnen Ausbildungsmaßnahme vorgesehen. Ausarbeitung von Anforderungsstandards, Ausbildungsmittel und Durchführung von Ausbildungsmaßnahmen für Ausbilder sowie die Finanzierung aller Maßnahmen liegen in einer Hand. Diese Organisationsstruktur erscheint ebenso plausibel wie effizient und sollte bei Diskussionen über Organisationsstrukturen für die berufliche Bildung in unserem eigenen Land als Anregung unbedingt die entsprechende Beachtung finden.

### Literatur

- The Industrial Training Law (1970) & The Industrial Training Fund, published by The Industrial Training Board, Teheran/Iran.
- Axt, G.: Gutachten über Grundlagen und Organisation der Berufsausbildung in der iranischen Textilindustrie. Im Auftrag der Bundesstelle für Entwicklungshilfe, Frankfurt/Main, August 1972.
- Gehrke, U., und Hoepfner, R. R.: Entwicklung und Entwicklungspolitik in Iran. Deutsche Orient-Stiftung, Mai 1970, als Manuskript gedruckt.
- Kortum, G.: Geographische Grundlagen und Entwicklung der iranischen Textilindustrie. Zeitschrift Orient Nr. 2/1972, Juni 1972.
- Winterhager, D.: Finanzierung und Organisation der beruflichen Bildung in den lateinamerikanischen Ländern. Sekretariat der Sachverständigenkommission Kosten und Finanzierung der beruflichen Bildung, Bonn, Oktober 1971. Manuskript.
- Werner, U.: Kosten und Finanzierung der beruflichen Bildung in Frankreich. Sekretariat der Sachverständigenkommission Kosten und Finanzierung der beruflichen Bildung, Bonn, Januar 1972, Manuskript.
- Etzioni, A.: Soziologie der Organisationen, Juventa Verlag 1967.
- Rosenthal, H.-J.: Ausbildungshilfe für Entwicklungslander und ihre Rückwirkung auf die Bundesrepublik als Geberland. Die berufsbildende Schule, Jg. 19 (1967), H. 3, S. 164.