

traditionellen Praktiken mißbilligen. Man nimmt ihnen unter Umständen die Möglichkeit, einen Veränderungswillen betrieblicher Ausbildung, der eine Reaktion auf eine traditionelle, aber unbeliebte Praxis darstellt, bei sich selbst wahrzunehmen und ihn in eine Zusammenarbeit einzubringen.

Anmerkungen

- [1] Weitere Aspekte sind die Dauer und das Arbeitstempo der Beratungstätigkeit. Siehe dazu: Strauss, A.; Fagerhaugh, S.; Suczek, B.; Wiener, C.: Gefühlsarbeit. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Heft 4, Dezember 1980, S. 629 – 651.
- [2] Eine ausführliche Darstellung dieser Thematik ist enthalten in einer Werkvertragsarbeit von I. Weilnböck: Soziale Qualifikation im Einzelhandel, April 1980 (Manuskript).
- [3] Siehe dazu auch die Aussagen des Berufsbildungsberichts 1981, Schriftenreihe Berufliche Bildung 13 des Bundesministers für Bildung und Wissenschaft, S. 46.
- [4] Für den Bereich der Berufskonstruktion hat M. Brater in einem prononcierten Thesenpapier zum Colloquium im BIBB am 01.06.81 auf die Problematik von Tätigkeitsanalysen aufmerksam gemacht. Unseres Erachtens müssen einige der dort angeführten Punkte auch für den Medienbereich bedacht werden. Brater, M.: Probleme der Berufskonstruktion, Mai 1981, in diesem Heft.
- [5] Wenn ich von „wir“ spreche, so äußere ich mich im Namen der Gruppe, die dieses Projekt bearbeitet.
- [6] Das gilt natürlich nicht für die Waren, die schon im Naturzustand (z. B. Obst und Gemüse) verkauft werden, sondern für die, die durch

mehr oder weniger vielfältige Ver- und Bearbeitungsverfahren aus Rohstoffen hergestellt werden (z. B. Textilien).

- [7] Für die berufliche Bildung vornehmlich im Produktionsbereich hat E. Neumann hierzu einige bedenkenswerte Ausführungen gemacht. Neumann, E.: Probleme, Grenzen und Möglichkeiten produktionsunabhängiger Berufsausbildung in gewerblich-technischen Berufen der Industrie. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, Sonderheft, Dezember 1980, S. 18.
Siehe auch: Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels: Strukturpolitisches Programm für den Einzelhandel in den 80er Jahren; beraten und verabschiedet vom Präsidialrat der HDE am 6. Mai 1981, S. 31 ff.
- [8] Siehe dazu: Informationsdienst Berufsbildung, Sozialpolitik und Arbeitsrecht der Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels vom Juli/August 1980, S. 126 f. mit der Überschrift „Anteil höherer Schüler in Ausbildungsberufen des Einzelhandels gestiegen“.
- [9] Bruckner, H. B.; Klawe, W.; Maak, H.; Rieckenberg, L.: Lebensziel Beruf. Reinbek bei Hamburg, 1980, S. 39.
- [10] Hartwig, H.: Jugendkultur. Reinbek bei Hamburg, 1980, S. 100.
- [11] Brater, M.: Berufliche Förderung Jugendlicher. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, Heft 2/81, S. 9.
- [12] Siehe dazu: Goffmann, E.: Rahmen-Analyse. Ein Versuch über die Organisation von Alltagserfahrungen. Frankfurt/M. 1980, S. 24.
- [13] Engels, A.; Kleinsimon, K. P.; Kühnel, G.: Nonverbales Verhalten in Prüfungssituationen: Auf dem Weg zu einem Trainingsprogramm. In: Gruppendynamik, Heft 4, 1980, S. 309.
- [14] Horn, K.: Thesen zum Problem der Handlungsforschung für das Colloquium im BIBB am 05.03.1981, S. 8 (Manuskript).
- [15] Devereux, G.: Angst und Methode in den Verhaltenswissenschaften. Frankfurt/M., Berlin, Wien 1976; hier besonders das Kapitel über professionelle Abwehrstrategien, S. 109 ff.

Konrad Kutt / Reinhard Selka

Übungsfirmen in der kaufmännischen Aus- und Weiterbildung

In der bildungspolitischen und berufspädagogischen Diskussion wird die Übungsfirma meist „weit unter Wert gehandelt“ [1]. In der kaufmännischen Ausbildung ist sie eher eine Erscheinung am Rande. In der Anpassungsfortbildung für Kaufleute konnte sie sich in den letzten Jahren stärker durchsetzen. In diesem Beitrag wird, ausgehend von den Anfängen der Übungsfirmenarbeit, ein Überblick über den gegenwärtigen Stand gegeben, sowie die Diskussion über didaktische Möglichkeiten und Grenzen der Übungsfirma aufgegriffen. Schließlich wird als ein zentraler Aspekt für das Funktionieren der Übungsfirmen die Tätigkeit und Qualifikation des Ausbildungspersonals in den Zusammenhang organisationsbedingter und adressatenbedingter Einflußfaktoren gestellt. Dies ist zugleich der Anknüpfungspunkt für die Arbeit des Bundesinstituts, das gegenwärtig Modellelehrgänge für die Weiterbildung von Ausbildern im kaufmännischen Bereich, konkret für Ausbilder in Übungsfirmen, in Zusammenarbeit mit der DAG entwickelt und erprobt.

Ähnlich einer Lehrwerkstatt kann die Übungsfirma praktische Kenntnisse und Fähigkeiten für den Kaufmann vermitteln, wobei ihre Möglichkeiten in der Spannweite eines Schule und Praxis verbindenden und reale Arbeitsplatz Erfahrung ersetzenden Lernortes liegen. Die Vorstellung, daß die Übungsfirma eine Verbindung zwischen einer fundierten theoretischen Aus- bzw. Weiterbildung und des handlungsorientierten „training on the job“ einer betrieblichen Ausbildung sein könne, also eine Art Experimentalunterricht mit quasi Ernstcharakter, läßt die Übungsfirma nicht nur als eine methodische Variante kaufmännischer Aus- und Weiterbildung erscheinen; es drängt sich die Frage auf, ob mit der Übungsfirma ein Lernort gefunden ist, der die berufliche Bil-

dung des Kaufmanns an einem einzigen Lernort zuläßt und damit die Mängel, die sich aus einem Nebeneinander von Schule und Betrieb ergeben, überwindet.

Die bisher relativ geringe Resonanz, die Übungsfirmen gefunden haben, dürfte nicht zuletzt in ihrem überkommenen Image einer betriebliche Arbeitsvorgänge nachspielenden „Scheinfirma“ haben, die der „Jugendbildungsarbeit“ bzw. Übungs- und Weiterbildungszwecken diene und die nach wie vor – bedingt durch unterschiedliche Zielsetzungen der Träger – nur einen sehr geringen Grad von Institutionalisierung aufweist.

Zur Entstehung der Übungsfirmen

Die Anfänge der Übungsfirmen gehen bis in das 17. Jahrhundert zurück, als in der überwiegend schulischen Kaufmannsausbildung durch sog. Übungskontore oder Musterkontore die Anschauung und die Konzentration der Lehrgegenstände gesteigert werden sollte. Anfang des 20. Jahrhunderts wurde unter deutschen Schulpraktikern diese Diskussion mit der Forderung der Arbeitspädagogik nach mehr Selbständigkeit der Schüler fortgeführt. Auch nach der Neugründung von „Scheinfirmen“ nach 1945 stand dieser Gedanke im Vordergrund, wobei als Argument die „Undurchsichtigkeit heutiger Büroorganisation . . . und die Komplexität des Wirtschaftsgefüges“ sowie der Anspruch nach „Werkvollendung in praxi“ hinzutraten [2]. Dies verstärkte die Erkenntnis, daß zu einer beruflichen Befähigung die Vermittlung einzelner Fachdisziplinen und Theoriegebäude nicht hinreichend sei und führte in den fünfziger Jahren in zunehmendem Maße zur Einrichtung von Übungskontoren bzw. von Kontor-Übungen in kaufmännischen Schulen. Dabei wurden unter Verwendung

praxisierechter Formulare Geschäftsvorfälle und deren Bearbeitung simuliert. In begrenztem Umfang wurde diese Simulationstechnik auch mit Korrespondenz sowie mit Entscheidungsfällen angereichert.

Neben den hier dargestellten schulisch geprägten – eher als Kontor-Übungen zu bezeichnenden – Formen praktischer Unterweisung entwickelten sich Selbsthilfeeinrichtungen kaufmännischer Beschäftigter, die zunächst in Form von „Briefwechselbündeln“ Korrespondenz betrieben [3]. Der „Gewerkschaftsbund der Angestellten“ übernahm zwischen den beiden Weltkriegen diese Initiative und weitete sie aus. So entstanden bereits 1931 auf Initiative der Arbeitsämter sogenannte „Tagesscheinfirmen für Stellenlose“, die als Vorläufer der heutigen entsprechenden arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen gelten können.

Die betriebliche kaufmännische Ausbildung, die sich – verglichen mit der gewerblichen Berufsausbildung – erst später zu entwickeln begann, war von der Übungsfirmendiskussion weitgehend ausgenommen. Der Selbsthilfecharakter dieser Einrichtungen – nach dem Zweiten Weltkrieg wieder aufgenommen durch die Deutsche Angestellten Gewerkschaft – mag hier eine gewisse Reserviertheit verursacht haben. Während in der gewerblichen Berufsausbildung in den letzten Jahren verstärkt besondere Organisationsformen und Lernorte entstanden, blieb die kaufmännische Berufsausbildung bis heute fast ausschließlich eine Ausbildung am Arbeitsplatz. Über- und außerbetriebliche Formen der Berufsausbildung blieben hier eine Randerscheinung, sieht man von dem in der Regel stärkeren schulischen Anteil an der Ausbildungszeit und dem oft angebotenen betrieblichen Zusatzunterricht ab. Obwohl die gleichen pädagogischen Erwägungen die Einrichtung von Übungsfirmen/-kontoren und in der gewerblichen Ausbildung die Errichtung von Lehrwerkstätten begründen und rechtfertigen, werden Übungsfirmen vor allem als außerbetriebliche Veranstaltungen durchgeführt. Der innerbetriebliche Unterricht kann hier kaum als geeignetes Pendant angesehen werden, denn er orientiert sich zumeist nicht an Handlungsabläufen, sondern an Unterrichtsfächern.

Formen der Handlungsorientierung in der außerbetrieblichen kaufmännischen Ausbildung wurden erstmals in den USA systematisch eingesetzt. Es wurden praktische Fälle entweder der Wirklichkeit entnommen oder ihr nachempfunden, an denen Problemlösungsverhalten sowie die Anwendung theoretischen Wissens vermittelt werden konnten. Diese kasuistischen Methoden wurden vor allem mit dem sich im kaufmännischen Bereich durchsetzenden DV-Einsatz in der Form von Planspielen dynamisiert. Die Übungsfirmen erreichten dieses methodische Moment bereits erheblich früher, indem sie über die Bürosimulation hinaus in Geschäftsverkehr mit anderen Übungsfirmen eintraten. Andererseits war der Lerninhalt bei dieser Methode nicht voll geplant, sondern zumindest auch vom zufälligen Inhalt des Geschäftsverkehrs abhängig.

Arbeit in Übungsfirmen heute

Im heutigen Übungsfirmenring – dem organisatorischen Zusammenschluß der Übungsfirmen – wird versucht, auch dieses Problem zu lösen. Einerseits regeln die beiden Zentralstellen des Übungsfirmenringes (ZÜF) die Verkehrsformen der angeschlossenen Übungsfirmen untereinander, indem sie „Firmen“-gründungen kontrollieren und steuern sowie durch zentrale „Behörden“ und „Dienstleistungsunternehmen“ (Arbeitsamt, Finanzamt, Zollamt, Krankenkassen, Bank), die Arbeitsabläufe kontrollieren. Andererseits werden mit Hilfe solcher „Zentralen Einrichtungen“ sowie projektähnlicher Vorgaben wie der jährlichen Übungsfirmenmesse Arbeitsinhalte beeinflußt. Der eingangs erwähnte „Ernstcharakter“ der Übungsfirmen stellt sich somit über der möglichst wirklichkeitstreuen Abbildung einer eigenen Volkswirtschaft von selbst ein, wobei jedoch einige Abstriche (insbesondere im Geldkreislauf und im Marktgeschehen) vorgenommen werden müssen. Die Abbildung realer Unternehmen durch die Übungsfirmen im Übungsfirmenring erscheint so per-

fekt, daß sie große Teile der praktischen Unterweisung in der beruflichen Erstausbildung gemäß Berufsbildungsgesetz (BBiG) durchaus übernehmen könnten. Solche überbetrieblichen Ausbildungsstätten in der kaufmännischen Berufsausbildung und Umschulung werden jedoch bislang ausschließlich für die Ausbildung von Behinderten, Rehabilitanden und die Anpassungsfortbildung von Arbeitslosen angeboten.

Einen zahlenmäßigen Überblick über die bei den Zentralstellen des Übungsfirmenringes registrierten Übungsfirmen gibt folgende Übersicht:

Übersicht: Anzahl der bei den Zentralstellen des Übungsfirmenringes registrierten Übungsfirmen [4]; Stand August 1981

Übungsfirmenträger	Anzahl der Übungsfirmen
Berufsförderungswerke	25
Berufsbildungswerke	39
Öffentliche Schulen und Akademien	24
Privatschulen	42
Angestelltenkammer Bremen	10
Trägereinrichtungen des Deutschen Gewerkschaftsbundes	40
Trägereinrichtungen der Deutschen Angestellten Gewerkschaft	70
Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft	20
Gesamtzahl	270

Aus der Unterschiedlichkeit der Trägerschaft sind bereits die unterschiedlichen Zielsetzungen und Zielgruppen erkennbar. Obwohl die Teilnehmerstruktur innerhalb der Träger und auch Übungsfirmen nicht einheitlich ist, lassen sich in etwa folgende Kategorien bilden, die die wichtigsten Anwendungsgebiete der Übungsfirmen wiedergeben.

Übungsfirmen zur

– Ergänzung der beruflichen Erstausbildung	Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft, Schulen
– beruflichen Erstausbildung von Behinderten	Berufsbildungswerke
– Umschulung	Berufsförderungswerke, Trägereinrichtungen der Gewerkschaften, Angestelltenkammer Bremen
– Weiterbildung arbeitsloser kaufmännischer Angestellter	Trägereinrichtungen der Gewerkschaften, Angestelltenkammer Bremen

Die quantitative Bedeutung läßt sich nicht linear aus der Anzahl der Übungsfirmen ablesen.

Übungsfirmen zur Ergänzung der beruflichen Erstausbildung in der gewerblichen Wirtschaft werden in der Regel nicht im Ganztagsbetrieb geführt. Der Aufenthalt der Auszubildenden in der Übungsfirma ist gemessen an der Gesamtausbildungszeit gering. Die Erfahrungen der Bayer AG z. B. haben gezeigt, daß die Übungsfirmenarbeit in Industrieunternehmen in größerem Umfang an Geschäftsfälle heranführen sollte, die nicht im Routinebereich liegen, daß aber bei längerfristigen Vollzeitaufenthalten in der Übungsfirma die Gefahr besteht, daß die Auszubildenden sich dann zu stark von der Betriebsrealität entfernen [5].

Anders verhält es sich allerdings bei solchen – in der oben angeführten Statistik nicht aufgeführten – Übungsfirmen mit „wirk-

lichem Geschäftsbetrieb", in denen z. B. die von den gewerblichen Auszubildenden eines Betriebes im Rahmen ihrer Ausbildung gefertigten Produkte von den kaufmännischen Auszubildenden z. B. im Rahmen der Belegschaft verkauft und die mit dieser Geschäftstätigkeit zusammenhängenden kaufmännischen Arbeiten erledigt werden. Bekannt wurde diese Methode in den 50er Jahren durch die „Junior Achievements“ in den USA [6]; in Deutschland wurde sie insbesondere durch die Zahnradfabrik Friedrichshafen erprobt [7].

Quantitativ nicht vergleichbar sind die Übungsfirmen auch wegen der unterschiedlichen Verweildauer der Teilnehmer. Eine Übungsfirma in der Weiterbildung arbeitsloser kaufmännischer Angestellter wird innerhalb von drei Jahren bei einer durchschnittlichen Verweildauer eines Teilnehmers von sechs Monaten von etwa 120 Teilnehmern frequentiert. Dagegen kann in Übungsfirmen, die der Erstausbildung von Behinderten dienen, innerhalb von drei Jahren nur ein Jahrgang, also höchstens 20 Auszubildende, ausgebildet werden.

Didaktische Möglichkeiten und Grenzen der Übungsfirma

Die Übungsfirma als Einrichtung zum Lernen und Üben versucht, die Realität von Unternehmen abzubilden und bietet sich methodisch als Ergänzung der beruflichen Erstausbildung sowie als eigenständige Veranstaltung im Rahmen der Weiterbildung an.

Realitätsnähe jedoch ist eine ambivalente Maxime. Die Möglichkeit, kaufmännische Praxis in der Übungsfirma „nachzuspielen“, setzt eine realitätsgerechte Nachbildung der betrieblichen Wirklichkeit voraus. Aufbau- und Ablauforganisation, technische und organisatorische Gestaltung der Arbeitsplätze und Stellenbeschreibungen, Außenkontakte zu anderen (Übungs-)Firmen und (fiktiven) Ämtern und Behörden werden zumeist einer sogenannten (echten) Patenfirma angeglichen, die auch hinsichtlich des Unternehmensziels bzw. Produktionsprogramms Vorbild ist. Die Orientierung an der Patenfirma reicht vom Formularwesen bis hin zur modernen Büromaschine und schließt sogar die regelmäßige Beratung durch Experten dieser Patenfirma ein. (Bei Übungsfirmen, deren Träger ein Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft ist, übernimmt dieses selbstverständlich die genannten Funktionen.) Die Durchführung einer jährlichen Messe aller Übungsfirmen zeigt auch nach außen und damit der Öffentlichkeit das Wirken der Übungsfirma auf einem imaginären Markt in einer imaginären Volkswirtschaft.

Natürlich kann es nicht so sein, daß alle Elemente der Übungsfirma mit der Realität übereinstimmen, denn einerseits geht es ja gerade um die Erfahrbarkeit der Wirklichkeit und zum anderen um die Transferierbarkeit des Gelernten, das heißt, die Übungsfirma orientiert sich an „Lern“-zielen, nicht an Arbeitszielen. Wenn die Übungsfirma sich hingegen als dynamisches Modell der Wirklichkeit versteht, ist zu erwarten, daß die Lernenden eine größere Transferleistung erbringen als bei relativ starren Anwendungssituationen. Reetz geht mit Verweis auf kognitive Transfertheorien davon aus, daß der höchste Grad von Flexibilität erreicht wird, „wenn über die strukturelle Ähnlichkeit hinaus eine allgemeine Regel, eine Strategie gelernt wird, die es dem Lernenden erlaubt, in ähnlichen Situationen angemessen zu handeln“ [8]. Reetz empfiehlt daher, die Übungsfirma solle ihren Teilnehmern eine „kognitive Landkarte des Betriebes“ vermitteln, die ein schnelleres und allgemeingültigeres Zurechtfinden ermögliche und für viele Eventualitäten planbar sei.

Die Kritik an der Übungsfirma, daß sie wegen begrenzter Größe und begrenztem Geschäftsumfang nicht wie die Realität eine Vielzahl gleichartiger Arbeitsvorgänge aufweise und demzufolge nicht zur routinierten Bearbeitung gelangen könne, trifft nur zum Teil zu. Zu kritisieren wäre allenfalls ein Zuviel oder Zuwenig an Routinearbeit. Wichtiger ist nach Reetz, die „Ganzheit der Tätigkeit im Modell“ erfahrbar zu machen. Entscheidend für den Einzelnen ist nicht das Erbringen einer bestimmten Leistung pro Zeiteinheit – obwohl auch die Steigerung der Leistungsfähigkeit insbesondere beim Praxistraining eine Rolle spielt – sondern die

Akzeptanz und Erreichbarkeit von Zielen, bei denen Theorie und Praxis in Verbindung treten (theoriegeleitetes Handeln). Reetz versteht darunter, „daß das Handeln nicht allein aus den Erfahrungen des eigenen Arbeitsplatzes resultiert, sondern daß es gesteuert wird von Regeln betriebswirtschaftlicher und sozialer Vernunft“ (vgl. Anmerkung [1]).

Für das Erreichen dieser Ziele ist die Übungsfirma geradezu prädestiniert. Sie kann sich gegenüber dem wirtschaftlicher Rationalität folgenden realen Unternehmen den Luxus leisten, gegen zwei dort herrschende und sich im Zuge der Rationalisierung immer stärker durchsetzende Prinzipien zu verstoßen:

- Die zunehmende Formalisierung und maschinelle Bearbeitung von Vorgängen zerstört für den einzelnen Arbeitsplatz immer mehr den Zusammenhang zwischen „betriebswirtschaftlicher Vernunft“ und praktischem Handeln. In der herkömmlichen Unterweisung am Arbeitsplatz wird es immer schwerer, dem Auszubildenden kaufmännische Sachverhalte und Regeln transparent zu machen.
- Die zunehmende Formalisierung bedingt gleichzeitig eine Reglementierung und Bestimmtheit des Arbeitshandelns, die ein Denken in Zusammenhängen und Alternativen erschwert. Das Verfolgen eines logisch zusammenhängenden Geschäftsvorgangs und das Durchspielen alternativer Entscheidungs- und Handlungsmöglichkeiten werden im realen Unternehmen immer schwieriger.

Die Übungsfirma kann dagegen jederzeit den Geschäftsbetrieb „anhalten“, Alternativen durchspielen und dem Lernenden die Möglichkeit geben, einen Geschäftsvorfall von Arbeitsplatz zu Arbeitsplatz im Zusammenhang zu verfolgen. Damit wird nicht nur das Auseinanderfallen von Theorie und Praxis aufgehoben, sondern es werden gleichzeitig Sinn und Möglichkeiten arbeits teiligen Handelns erschlossen.

Eine weitere didaktische Möglichkeit der Übungsfirma besteht in einem konsequenten Planungs- und Entscheidungstraining, indem ununterbrochen an einem Geschäftsvorfall gearbeitet werden kann, unterschiedliche Formen der Entscheidungsfindung erprobt werden, sowie letztlich selbständig Entscheidungen getroffen und „verantwortet“ werden können.

Ein weiteres Merkmal der Übungsfirma, nämlich das Fehlen der in Wirtschaftsunternehmen üblichen Hierarchie, macht deutlich, daß die komplette Abbildung der Realität nicht möglich ist, sondern unter didaktischen Gesichtspunkten eine Lösung gefunden werden muß. An die Stelle dieser Realität kann z. B. das Rollenspiel treten. Jugendliche oder Erwachsene spielen dabei vorweggenommene Situationen und übernehmen wechselnd als „Vorgesetzte“ oder „Untergebene“ berufliche Rollen, in denen sie aus der jeweiligen Betrachtung Lösungsmöglichkeiten für Konflikte erarbeiten müssen. Allein die Übernahme von Vorgesetzten-Rollen – als Lern-Experiment im Betrieb nicht vorstellbar – kann zu einer besseren innerbetrieblichen, unter hierarchischen Strukturen stattfindenden Kommunikation befähigen. Zugleich können aber durch die Art der Konfliktaustragung in dieser Methode leichter kooperative Arbeitsformen und Teamfähigkeit erreicht werden. Im Bereich des affektiven Lernens sind somit in der Übungsfirma Ziele wie Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit auch im Sinne einer bewußten Mitgestaltung der eigenen Arbeitsorganisation und -bedingungen planbar, die bei einer rein funktionalen Erziehung im Betrieb oftmals zu einem unreflektierten „Hineinwachsen in das betriebliche System von Belohnungen und Sanktionen mit meist hierarchischer Führungsstruktur“ und damit wie Reetz meint, oftmals zu einer „eigenartigen hierarchischen Weltansicht . . . des kaufmännischen Angestellten geführt hat“ [9].

Ausbilder in Übungsfirmen

Die Einlösung des didaktischen Anspruchs hängt entscheidend von den Teilnehmern in Übungsfirmen und von der Qualifikation der dort tätigen Ausbilder ab. Bedenkt man, daß die Vor-

erfahrung der Teilnehmer bei der Weiterbildung arbeitsloser kaufmännischer Angestellter vom Prokuristen bis zum Sachbearbeiter mit ausschließlich repetitiven Tätigkeiten reichen kann, dann erfordert dies ein besonders Maß an methodischer Flexibilität und breiter Fachkompetenz des Ausbilders. Er müßte – falls sich dies nicht aus dem „normalen“ Geschäftsanfall ergibt – in der Lage sein, das Übungsfirmengeschäft derart zu beleben, das heißt pädagogisch gesprochen: für eine didaktisch-methodische Variabilität zu sorgen, daß zusätzliche „Fälle“ oder Projekte oder auch nur „Störfälle“ des üblichen Ablaufs bearbeitet werden können.

Die Etablierung der Übungsfirmen zu festen Einrichtungen mit Ganztagsbetrieb hat den Einsatz hauptamtlicher Ausbilder erforderlich gemacht, wobei in der Regel jede Übungsfirma mit zwei Ausbildern besetzt ist. Kann man deshalb schon von einem Selbstverständnis des kaufmännischen Übungsfirmen-Ausbilders sprechen?

Das Selbstverständnis des kaufmännischen Ausbilders im Betrieb ist kaum ausgeprägt. Raddatz führt dies vor allem darauf zurück, daß der kaufmännische Ausbilder im Unterschied zum gewerblichen nebenamtlich tätig ist und daß der in der kaufmännischen Ausbildung hauptamtlich tätige Ausbilder in der Regel nicht mehr selbst ausbildet, sondern überwiegend leitend, planend und überwachend tätig ist [10]. In den Betrieben, in denen Übungsfirmen zur Ergänzung der Erstausbildung mehr die Funktion einer methodischen Variante haben, dürfte die Ausbildertätigkeit auch noch überwiegend nebenamtlich durch Fachberater erfolgen, wobei auch hier die Gewährleistung einer ständigen fachlichen (zuweilen auch persönlichen) Betreuung am Anfang der Übungsfirmenarbeit manchmal Probleme aufgeworfen hat [11]. Mangels exakter Informationen ist nur zu vermuten, daß die Schwierigkeiten in einer Überbetonung der fachlichen Qualifikation und einer Unterbewertung der didaktisch-methodischen Anforderungen bestehen, was auch für andere Übungsfirmen gelten könnte, denn die Rekrutierungspraxis zeigt ein Vorherrschen praktischer Erfahrungen und fachlicher Kenntnisse.

Zielsetzung und Arbeitsweise der Übungsfirmen lassen hingegen erwarten, daß sich die Ausbilder in erster Linie als Pädagogen verstehen, denn die Lösung ihrer wichtigsten Aufgaben verlangt in erheblichem Umfang pädagogische, gegebenenfalls auch sozialpsychologische Kenntnisse und Fähigkeiten:

- a) Lern- und Arbeitsprozesse zu organisieren/initiieren
- b) fachpraktische/fachtheoretische Unterweisung/Unterricht an einzelnen Arbeitsplätzen oder in gesonderten Gruppen durchzuführen
- c) persönliche Betreuung und Beratung der Teilnehmer

Dabei konzentrieren sich die unterschiedlichen Erwartungen, die an die Übungsfirma als außerbetrieblicher Lernort z. B. in der Trägerschaft einer Gewerkschaft herangezogen werden, auf die Person des Ausbilders. Dieses Spannungsfeld läßt sich in Anlehnung an Drescher mit Abbildung 1, die auf die Teilnehmer einwirkenden Einflußfaktoren mit Abbildung 2 darstellen [12].

Den stärksten, zudem ständig wechselnden Einfluß in diesem Spannungsfeld haben die jeweiligen Übungsfirmenteilnehmer, die als arbeitslose kaufmännische Angestellte mit dem Ziel der beruflichen Wiedereingliederung in den Arbeitsprozeß vom Arbeitsamt für diese Bildungsmaßnahme vorgesehen werden. Ohne daß hier im einzelnen auf eine Teilnehmeranalyse eingegangen werden kann, läßt sich auch für den Übungsfirmenteilnehmer ein Kranz individueller und gesellschaftlicher Einflußfaktoren aufzeigen, der sein Verhalten, seine Motivation und Lernbereitschaft bestimmt.

Erste Aussagen über die Situation von Ausbildern in Übungsfirmen hat eine Untersuchung des BIBB in Übungsfirmen unter der Trägerschaft der Bildungseinrichtungen der DAG gebracht, die sich jedoch nur bedingt auf andere Träger übertragen lassen [14]. Die Ausbilder sind bei ihrem Eintritt in die Übungsfirma sehr

stark fachorientiert. Die Qualifikation liegt etwa auf der Ebene des graduierten Betriebswirts, wobei vergleichbare Fortbildungsabschlüsse häufig genannt werden. Berufspädagogen sind kaum vertreten. Die beruflichen Erfahrungen der Ausbilder sind wegen des geringen Altersdurchschnitts im Mittel nicht allzu lang. Drei Viertel der Ausbilder sind nicht älter als 35 Jahre. Viele Ausbilder haben nach Abschluß ihrer Lehre und nach einiger Berufspraxis die fachliche Ausbildung fortgesetzt. Die beruflichen Erfahrungen resultieren aus zwei Tätigkeitsebenen, nämlich der Sachbearbeiterebene und der Ebene des unteren Managements. In der Regel können aufgrund von Studienschwerpunkten oder Praxiserfahrungen spezielle betriebliche Funktionen, wie Beschaffung, Absatz, Personalwesen, Rechnungswesen usw. abgedeckt werden. Berufserfahrungen in Ausbilderfunktionen sind kaum vorhanden. Für ein Drittel der Ausbilder ist die Tätigkeit in der Übungsfirma die erste Ausbildererfahrung überhaupt. Die meisten Erfahrungen gehen auf nebenamtliche Ausbildertätigkeiten in früheren Sachbearbeiterpositionen zurück. Die Rekrutierung der Ausbilder aus der kaufmännischen Praxis und der Zwang zur allumfassenden kaufmännischen Vermittlung in der Übungsfirma führt im Lauf der Tätigkeit zu einer Umstrukturierung des Fachwissens (Abbau des Spezialwissens zugunsten einer breiten fachlichen Allgemeinbildung) [13]. Damit jedoch kommt die Ausbildung in solchen über-/außerbetrieblichen Übungsfirmen in die Gefahr, sich von der Entwicklung der kaufmännischen Tätigkeit abzukoppeln. Dem kann durch enge Verbindung der Ausbilder zu realen Betrieben (Patentfirmen), sowie durch die Kommunikation der Übungsfirmen mit Fachberatern – erfahrenen Berufspraktikern – abgeholfen werden.

Abbildung 1: Der Übungsfirmenausbilder im Spannungsfeld von Erwartungen

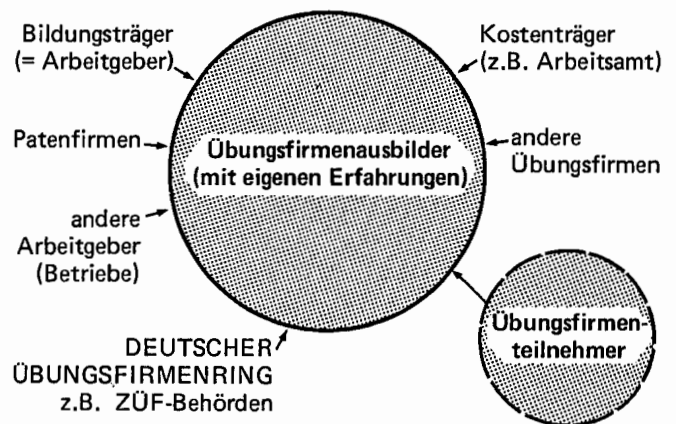


Abbildung 2: Einflußfaktoren, die den Teilnehmer in seinen Erwartungen und seinem Lernverhalten bestimmen

