

- [4] Siehe dazu z. B. Kutt, K.: Die Bedeutung von Modellversuchen zur Qualifizierung von Ausbildungspersonen. In: Pädagogische Weiterbildung von Ausbildern. Ein Modellversuch zur fachbezogenen Planung und Durchführung betrieblicher Lernprozesse. Hannover 1979, S. 11–22.
- [5] Vgl.: Koenen, E.: Die staatlich verordnete Ausbildereignung. In: Zeitschrift für Pädagogik, 26. Jg. (1980), S. 862–876.
- [6] Vgl. auch: Schulz, W./Tilch, H.: Qualifizierung von Ausbildern zu Pädagogen? Hannover 1975.
- [7] Siehe z. B. IFA-Institut für Ausbilder (Hrsg.): Einführung in die programmierte Eignungsprüfung für Ausbilder. 8. Auflage, Bonn 1981.
- [8] Vgl.: Müller, K. R./Czycholl, R.: Homogenität und Heterogenität als Probleme der Teilnehmerplanung bei Veranstaltungen zur pädagogischen Ausbilderqualifizierung. In: Die Deutsche Berufs- und Fachschule, 68. Jg. (1972), S. 824–837.
- [9] Vgl. z. B.: Reetz, L./Loewe, J.: Lehren und Lernen im Bereich der beruflichen Erwachsenenbildung. Hamburg 1972.
- [10] Vgl.: Winkelmann, D.: Dozenten der pädagogischen Ausbilderqualifizierung in Bayern. Studien und Berichte zur Ausbilderqualifizierung. Hrsg.: Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung. München 1981.
- [11] Vgl. auch: Arnold, R.: Pädagogische Professionalisierung betrieblicher Bildungsarbeit. Frankfurt am Main; Bern; New York 1983, S. 100.

Ulrike Backs / Konrad Kutt / Bernd Wonneberger

Weiterbildung von Ausbildern in Klein- und Mittelbetrieben des Einzelhandels

Zwischenbericht aus einem Forschungsprojekt des Bundesinstituts für Berufsbildung in Verbindung mit einem Modellversuch der Zentralstelle für Berufsbildung im Einzelhandel e.V.

Wenn der Chef oder die Chefin als Ausbilder bzw. Ausbilderin [1] zur Fortbildung geht, bricht das Geschäft nicht zusammen, der Umsatz bleibt in der gewohnten Größenordnung und anschließend geht es mit neuem Schwung wieder zur Sache.

Diese Erfahrung machen zur Zeit über 30 Inhaber bzw. Geschäftsführer kleinerer Einzelhandelsbetriebe der Branchen Schuhe, Eisenwaren und Hausrat sowie Parfümerie. Sie beteiligen sich an einem Modellversuch, der das Ziel hat, inhaltliche, methodische und organisatorische Möglichkeiten einer fachbezogenen pädagogischen Weiterbildung sogenannter nebenberuflicher Ausbilder im Einzelhandel zu entwickeln und zu erproben. Und sie lernen etwas für sich, für ihren Betrieb und für die Verbesserung der Ausbildung.

In diesem Bericht werden erste Erfahrungen und Ergebnisse eines Modellversuchs dargestellt, der in Kooperation zwischen der Zentralstelle für Berufsbildung im Einzelhandel e.V. (ZBB), drei Fachverbänden und dem Bundesinstitut für Berufsbildung durchgeführt wird. Nach zwei von insgesamt drei Erprobungsjahren werden mit diesem Beitrag vor allem die beiden folgenden Ziele verfolgt:

- 1) Die bisherigen Ergebnisse und Erfahrungen sollen in eine erweiterte Diskussion eingebracht werden, bei der nicht das „Ob“ sondern das „Wie“ einer berufs- und arbeitspädagogischen Weiterbildung im Mittelpunkt steht.
- 2) Gleichzeitig sollen Anregungen und Informationen geliefert werden, die eine Übertragung der hier beschriebenen exemplarischen Weiterbildung von Geschäftsinhabern/Ausbildern auf andere Branchen und Ausbildungsbereiche des Einzelhandels in Gang setzen können.

1 Ausgangslage, Ziele und Prämissen

Die Ausgangslage ist schnell rekapituliert. Sie gilt generell für Qualifizierungsmaßnahmen der Beschäftigten im Einzelhandel, insbesondere aber für die pädagogische Ausbildung der Auszubildenden und Ausbilder. [2]

- Der Einzelhandel ist mit ca. 270 000 Auszubildenden einer der größten Ausbildungsbereiche der deutschen Wirtschaft.
- Der weitaus überwiegende Teil der Auszubildenden im Einzelhandel wird in Klein- und Mittelbetrieben ausgebildet.
- Die Ausbildung wird in diesen Betrieben zumeist nebenberuflich von dem Betriebsinhaber oder von Fachkräften durchgeführt.

- Wenn die Funktionen Betriebsinhaber und Ausbilder in einer Person liegen – das ist in fast allen Klein- und Mittelbetrieben der Fall – entstehen Belastungen und Rollenkonflikte, die sich aus der notwendigen Priorität unternehmerischer Zielsetzungen ergeben.
- Die Ausbildung ist sehr stark am betrieblichen Arbeitsablauf orientiert und branchen-/betriebsbedingten und saisonalen Schwankungen unterworfen und damit weit weniger systematisch planbar als in anderen Branchen.
- Die berufs- und arbeitspädagogische Aus- und Weiterbildung der für die Ausbildung Verantwortlichen wurde bisher eher vernachlässigt. Etwa die Hälfte der Ausbilder erwarb die pädagogische Eignung durch Zuerkennung ohne AEO-Prüfung. [3]
- Ein Ausbildungs- und Arbeitsplatz im Einzelhandel wird vielfach als wenig attraktiv angesehen und „genießt nicht das Ansehen, das erforderlich wäre, um in der Zukunft bei sinkender Zahl von Schulabsolventen hinreichend qualifizierten Nachwuchs zu finden“. [4]

Einerseits kommt das schlechte Image des Einzelhandels als Ausbildungsbereich aufgrund falscher und verzerrter Informationen bei Schülern, Lehrern und Eltern zustande. Andererseits dürften auch die objektiven Umstände und nicht zuletzt die zum Teil geringe pädagogische Vorbildung der Ausbilder mit dazu beitragen, daß der Ausbildungsberuf Verkäufer/Verkäuferin bzw. Einzelhandelskaufmann/-frau häufiger nur die zweite oder dritte Wahl darstellt. Dies wiederum kann die Gewinnung geeigneter Jugendlicher erschweren und nicht selten zu Unzufriedenheit und Problemen während der Ausbildung führen.

Ziel des erwähnten, von der Zentralstelle für Berufsbildung im Einzelhandel koordinierten und vom Bundesinstitut für Berufsbildung geförderten und wissenschaftlich begleiteten Modellversuchs ist es daher, Möglichkeiten der fachbezogenen pädagogischen Weiterbildung von Ausbildern zu entwickeln und modellhaft zu erproben sowie Planungs- und Umsetzungshilfen für die betriebliche Ausbildung zu erarbeiten. Der bildungspolitische Anspruch, das Qualifikationsniveau der Ausbilder auch in Klein- und Mittelbetrieben anzuheben, deckt sich mit dem mittelstandspolitischen Interesse des Einzelhandels, qualifizierten Nachwuchs selbst auszubilden und sich für den „Wettlauf der Wirtschaftszweige und Unternehmen um die Jugendlichen“ [4] frühzeitig zu rüsten. Das Erkenntnisinteresse von Berufsbildungsforschung orientiert sich vorrangig an der Frage nach dem curri-

cularen Arrangement von Weiterbildung, also den Zielen, Inhalten, Methoden, der Organisation und den Auswirkungen von Weiterbildung in einem für pädagogische Qualifizierungsmaßnahmen schwer zugänglich gehaltenen Bereich. [5] Für die Konzeption der Weiterbildung wurde daher von folgenden Prämissen ausgegangen:

- 1) Der Zeitfaktor zusammen mit der tatsächlichen oder vermeintlichen Unabkömmlichkeit der Betriebsinhaber sowie zum Teil länger zurückliegende Lernerfahrungen erlauben nur kurze Weiterbildungsblöcke, die sich jedoch im Abstand von zwei bis vier Monaten über einen Zeitraum von drei Jahren fortsetzen lassen müßten.
- 2) Es wird ein enges betriebswirtschaftliches Kosten-Nutzen-Denken unterstellt. Das Engagement für eine Weiterbildung muß mit einer erkennbaren, unmittelbaren Nützlichkeit und Effektivität in der Ausbildung „belohnt“ werden. Materialien und Ausbildungshilfen sollen selbst erstellt werden. Zumindest soll aber eine Beteiligung an der Entwicklung, Erprobung und Revision erreicht werden, weil so die Verwertbarkeit und Akzeptanz in der Praxis erhöht werden.
- 3) Will man herausfinden, was für den Ausbildenden eines Einzelhandelsfachgeschäfts bedeutsam und motivierend sein kann, wird man von einem ganzheitlichen Ansatz ausgehen müssen: Als Inhaber ist er überwiegend an der Realisierung unternehmerischer, betriebswirtschaftlicher Ziele interessiert, als „nebenberuflicher“ Ausbilder an der Lösung von Ausbildungsproblemen und als Person (mit Stärken und Schwächen) an Selbsterkenntnis, Persönlichkeitsfestigung und sozialer Anerkennung. Für die Weiterbildung wird daher die Integration unternehmensspezifischer, ausbildungsrelevanter und persönlichkeitsbildender Faktoren angestrebt.

2 Zur Arbeit in den Projektgruppen

Als Untersuchungs- und Erprobungsfeld waren die erwähnten drei Ausbilder-Projekt-Gruppen in den Branchen Schuhe, Parfümerie und Eisenwaren/Hausrat gewählt worden, da hier die mittelständischen Unternehmen auch in Zukunft für die Ausbildung des qualifizierten Nachwuchses eine wesentliche Rolle spielen werden. Mit der Organisation und Durchführung der Seminare wurden regionale Projektleiter beauftragt, wobei in zwei Fällen eine Anbindung an die Bundesfachschulen der Branchen möglich war, im dritten Fall hatte ein Regionalverband des Bundesfachverbandes die Aufgaben übernommen.

Mit dieser Konstruktion des Modellversuchs konnten branchenspezifische Besonderheiten und die unterschiedlichen Ansprüche, Möglichkeiten und situativen Rahmenbedingungen der Projektgruppen berücksichtigt werden. Es erschien naheliegend, daß die Teilnehmer, die Gruppenbildung, die pädagogischen Betreuer und die zur Verfügung stehenden Dozenten jeweils andere inhaltliche Schwerpunkte und unterschiedliche organisatorische Realisierungsformen zur Folge haben würden. Wie die synoptische Darstellung der seminarorganisatorischen und seminarinhaltenlichen Ausprägungen zeigt (vgl. Übersicht 1 und 2, siehe Seite 166 und 167), hat sich diese Annahme voll bestätigt. Es lassen sich sogar erhebliche Unterschiede feststellen, ohne daß diese im einzelnen so zu planen gewesen wären.

2.1 Projektgruppe Schuhe

Die Seminare in der Projektgruppe Schuhe lassen sich als ein Zusammenwirken von gruppenspezifisch-psychologischen und fachlich-inhaltlichen Elementen beschreiben. Sie zielen zum einen auf Problembewußtsein, Selbsterfahrung, Problemlösung und Verhaltenstraining und zum anderen auf Wissens- und Informationsvermittlung in unternehmensbezogenen und ausbildungsbezogenen Fragen. Zur Konzeption gehört – wie auch in den beiden anderen Projektgruppen – eine starke Output-Orientierung, das heißt, die Teilnehmer setzen ihre Erfahrungen und die neuen Erkenntnisse in konkrete Ausbildungsunterlagen und -hilfen um. Dies erfordert eine hohe Eigenleistung der Teilnehmer und eine

intensive didaktische Beratung und Betreuung. Der in der Übersicht 3 dargestellte Versuch einer Gesamtkonzeption, der im wesentlichen auf den Erfahrungen der Projektgruppe Schuhe basiert, kennzeichnet die aus Balint-Gruppen-Sitzungen, Gesprächsführung, Sachthemen und Erarbeitung von Ausbildungshilfen bestehende Inhaltsstruktur.

Balint-Gruppen-Sitzungen mit einer Dauer von ca. zwei Stunden sind fester Bestandteil eines jeden Seminars. Diese berufsbezogenen Fall- und Problembesprechungen gehen auf den Arzt Michael Balint zurück, der erkannte, daß der Arzt oder die Ärztin selbst das am häufigsten verwendete Heilmittel ist (oder sein sollte), nur „daß es für dieses hochwertige Medikament noch keinerlei Pharmakologie gibt“. [6] Daran anknüpfend könnte man feststellen, daß auch Ausbilder und Ausbilderinnen selbst ihre beste Methode sind, denn es scheint bei aller pädagogisch-didaktischer Raffinesse nach wie vor zu gelten, daß Verhalten, Leistung und Noten auch Ausdruck einer Beziehung sind. In Balint-Gruppen, die bislang vor allem in medizinischen, helfenden, sozialen aber auch lehrenden Berufen eingerichtet wurden, geht es primär um das Verhalten und Verstehen des Klienten und der Interaktion zwischen Arzt und Patient, Lehrer und Schüler oder Ausbilder und Auszubildendem. [7]

In der Weiterbildung von Ausbildern wird dieser Ansatz unseres Wissens erstmalig erprobt. Besonders erwähnenswert ist dabei, daß die Balint-Gruppen-Sitzungen jeweils Teil eines inhaltlich breiter gefächerten Seminars sind und somit auch das Ziel haben, eine ausgeprägte Gruppen-Kohäsion als Voraussetzung zur Erarbeitung der fachlichen, eher kognitiven Inhalte herzustellen sowie gruppenspezifische Klammer und Forum für Metakommunikation zu sein. Im einzelnen ist auch für betriebliche Ausbilder anzustreben, daß sie

- sich über die psycho-soziale Dimension ihrer Tätigkeit bewußt sind,
- für die Wahrnehmung von Gruppen- und Kommunikationsprozessen sensibilisiert werden,
- sich in eigenen beruflichen Rollen differenziert verhalten,
- ihre eigenen Motive zur Ausbildung und Einstellungen zu den Auszubildenden kennen bzw. hinterfragen und
- als Voraussetzung für ein differenziertes Verständnis der Lehr- und Lernsituation die Fähigkeit zu Empathie entwickeln.

Eine umfassende Auswertung und Dokumentation der Balint-Gruppen-Arbeit ist nach Abschluß des Modellversuchs vorgesehen. Dabei sind u. a. folgende Fragen von Bedeutung: Inwieweit deckt sich der in der Ausbilder-Weiterbildung verfolgte Balint-Gruppen-Ansatz mit den Erfahrungen in vergleichbaren Bereichen, z. B. der Lehrerfortbildung? Welches sind die beeinflussenden Faktoren bzw. erforderlichen Rahmenbedingungen von Balint-Gruppen-Arbeit mit Ausbildern? Wie ist das Verhältnis von berufsbezogener Fallbesprechung und Selbsterfahrung? Wie lassen sich Ergebnisse einer Balint-Gruppe und Lernfortschritte ihrer Teilnehmer überprüfen?

Zum gruppenspezifisch-psychologischen Teil der Seminarkonzeption in der Projektgruppe Schuhe gehören Gesprächsführung, dialogische Rhetorik und Problemlösungsstrategien. Grundlage hierfür war über weite Strecken des Seminars das auf der Gesprächspsychotherapie von Rogers basierende Konzept von Thomas Gordon, dessen „Manager-Konferenz“ sinngemäß auf die Situation von Ausbildern übertragen wurde. [8] Zur Verbesserung eines partnerschaftlichen Führungsstils und zur Lösung von Beziehungsproblemen empfiehlt Gordon – verkürzt referiert – folgende drei Kommunikationsstile und eine Konfliktlösungsstrategie:

- **Aktives Zuhören:** Der Ausbilder hält sich mit einer Wertung oder Bewertung im Gespräch zurück. Er wendet sich dem Auszubildenden oder Mitarbeiter zu, indem er Interesse bekundet, die Mitteilungen seines Gesprächspartners mit eigenen Worten (nicht wertend) an ihn zurückgibt, um möglichst

Übersicht 1: **Synopse der Seminarorganisation** „Weiterbildung der Ausbilder“ in den Branchen Schuhe, Parfümerie und Eisenwaren/Hausrat von September 1983 bis Juni 1985

Rahmenbedingungen	Schuhe	Parfümerie	Eisenwaren/Hausrat
Träger der regionalen Projektgruppe	Europäisches Bildungsforum des Schuhhandels GmbH (EBS)	Bundesfachschule des Parfümerie-Einzelhandels e.V.	Fachverband des Deutschen Eisenwaren- und Hausrathandels e.V. Landesgruppe Baden-Württemberg Hotels – wechselnd
Tagungsort	Bildungszentrum des EBS in Mainz mit gelegentlichen Exkursionen	Bildungszentrum/Bundesfachschule des Einzelhandels in Recklinghausen	
Projektleiter vor Ort	Dipl.-Kfm. Klaus Schoene	Dipl.-Päd. Hans-Günter Kowalzik	Herr Dr. Willi Jörg Herr A. F. Weller
Rekrutierung/Werbung der Teilnehmer	Rundschreiben an ca. 400 ehemalige Teilnehmer von Bildungsveranstaltungen des EBS – bundesweit Es lagen mehr Anmeldungen vor als Plätze vorhanden waren	Rundschreiben an Verbandsmitglieder in NRW, Niedersachsen; vor allem persönliches Ansprechen Nachfaßaktionen waren erforderlich	gezielte persönliche Werbung von Verbandsmitgliedern im Einzugsbereich Stuttgart/Karlsruhe
Einzugsgebiet	breit gestreut: von Gladbeck bis Pforzheim, bis zu 4 Autostunden	breit gestreut; bis Hamburg (ca. 250 km), NRW, Niedersachsen. Lange Anfahrtswege	Raum Stuttgart/Karlsruhe Entfernungen bis zu 2 1/2 Autostunden
Teilnehmerzahl	14 regelmäßige Teilnahme aller mit geringfügigen Ausnahmen ausgeschieden sind 2 Teilnehmer nach der 3. Sitzung	10 unregelmäßige Teilnahme, stark wechselnd durchschnittliche Anwesenheit von 6 Teilnehmern ausgeschieden sind 2 Teilnehmer: Nach der 1. Sitzung und nach der 13. Sitzung	15 unregelmäßige Teilnahme von 10 bis 12 Teilnehmern durchschnittlich ausgeschieden sind 2 Teilnehmer nach der 2. bzw. 4. Sitzung
Aufnahme neuer Teilnehmer	geschlossene Gruppe von Beginn an Aufnahme neuer Teilnehmer aus gruppenspezifischen Erwägungen nicht möglich	Aufnahme neuer Teilnehmer war möglich 1 Einstieg nach der 8. Sitzung 1 Einstieg nach der 3. Sitzung 1 Einstieg nach der 2. Sitzung	Neuaufnahme wurde zum Zeitpunkt März '85 durch Gruppenmitglieder nicht gewünscht 1 Neuaufnahme zur 3. Sitzung
Externe Dozenten	Mit Ausnahme der Balint-Gruppen-Sitzungen werden je nach Bedarf externe Dozenten einbezogen	Im 1. Jahr wurden regelmäßig externe Dozenten herangezogen; später nur sehr selten bei Bedarf	externe Dozenten sind die Ausnahme
Funktion der Teilnehmer	13 = Inhaber(innen) von Betrieben mit 5 bis 40 Beschäftigten 1 = Filialleiter im Großbetrieb (ca. 200 Beschäftigte)	8 = Inhaber(innen) 2 = Führungskräfte überwiegend kleine Betriebe	unterschiedliche Positionen 8 Teilnehmer = Inhaber 7 Teilnehmer = Geschäftsführer
Alter/Geschlecht	zwischen 35 und 50 Jahren Anteil Männer/Frauen je die Hälfte	zwischen 30 und 50 Jahren Anteil Männer/Frauen je die Hälfte	zwischen 22 und 56 Jahren Anteil Männer/Frauen je die Hälfte
Anzahl und Dauer der Seminare 9/1983 bis 6/1985	3 Seminare à 1 1/2 Tage (Anfang) 9 Seminare à 2 1/2 Tage	35 Seminare à 1 Tag	8 Seminare à 1 1/2 Tage
geplant sind insgesamt noch ... Seminare	6 Seminare à 2 1/2 Tage	8 Seminare à 1 Tag	6 Seminare à 1 1/2 Tage
Wie wird die Anbindung an die Gruppe und die langfristige Teilnahme erreicht?	Anforderungen und Erwartungen an Teilnehmer werden klar geäußert a) bei Beginn b) im Prozeß der Seminarentwicklung Gruppenvertrag mit „Präsenzpflicht“ nach der 1. Sitzung und Selbstverpflichtung den anderen Teilnehmern gegenüber	Bei Beginn keine Anforderungen an Teilnehmer, seit Anfang '85 konkrete Anforderungen, Übernahme von Arbeitsaufträgen. Betriebliche und z.T. persönliche Belange haben im Zweifelsfall Vorrang vor Seminarteilnahme	Teilnehmer sind um regelmäßige Teilnahme bemüht betriebliche und persönliche Belange haben im Zweifelsfall Vorrang vor Seminarteilnahme Übernahme von Arbeitsaufträgen
Planungsrhythmus	Inhaltliche Rahmenkonzeption für 3 Jahre – Jährliche Detailplanung mit fester Terminierung Seminarteile bauen aufeinander auf	Rahmenkonzeption für 3 Jahre mit verschiedenen Phasen/Abschnitten. Kurzfristige Terminplanung nach Teilnehmerbedürfnissen (zuletzt ca. 2 Sitzungen im voraus). Themensammlung für 8–10 Sitzungen lag vor. Ab 2. Jahr bauen die Seminarteile aufeinander auf	kurz-, mittelfristige Planung Einzelne Seminarteile bauen aufeinander auf ab Mitte '85 feste Terminplanung von jeweils zwei Sitzungen

Übersicht 2: Synopse der Seminar-Inhalte

Schuhe	Parfümerie	Eisenwaren/Hausrat
<p>1) Balint-Gruppen-Sitzungen (in jedem Seminar wiederkehrend, jeweils ca. 2 Std.)</p> <p>dialogische Rhetorik und Gesprächsführung. Ausbilder-Training nach Thomas Gordon (Manager-Konferenz) (häufiger wiederkehrendes Verhaltenstraining, ebenfalls als durchgängiges Seminarprinzip)</p> <p>Selbst- und Fremdwahrnehmung als Voraussetzung der bisherigen Ausbildungssituation</p> <p>Angewandte Gruppendynamik als Teil der Persönlichkeitsentwicklung</p>	<p>Transaktionsanalyse als Methode der Gesprächs- und Menschenführung</p> <p>Der Ausbilder in seinem Verhalten, u. a. Menschenführung, Motivation, Kommunikation</p>	
<p>2) Mode, Farben, Formen; Schuhästhetik warenkundliche Probleme</p> <p>Personenbezogenes Verkaufstraining</p> <p>Verkäuferimage im Schuheinzelhandel</p> <p>Besichtigung eines Betriebes der Schuhindustrie</p> <p>Medien in der betrieblichen Ausbildung</p> <p>Kooperation zwischen Betrieb und Berufsschule</p> <p>Methodische Fragen der Ausbildung</p> <p>Besichtigung des Deutschen Leder-museums (Offenbach)</p> <p>Diskussion einer Befragung von Ausbildern/Ausbildenden im Einzelhandel (Bundesinstitut für Berufsbildung)</p> <p>Besuch beim Bundesinstitut für Berufsbildung (Berlin)</p>	<p>Die Verknüpfung von Warenkunde und verkaufpsychologischen Aspekten im Verkaufs- und Beratungsgespräch</p> <p>Rechtsgrundlagen der Berufsausbildung, u. a. Ausbildungsdauer, Probezeit, Berufsschule, Zeugnis, Kündigung</p> <p>Medien in der betrieblichen Ausbildung</p> <p>didaktische und methodische Aufbereitung der Ausbildungsinhalte</p> <p>Lehr- und Unterweisungsmethoden</p> <p>Diskussion einer Befragung von Ausbildern/Ausbildenden im Einzelhandel</p> <p>Reise zu zwei Herstellern im Herbst '85 nach Paris</p>	<p>Vermittlung von Warenkunde unter Einbeziehung von verkaufpsychologischen Aspekten in der Ausbildung</p> <p>Nachwuchsbeschaffung, Imageprobleme des Einzelhandels</p> <p>Besichtigung eines kunststoffverarbeitenden Betriebes</p> <p>Einsatz von Medien</p> <p>Betriebserkundung/Betriebspraktikum</p> <p>Berufsberatung, Bewerberauswahl</p> <p>Verhältnis Berufsschule – Betrieb</p> <p>mündliche Abschlußprüfung überbetrieblicher Unterricht</p> <p>Diskussion einer Befragung von Ausbildern/Ausbildenden im Einzelhandel</p> <p>Besuch der Didakta '85 in Stuttgart</p>
<p>3) Seminarinterne Entwicklung und Erprobung von Ausbildungsunterlagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Entwicklung eines betrieblichen Ausbildungsplans ○ Kennenlernen und Austausch neuer und alter Medien in der Berufsausbildung ○ Entwicklung und Herstellung eines Video-Clips zur <ul style="list-style-type: none"> – Schuhproduktion und zum – personenbezogenen Verkaufsgespräch ○ Entwicklung und didaktische Aufbereitung von Fallsituationen in der Ausbildung ○ Entwicklung einer Ausbilder-Kartei 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Entwicklung eines betrieblichen Ausbildungsplans ○ Einsatz und Erprobung speziell für die Ausbildung entwickelter Unterweisungseinheiten (ca. 180 Seiten) <ol style="list-style-type: none"> 1. Haut und Hautpflege 2. Körper- und Haarpflege 3. Herrenkosmetik ○ Erarbeitung eines Ausbilder-Leitfadens „Von der Bewerberauswahl bis zur Beendigung der Ausbildung“ 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Erarbeitung eines Durchlaufplans für das Betriebspraktikum ○ Entwicklung didaktischer Materialien für die Grundstoffkunde am Beispiel Kunststoffe ○ Entwicklung eines Ausbildungsplans mit sachlicher und zeitlicher Gliederung des Ausbildungsberufs Einzelhandelskaufmann/-frau Fachrichtung Eisenwaren/Hausrat ○ Entwicklung eines Rasters für die Beurteilung von Auszubildenden

Erläuterungen:

Die unter 1) genannten Themen und Trainings sind eher psychologischen Orientierungen zuzurechnen.

Die unter 2) genannten Themen sind eher der kognitiven Vermittlung von Sachthemen in der betrieblichen Ausbildung zuzurechnen.

Die unter 3) genannten Kategorien stellen seminarinterne Entwicklungs- und Erprobungsarbeiten konkreter Ausbildungsunterlagen dar. Ein Teil dieser Themen und Fragestellungen hat sich über mehrere Seminare erstreckt bzw. wurde zum stets wiederkehrenden Element (z. B. Balint-Gruppen-Sitzung). Ein Großteil der unter 3 genannten Entwicklungs- und Erprobungsarbeiten ist noch nicht abgeschlossen. Sie sind im Verlauf der ausstehenden Seminare fortzusetzen.

genau das Anliegen verstehen zu können und damit die Annahme z. B. eines Problems zu vermitteln.

- **Ich-Botschaften:** Mit Ich-Botschaften werden die eigenen Bedürfnisse und Gefühle dem Gesprächspartner deutlich gemacht.
- **Niederlage-lose Konfliktlösung:** Dies ist eine Strategie zur Lösung von Konflikten, bei der es weder Sieger noch Verlierer gibt.

Die Rückmeldungen der Seminar-Teilnehmer zu den beiden Auswirkungen der Kommunikationsstile „Aktives Zuhören“ und „Ich-Botschaften“ in der betrieblichen Praxis zeigen, daß diese im persönlichen wie im betrieblichen Alltag von den Teilnehmern sehr gut umgesetzt werden können.

Ohne die weiteren Erfahrungen und Auswertungen vorwegnehmen zu können, lassen die bisherigen Ergebnisse einer Befragung der Teilnehmer und des Seminar-Leiters den Schluß zu, daß die in den Balint-Gruppen-Sitzungen praktizierten Verhaltensweisen wie Offenheit, Vertrauen, Nähe und Empathie einen entscheidenden Beitrag zum Gruppenzusammenhalt leisten. Die Teilnehmer erscheinen zu den Seminaren nahezu vollzählig. Die Bereitschaft zur Mitarbeit ist extrem hoch, persönliche Verhinderungen haben stets gewichtige Gründe. Die vielfältigen, kollegialen, freundschaftlichen Treffen und Kontakte der Teilnehmer zwischen den Seminaren können als weiteres Indiz für die intensive Gruppenbildung gewertet werden. Die Auswirkungen im beruflichen Praxisfeld sind sicherlich schwerer zu benennen. Aber auch hier deuten die Antworten auf ein erhöhtes Problembewußtsein, differenzierte Rollenwahrnehmung und Veränderungen in der Beziehungsstruktur innerhalb des Betriebes hin. Die Einschätzung der konzeptionellen Bestandteile der Seminare durch die Teilnehmer macht im übrigen deutlich, daß über die psychologischen Inhalte hinaus ein großes Bedürfnis besteht, an einem praktisch verwertbaren Output der Seminare mitzuarbeiten. Damit bestätigt sich die Ausgangshypothese, wonach bei nebenberuflichen Ausbildern generell ein hohes Maß an Praxisorientierung erwartet werden muß. Wegen der Bedeutung dieses Seminar-Teils für alle drei Projektgruppen wird weiter unten auf die Entwicklung von Ausbildungsunterlagen im Rahmen der Weiterbildung gesondert eingegangen. Aus der Zwischen-Auswertung wird andererseits deutlich, daß man keineswegs von einem ausschließlich an betriebswirtschaftlichen Kategorien orientierten Denken der Ausbilder sprechen kann. Vielleicht ist darin überhaupt auch eine wichtige Bedingung im Hinblick auf die Übertragbarkeit langfristiger Seminarkonzepte zu sehen.

2.2 Projektgruppe Parfümerie

Zur Werbung der Teilnehmer in der Parfümeriebranche waren der Geschäftsführer des Verbandes aktiv ebenso der fachpädagogische Betreuer, die die Mitglieder des Verbandes persönlich ansprachen; es wurde aber auch auf der Parfümerie-Jahrestagung und in einer Parfümeriefachzeitschrift geworben. Da sich insgesamt weniger Teilnehmer meldeten (die herstellerbezogene Weiterbildung ist in dieser Branche stark verbreitet), wurde die Arbeit – auch zu Vergleichszwecken – auf die kleine Teilnehmergruppe abgestellt. Ihre Vorteile liegen auf der Hand:

- Es läßt sich mit einer kleinen Gruppe intensiver arbeiten.
- Die Selbsterarbeitungsbereitschaft für bestimmte Themen ist intensiver, da jeder einzelne Teilnehmer gefordert ist und seine Meinung ein größeres Gewicht hat als in einer großen Gruppe.
- In Diskussionen und in Anwendungs-/Übungsphasen kann sich jeder Teilnehmer – auch häufiger – einbringen, was der Arbeitsintensität und der Motivation der Teilnehmer zugute kommt.

Zwar konnten nicht zweitägige Sitzungen, sondern bisher nur eintägige Arbeitssitzungen durchgeführt werden, und auch die – allen Teilnehmern gerecht werdende – Terminfestlegung war in der Regel schwierig. Das aber läßt sich leicht durch branchen-

spezifische Bedingungen erklären: Im Parfümerie-Facheinzelhandel überwiegen die Kleinbetriebe und die Stellung des Inhabers/Chefs ist eine andere – sein persönlicher Einsatz wird von den Kunden erwartet (und sei es nur zur Begrüßung) und eine Delegation von diesen und ähnlichen Aufgaben ist nicht möglich. Wesentlich ist auch, daß die Inhaber – auch eine Besonderheit gegenüber den anderen Branchen – durch regelmäßige intensive, produktbezogene Fortbildung seitens der Hersteller auch in dem Aus- und Weiterbildungsbereich wesentlich stärker in Anspruch genommen sind.

Die Konzeption der dreijährigen Seminararbeit der Arbeitsgruppe sah zwei Phasen vor: In der ersten Phase, die auf ca. 1 Jahr angelegt war (ca. 8 Sitzungen), dominierten Vorträge von (eingeladenen) Experten über Ausbildungsfragen im weiteren Sinn mit Diskussion und Anwendungsbeispielen bzw. praktischen Übungen. In der zweiten Phase wurde dann auf Eigenaktivitäten der Teilnehmer zu Ausbildungsfragen abgestellt, bei denen sie vor allem stärker ihre eigenen Erfahrungen einbringen konnten. Beide Phasen wurden aber von den Teilnehmern in einer ersten Evaluation als wichtig eingeschätzt. Überraschend war für uns die starke Arbeitsmotivation der Teilnehmer, nicht nur in den Arbeitssitzungen, sondern auch bei der Erledigung von „Hausaufgaben“.

Ausgehend von dem durch die Teilnehmer in der ersten Sitzung – durch Abfragen mit Metaplantchnik und anderen Methoden – gewünschten und von ihnen aufgestellten Themenkatalog, wurde zunächst ausführlich – aus der Sicht des Ausbildungsalltages – über Rechtsfragen der Berufsausbildung informiert. Weitere inhaltliche Schwerpunkte waren u. a. die Vermittlung von Grundlagenwissen über Lehr- und Unterweisungsmethoden (mit praktischen Tips) und der Einsatz von Medien in der betrieblichen Ausbildung, ferner Führung und Motivation und eine Einführung in die Transaktionsanalyse als eine Methode der Gesprächs- und Menschenführung. Diese themenorientierte erste Phase der Seminare diente der Erarbeitung von Grundlagen für die betriebliche Ausbildung. Im weiteren Verlauf wurde die Projektgruppenarbeit auf die Planung der Ausbildung und die konkrete Entwicklung von Materialien zur Durchführung der betrieblichen Ausbildung gelenkt. Hierbei lag das Schwergewicht auf der Entwicklung eines betrieblichen Ausbildungsplanes, der Didaktik und Methodik der betrieblichen Ausbildung und dem Beratungs- und Verkaufsgespräch.

Im Auftrag des BIBB wurden von externen Experten drei Unterweisungseinheiten zu folgenden Themenbereichen erarbeitet, für die es unter fachlichen und didaktischen Gesichtspunkten einen großen Bedarf gab:

- 1) Haut und Hautpflege,
- 2) Körper- und Haarpflege,
- 3) Herrenkosmetik.

Diese Materialien werden gegenwärtig von den Seminarteilnehmern und einer Anzahl nicht am Seminar teilnehmender Ausbilder in der betrieblichen Ausbildung erprobt.

2.3 Projektgruppe

Eisenwaren und Hausrat

In der Projektgruppe Eisenwaren und Hausrat wurde zunächst ebenfalls von einer kurzfristigen, sich spontan entwickelnden Planung ausgegangen. Dies wirkte sich jedoch nicht negativ auf die Gruppenstabilität aus, da sich die Gruppe stärker auf die Erarbeitung von Materialien für die betriebliche Ausbildung konzentrierte. Ein Schwerpunkt lag auf der Entwicklung von Unterweisungshilfen für die Grundstoffkunde am Beispiel Kunststoffe. Die Teilnehmer sahen diesen Bereich als besonders wichtig an, aber auch als sehr schwer vermittelbar. Aufgrund der schnellen Entwicklung neuer Produkte im Kunststoffbereich sahen sie sich häufig nicht in der Lage, ihren Kenntnisstand anzupassen.

In Rückkoppelung mit den Teilnehmern wurde im Auftrag des Bundesinstituts für Berufsbildung ein „Kunststoff-Koffer“ entwickelt, der eine Vielzahl an Grundsubstanzen und Kunststoffmustern enthält und Experimente verschiedener Art ermöglicht.

Die Teilnehmer haben gegenwärtig die Aufgabe, den Kunststoff-Koffer zu erproben und im Hinblick auf praxisgerechte Ausstattung und didaktische Einsatzfähigkeit Vorschläge für eine Überarbeitung zu machen.

Weiterhin wurden die Themen Betriebspraktikum sowie Auswahl und Beurteilung von Auszubildenden behandelt. Dabei wurde ein Leitfaden zur Durchführung von Betriebspraktika erarbeitet. Als Hilfe zur Auswahl von Bewerbern wurde ein vorläufiger Kriterienkatalog entwickelt, woraus sich ein weiterer Bedarf an Hilfestellungen für die Beurteilung von Auszubildenden ergab.

3 Entwicklung von Ausbildungsunterlagen unter Beteiligung von Ausbildern im Rahmen der Weiterbildung

Mit der Integration der Entwicklung von Ausbildungsunterlagen in eine längerfristige Weiterbildungskonzeption wird zweierlei bezweckt:

- 1) Die am Seminar teilnehmenden Ausbilder entwickeln selbstständig aufgrund ihrer beruflichen Kompetenz, unter Berücksichtigung ihrer eigenen Lernerfahrungen in der Weiterbildung und bei gleichzeitiger Rückkoppelung mit den Seminarbetreuern Ausbildungsunterlagen für die Verbesserung der eigenen betrieblichen Praxis. Sie sind als Experten der Praxis an der Ideenfindung, Impulsgebung, Material- und Fallsammlung sowie der Beurteilung erarbeiteter Unterlagen beteiligt und lernen neue Inhalte und fachbezogene pädagogische Fragestellungen kennen. Durch einen kontinuierlichen Arbeits- und Umsetzungsprozeß wird eine vertiefende und kritische Auseinandersetzung mit Inhalten und Methoden der betrieblichen Ausbildung gewährleistet und die Erarbeitung von praxisbezogenen Ausbildungsunterlagen sichergestellt, die von den nebenberuflichen Ausbildern im Einzelhandel akzeptiert und verwendet werden können.
- 2) Zugleich können die erarbeiteten Ausbildungsunterlagen auch in anderen Betrieben der Branche Verwendung finden und helfen damit, die betriebliche Ausbildung auch dort zu verbessern, wo eine Beteiligung an Weiterbildungsveranstaltungen nicht möglich ist.

Bei der Zielgruppe der Auszubildenden im Einzelhandel besteht ein großes Interesse daran, Unterlagen für die Verbesserung der betrieblichen Ausbildungspraxis zu erarbeiten wie auch daran, die eigenen Lern- und Weiterbildungserfahrungen aktiv umzusetzen. Die Entwicklungsarbeit, einschließlich der didaktisch redaktionellen und technischen Umsetzung, kann allerdings nicht allein den Teilnehmern überlassen werden. Für die Entwicklung innovativer Ausbildungsunterlagen genügt es nämlich nicht, während eines Seminars einzelne Informationen anzubieten.

Hinzukommen muß eine kontinuierliche Hilfe durch Sachverständige und Experten, Seminarleiter oder Dozenten. Dies ist insbesondere dann erforderlich, wenn relativ vollständige, systematische, über den Teilnehmerkreis hinaus anwendbare Ausbildungsunterlagen erstellt werden sollen.

Die Erfahrungen der bisherigen Seminare in allen drei Branchen haben gezeigt, daß dieses Konzept einer projekt- bzw. ergebnisorientierten Weiterbildung wegen der teilnehmeraktiven Komponente für Ausbilder im Einzelhandel gut geeignet ist. Inwieweit es tatsächlich gelingt, den Anspruch einer Verbreitung der erarbeiteten Ausbildungsunterlagen und der übrigen Seminarergebnisse zu realisieren, ist gegenwärtig noch nicht zu beantworten. Mit den im folgenden beschriebenen Informationsschriften wurde zumindest ein Rahmen und Instrument für die Übertragung geschaffen.

4 Informationsschriften für Ausbilder

Für die Verbreitung der in den Projektgruppen gemachten Erfahrung, der entwickelten Materialien und der generellen Ergebnisse wurden verschiedene Informationswege benutzt. In

den jeweiligen Projektgruppen bzw. Fachverbänden wurden folgende Informationsschriften entwickelt:

Projektgruppe Schuhe: „2 Paar Schuhe“

Aufl. 150–200 Exemplare

Projektgruppe Eisenwaren/Hausrat: „Vorschlaghammer“

150–200 Exemplare

Projektgruppe Parfümerie: „Ausbilder-Info“

Aufl. 350 Exemplare

Ziel dieser Informationsschriften ist es, Wissenswertes und Interessantes aus der jeweiligen Projektgruppenarbeit sowie sonstige für die Ausbildung wichtige Anregungen in einfacher, kurzer und prägnanter Form anzubieten. Bei Bedarf kann eine vertiefende Lektüre angefordert werden. Die Schriften „2 Paar Schuhe“ und „Vorschlaghammer“ sind so konzipiert, daß Ausbilder aus den Projektgruppen selbst Beiträge, Erfahrungen, Problemfälle des Ausbildungsalltags usw. beisteuern und sich somit leichter mit dem Medium identifizieren können. Einschränkung muß allerdings bemerkt werden, daß die tatsächlichen Mitgestaltungsmöglichkeiten der Teilnehmer vor allem aufgrund zeitlicher Restriktionen begrenzt sind.

Der „Ausbilder-Info“ für den Parfümerie-Bereich ist allgemeiner angelegt. Neben Informationen über den Modellversuch werden in größerem Umfang auch andere, die Geschäftsinhaber/Verkäufer/Ausbilder der Branche interessierende Informationen gegeben. Da das Unternehmensziel ja nicht Ausbilden, sondern primär Umsatz- und Gewinnerzielung ist, glaubten wir, durch diesen Aufbau des Informationsblattes einen größeren Leserkreis zu erreichen, indem über Verbandsarbeit, ökonomische Themen und Ausbildungsfragen zusammen berichtet wurde.

Neben diesen modellversuchseigenen Schriften werden im übrigen die jeweiligen Fachzeitschriften der Branchen sowie Verbandstagungen genutzt, um einerseits fortlaufend auf die Notwendigkeit einer Weiterbildung von Ausbildern hinzuweisen und für die Teilnahme zu motivieren und um andererseits die Erfahrungen und Ergebnisse der laufenden Projektgruppenarbeit zu verbreiten.

5 Zusammenfassende Bewertung der bisherigen Erfahrungen

Die Seminare des Modellversuchs sind zwar noch nicht abgeschlossen und eine weitere Auswertung insbesondere der Auswirkungen in der Praxis steht noch bevor, dennoch kann ein Zwischen-Resümee gezogen werden, das einen Übertragungsversuch auf andere Branchen sinnvoll erscheinen läßt:

- Ausbilder bzw. Auszubildende können auch über einen längeren Zeitraum für eine vorrangig an Ausbildungsfragen orientierte Weiterbildung interessiert werden und – mit einer jeweils neu zu bestimmenden Intensität – in die aktive Mitarbeit konkret eingebunden werden. Die Möglichkeiten reichen von zweieinhalbtagigen Wochenendseminaren, einer gruppenvertragsähnlichen „Selbstverpflichtung“ zur Teilnahme sowie gruppenspezifischen Anteilen und Selbsterarbeitungsphasen bis hin zu eintägigen, vornehmlich an Sachfragen orientierten Veranstaltungen. Die Umfeldbedingungen in den drei Projektgruppen des Modellversuchs sind sehr unterschiedlich. Dies führt zwangsläufig zur Realisierung verschiedenartiger Ansätze mit mehr oder weniger starker Schwerpunktsetzung und unterschiedlichen kognitiven und affektiven Lernmöglichkeiten.
- Die unmittelbare Einbeziehung der Betroffenen darf hier nicht als erwachsenenpädagogische Modelformel abgetan werden. Eine vorab entwickelte Grobplanung für ein Seminar bzw. für eine Veranstaltungsreihe bedarf zu Beginn und im weiteren Verlauf der ständigen inhaltlichen Präzisierung, Modifizierung und auch Revision als Ergebnis einer intensiven Rückkoppelung mit den Teilnehmern.
- Die Beteiligung an einer längerfristigen Weiterbildung erfordert überdies eine dauerhafte Motivation. Deshalb sollte von der Befriedigung sozialer und emotionaler Bedürfnisse, von

der Konkretheit und Ergebnisorientierung und dem Erfahrungsaustausch eine permanente „Sog-Wirkung“ zu den folgenden Sitzungen ausgehen.

- Die folgende Übersicht 3 ist ein Versuch, die Erfahrungen insbesondere in der Projektgruppe Schuhe auf eine Konzeption hin zu verdichten, die gegenwärtig sicherlich als eine geeignete anzustreben ist, die aber auch erhebliche Anforderungen an Teilnehmer und Seminarleiter stellt.
- Ob bei einer Übertragung von Weiterbildungsseminaren auf andere Branchen des Einzelhandels eher der in der Übersicht dargestellte Ansatz oder eine wesentlich unverbindlichere, gegebenenfalls leichter organisierbare Seminarform gewählt werden sollte, wäre in jedem Einzelfall neu zu entscheiden. Die Zentralstelle für Berufsbildung im Einzelhandel und das Bundesinstitut für Berufsbildung werden daher einen Weiterbildungs-Leitfaden mit entsprechenden Freiräumen und alternativen Angeboten zur flexiblen Handhabung entwickeln und seine Realisierung in weiteren Branchen erproben. Gleichzeitig werden die wichtigsten inhaltlichen Schwerpunkte der drei Modellversuchs-Projektgruppen zu curricularen Weiterbildungsbausteinen aufbereitet, um sie ebenfalls einer Überprüfung in weiteren Seminaren zu unterziehen.

Übersicht 3: Gesamtkonzeption für eine mögliche Weiterbildung nebenberuflicher Ausbilder im Einzelhandel – Versuch einer typisierten Darstellung –

Inhalts-/Methoden-Bereiche	Ziele	+	Merkmale
Balint-Gruppen-Sitzungen	<ul style="list-style-type: none"> ○ langfristige Verhaltensänderung ○ Problembewußtsein ○ Offenheit ○ Echtheit ○ Gruppendynamische Klammer 		<ul style="list-style-type: none"> ○ berufsbezogene Fallbesprechungen ○ Metakommunikation ○ Eigenleistung der Teilnehmer ○ Kontinuität durch Gruppenleiter(in)
Gesprächsführung	<ul style="list-style-type: none"> ○ Problemlösungsstrategien ○ aktives Zuhören ○ Ich-Botschaften ○ langfristige Verhaltensänderung im kommunikativen Bereich 		<ul style="list-style-type: none"> ○ kontinuierliche psychologische Begleitung ○ Gesprächstechnik ○ Verhaltenstraining ○ Aktivität der Teilnehmer
Sachthemen	<ul style="list-style-type: none"> ○ unternehmens/ausbildungsorientierte (kognitive) Wissens-/Informationsvermittlung 		<ul style="list-style-type: none"> ○ wechselnde Inputs durch Seminarleiter oder externe Experten ○ eher rezeptive Teilnehmerhaltung
Erarbeitung von Ausbildungshilfen	<ul style="list-style-type: none"> ○ vorhandenes/erworbenes Wissen und Erfahrungen einbringen und neue, verwertbare Ausbildungsmaterialien erarbeiten und erproben 		<ul style="list-style-type: none"> ○ starke Orientierung an Teilnehmerbedürfnissen ○ kontinuierliche Betreuung durch Dozenten, ggf. externe Experten ○ große Eigenleistung der Teilnehmer

Anmerkungen

- [1] Im folgenden wird aus Gründen der Einfachheit die Bezeichnung „Ausbilder“ ohne den Zusatz „nebenberuflich“ verwendet. Auch auf die korrespondierende Funktionsbezeichnung „Ausbildender“ wird verzichtet, denn in den hier angesprochenen Betrieben sind die Funktionen Ausbildender und Ausbilder fast immer in einer Person vereint.
- [2] Vgl. zur Darstellung der Ausgangslage und der generellen Zielsetzung: Léonard, H., und Selka, R.: Modellversuch „Vorschläge zur fachbezogenen pädagogischen Weiterbildung von nebenberuflichen Ausbildern im Einzelhandel“. In: BWP, 12. Jg. (1983), Heft 4, S. 147–149.
- [3] Nach einer BIBB-Studie über Ausbilder im Einzelhandel (in den am Modellversuch beteiligten Branchen) ergab sich, daß von N = 426 befragten Personen nur 3% den Eignungsnachweis gem. AEVO noch nicht erbracht hatten. 42% hatten die AEVO-Prüfung abgelegt, 5% eine Meisterprüfung und 50% wurden von der Prüfung befreit bzw. erhielten die Eignung (aufgrund mehrjähriger Tätigkeit) zuerkannt. (Die Veröffentlichung der Studie befindet sich in Vorbereitung.)
- [4] Vgl.: Schellenberger, H.: Einzelhandel als Ausbildungsstätte wenig attraktiv. Was tun? Ergebnisse einer MAFO-Studie. In: BAG Nachrichten, 25. Jg. (April 1985), Nr. 4, S. 10–12.
- [5] In der Diskussion um die dritte Änderungsverordnung der Ausbilder-Eignungsverordnung (gewerbliche Wirtschaft) wurde unter dem Druck der großen Ausbildungsplatznachfrage auch der Einzelhandel ins Feld geführt:
Vgl.: Handelsblatt Nr. 100 vom 26.5.1982 „Ausbildereignung. Björn Engholm wird dem Druck nachgeben“: „Zu befürchten ist, daß viele Betriebe schon vorher keine Lehrlinge mehr einstellen werden, da die Lehrzeit über die Frist der Verordnung hinausreicht. Vor allem für kleinere Betriebe im Einzelhandel und in der Gastronomie, in denen die Inhaber zugleich Ausbilder sind, ist die Verordnung problematisch. Zur Absolvierung eines Lehrgangs zum Erwerb der Eignungsqualifikation fehlt hier vielfach die Zeit.“
- [6] Vgl.: Balint, M.: Der Arzt, sein Patient und die Krankheit. Stuttgart 1980, S. 15.
- [7] Vgl.: Kämpfer, H.: Balint-Gruppenarbeit mit Lehrern. In: W. Mutzeck und W. Pallasch (Hrsg.): Handbuch zum Lehrertraining. Beltz 1983. Weinheim und Basel, S. 267–275.
Jörg Kaspar Roth: Hilfe für Helfer: Balint-Gruppen. München (Piper) 1984.
- [8] Thomas Gordon: Managerkonferenz: Effektives Führungstraining. Hamburg (Hoffmann & Campe) 1979.

Anschriften und Autoren dieses Heftes

Ulrike Backs; Zentralstelle für Berufsbildung im Einzelhandel, Sachsenring 89, 5000 Köln 1

Hans-Peter Fischer / Dr. Michael Nagy; Daimler-Benz AG, Werk Gaggenau, Betriebliches Bildungswesen, Postfach 12 20, 7560 Gaggenau

Albert de Grave; Untere Dorfstraße 130/F 615, 5900 Siegen

Sigrid Damm-Rüger / Hermann Herget / Konrad Kutt / Bernd Wonneberger; Bundesinstitut für Berufsbildung, Fehrbelliner Platz 3 und Friesdorfer Straße 151, 5300 Bonn 2

Johannes Koch; Friedrichsdorfer Büro für Analyse und Planung in Sozial- und Bildungsbereichen in Gnarrenburg, Langenhaußen-Friedrichsdorf 53, 2742 Gnarrenburg

Joachim Rottluff; Untere Dorfstraße 91, 5000 Köln 30

Peter-Jürgen Schneider; Stahlwerke Peine-Salzgitter AG, Postfach 41 11 80, 3320 Salzgitter 41

Prof. Dr. Klaus Schneidewind; Technische Universität Berlin, Hardenbergstraße 29c, 1000 Berlin 12

Dr. Karlheinz Sonntag; Gesamthochschule Kassel, Fachgebiet Arbeitswissenschaft, Heinrich-Plett-Straße 40, 3500 Kassel