

Astrid Bleck-Klatt / Ursula Rettke / Gerd-Joachim Fenger

Probleme der Umsetzung der Neuordnungen in Klein- und Mittelbetrieben – ein Modellversuch zur Entwicklung eines betriebsorientierten Beratungs- und Weiterbildungsprogrammes [1]

1 Die betrieblichen Praxisfelder des Modellversuches

1.1 Die Berufsfelder Metall und Elektro

Die Umsetzung der Neuordnung der industriellen Metall- und Elektroberufe in betriebliche Ausbildungspläne sowie die Entwicklung auf die neuen Prüfungsanforderungen zugeschnittener Lehr- und Lerneinheiten ist gegenwärtig eine zentrale Aufgabe der Mehrzahl der ausbildenden Betriebe im Metall- und Elektrobereich.

Eine Anzahl von größeren Betrieben wie z. B. Daimler-Benz, die Klöckner-Werke oder BWM (Bremer Werkzeug- und Maschinenbau) in Bremen haben ihre Ausbildung bereits seit längerem auf die mit der Neuordnung verbindlich vorgeschriebenen neuen Qualifikationsanforderungen, vor allem die Ausbildung der sogenannten Schlüsselqualifikationen, umgestellt. Für die Mehrzahl der ausbildenden Betriebe steht die Modernisierung der Ausbildung jedoch erst unter dem aktuellen „Neuordnungsdruck“ auf der Tagesordnung. Dies bedeutet insbesondere für kleine und mittlere Betriebe eine nicht unwesentliche Belastung ihrer personellen und sachlichen Kapazitäten:

1. beinhaltet die fachliche und fachpädagogische Umstellung der Ausbildung neue Anforderungen an den Informations- und Qualifikationsstand der haupt- und nebenamtlichen Ausbilder selber. Denn deren fachliche, soziale und kommunikative Kompetenzen sind angesichts des umfassenden Ausbildungszieles „Vermittlung von Schlüsselqualifikationen“ zukünftig mehr denn je ausschlaggebend für Effektivität und Qualität, also den Erfolg der Ausbildung;
2. muß z. B. eine eventuell anstehende Ergänzung/Modernisierung der sachlichen Kapazitäten der Ausbildung, wie neue Ausbildungsmaschinen, in der betrieblichen Kosten-Nutzen-Kalkulation berücksichtigt werden.

Seit dem 1. August 1988, dem Stichtag für den Beginn des neuen Ausbildungsjahres auf Basis der neu geordneten Metall- und Elektroberufe, sind diese Fragen/Probleme in allen Bremer Betrieben von aktueller Bedeutung.

1.2 Das Berufsfeld Wirtschaft und Verwaltung

Einerseits stellt sich für den Bereich Wirtschaft und Verwaltung die Frage nach einer Anpassung der Ausbildung der kaufmännischen Angestellten an die durch neue Kommunikations- und Informationstechnologien bestimmte Berufspraxis ebenso wie in den zentralen industriellen Berufsfeldern Metall und Elektro. Deshalb steht analog zu den Eckdaten der dort bereits in Kraft gesetzten Umstrukturierung der Ausbildungsberufe die Neuordnung der Büro- und Verwaltungsberufe auf der Tagesordnung.

Andererseits spielen Informations- und Qualifikationsstand bezüglich neuer Ausbildungsziele und -methoden im Wirtschafts- und Verwaltungsbereich heute noch eine eher untergeordnete Rolle: Abgesehen von wenigen Ausnahmen findet die Ausbildung fast ausschließlich als „training/learning on the job“ durch nebenamtliche Ausbilder statt, d. h., für die Ausbildung in den jeweiligen Abteilungen zuständige Mitarbeiter werden neben ihrer eigentlichen Tätigkeit mit der Einweisung des Auszubildenden in die in der Abteilung anfallenden Arbeiten betraut. Lehrpläne und Prüfungsordnungen stammen größtenteils aus vergangenen Jahrzehnten, weshalb sich die Frage nach der Qualifizie-

rung der Auszubildenden in Hinblick auf die neuen Bürotechnologien nur für die Betriebe und nur in dem Umfang stellt, wie diese Technologien dort jeweils implementiert sind.

Im Berufsfeld Wirtschaft und Verwaltung existiert also der „Problemdruck“, unter den sich manche Betriebe aus dem Metall- und Elektrobereich durch die Neuordnung der Berufsausbildung gesetzt sehen, (noch) nicht.

2 Zielsetzung des Modellversuches

Aufgrund der neuen bzw. antizipierbaren Anforderungen an die fachlichen und personalen Kompetenzen der zukünftigen Facharbeiter und kaufmännischen Angestellten und damit auch an die in der Ausbildungspraxis stehenden haupt- und nebenamtlichen Ausbilder ergibt sich insbesondere für kleine und mittlere Ausbildungsbetriebe ein aktueller Bedarf an Informationen zur Neuordnung und über Möglichkeiten ihrer Umsetzung im eigenen Betrieb, an Orientierungshilfen bezüglich neuer pädagogischer Ausbildungskonzeptionen, an Kenntnissen über andersorts gemachte (Modellversuchs-)Erfahrungen und nicht zuletzt an Hilfestellungen zur Nutzbarmachung bzw. Modifizierbarkeit bereits vorhandener Ausbildungskonzeptionen für den eigenen Ausbildungsbereich.

Bereits vorhandene, z. B. für Ausbildungsabteilungen von Großbetrieben entwickelte Projekte, Leittextsysteme und andere Ausbildungsmittel sind nicht oder nicht unmittelbar auf die Ausbildungspraxis kleiner und mittlerer Betriebe zu übertragen, da deren für die Ausbildung gegebene Voraussetzungen sowohl in personeller wie auch in räumlicher, (arbeits-)organisatorischer und technischer Hinsicht häufig relativ beschränkt sind.

Zielsetzung des Modellversuches ist es daher, Modelle und Curricula für eine umfassende und gezielte Unterstützung der Ausbildertätigkeit in Mittel- und Kleinbetrieben zu entwickeln, deren Ausgangs- und Bezugspunkt der jeweilige konkrete Ausbildungs- bzw. Arbeitsplatz ist. Für und in Kooperation mit Mittel- und Kleinbetrieben in der Region Bremen werden

- Modelle der betrieblichen Beratung in Ausbildungsfragen sowie
- Curricula für die fachpädagogische Qualifizierung des betrieblichen Ausbildungspersonals

entwickelt und erprobt. Mit Blick auf die bestehende Ausbildungspraxis sowie im Zusammenhang mit der Erprobung und Anwendung neuer Ausbildungsmethoden und Lernformen stehen

- organisatorische,
- pädagogische und
- methodisch-didaktische

Fragestellungen der Ausbildung im Mittelpunkt.

Der Modellversuch zielt damit auf die Erschließung von Handlungsspielräumen, die Sensibilisierung für Möglichkeiten der Ausnutzung und/oder Veränderung organisatorischer Bedingungen des Lernortes Klein- und Mittelbetrieb und eine pädagogische Unterstützung der Ausbildertätigkeit.

Adressaten des branchenübergreifend konzipierten Beratungs- und Weiterbildungsprogrammes sind haupt- und nebenamtliche

Ausbilder, Auszubildende und Ausbildungsleiter in Mittel- und Kleinbetrieben, die in den Berufsbereichen Metall, Elektro und Wirtschaft und Verwaltung ausbilden.

Für die Akzeptanz des Modellversuches seitens der Betriebe ist von zentraler Bedeutung, ob es gelingt, die je besonderen Ausbildungsvoraussetzungen und -ziele eines Betriebes aufzunehmen und tatsächliche Hilfestellung für die Ausbildungspraxis zu leisten. Beratungs- oder Weiterbildungsangebote, die als betrieblichen Erfahrungen vorgeifendes und betriebliche Konflikte abstrakt antizipierendes Programm die Betriebe interessieren und zur Teilnahme motivieren sollen, scheitern allerdings erfahrungsgemäß allzu leicht an generellen Vorbehalten gegenüber außerbetrieblichen Weiterbildungsträgern.

Deshalb ist in diesem Modellversuch die Beteiligung der Adressaten, also der Betriebe und deren Ausbildungspersonal, an der Planung und Durchführung des Beratungs- und Weiterbildungsprogrammes als wesentliches Element für Akzeptanz und Praxisnähe des Angebotes Bestandteil der Konzeption.

Institutionell wurde dies realisiert, indem das Bildungszentrum der Wirtschaft im Unterwesergebiet e.V. (BWU) als Träger des Modellversuches gegenüber den Betrieben aufgrund einer langjährigen betriebsorientierten Weiterbildungspraxis sozusagen einen „Vertrauens-Bonus“ für den mit der Durchführung beauftragten Kooperationspartner, das Zentrum für Weiterbildung der Universität Bremen (ZWB) [2], einbrachte. Dies erleichterte bzw. ermöglichte den Mitarbeitern des Modellversuches den Zugang zu den Betriebs- und Ausbildungsleitungen und über diese zu den haupt- und nebenamtlichen Ausbildern als Adressaten des Modellversuches.

Konzeptionell eingebunden wurde die Akzeptanzproblematik durch die Entwicklung eines *integrativen Konzeptes der Befragung und Beratung* in der Einleitungsphase der Kooperation mit den Betrieben. Intendiert war einerseits, detaillierte Daten über die konkrete Ausbildungspraxis in den Betrieben zu gewinnen, den Ausbildungs- bzw. Betriebsleitungen aber gleichzeitig das Modellvorhaben bezogen auf ihre je spezifische Ausbildungssituation vorzustellen und die fachliche und pädagogische Kompetenz des Modellversuchs-Teams gleichsam „unter Beweis“ zu stellen.

Die Ergebnisse der nach der Methode des „problemzentrierten Interviews“ geführten Expertengespräche werden im folgenden für die Berufsfelder Metall und Elektro sowie Wirtschaft und Verwaltung getrennt dargestellt, weil der Neuordnungsdruck das Ausbildungspersonal im Metall- und Elektrobereich praktisch vor ganz neue Aufgaben stellt, die so im Wirtschafts- und Verwaltungsbereich noch nicht aktuell sind.

3 Ausbildungssituation, Beratungs- und Weiterbildungsbedarf in den Berufsfeldern Metall und Elektro

Das duale System der Berufsausbildung hat sich gerade angesichts der enormen Implementationsgeschwindigkeit technischer Innovationen nach Auffassung aller befragten Betriebe bewährt, indem beide Zielsetzungen der betrieblichen Ausbildung,

- die Rekrutierung des eigenen Nachwuchses
- und die Ausbildung für einen gesellschaftlichen Bedarf an qualifizierten Facharbeitern,

erfolgreich und für die Betriebe zufriedenstellend erreicht wurden.

Dies ist insofern bemerkenswert, als die Einführung neuer Technologien in die Produktion jeden Betrieb zunächst vor die Aufgabe gestellt hat, je nach deren Umfang und Bedeutung im Produktionsablauf auch seine Ausbildung entsprechend zu verändern bzw. zu erweitern.

So wurde z. B. in unserer Befragung häufig darauf hingewiesen, daß im Vergleich zu früher heute gerade im CNC-Bereich höhere

theoretische Anforderungen an die Auszubildenden gestellt werden, denen vielfach durch einen erweiterten Theorieunterricht in den Betrieben selber entsprochen wird.

Doch auch den geänderten **praktischen** Anforderungen der Ausbildung zukünftiger Facharbeiter im Rahmen des dualen Ausbildungssystems werden die Betriebe durchaus gerecht. Sie stellen z. B.

- extra für die Ausbildung geeignete CNC-Maschinen in die Lehrwerkstatt,
- oder ein Lern-PC simuliert Drehen und Fräsen an einer CNC-Maschine
- oder die Auszubildenden werden unter Anleitung und Aufsicht eines Meisters oder Facharbeiters direkt in der Produktion eingewiesen u. a. m. . . .

Angesichts dieser Ergebnisse der betrieblichen Ausbildung durch eigenständige Anpassungen an durch neue Technologien entstandene neue Qualifikationsanforderungen ist die überwiegende Stellung der Betriebe zur Neuordnung nur konsequent: „Wir brauchen keine Neuordnung“, weil die betriebliche Ausbildung „auch ohne Vorschriften von oben“ die Einführung neuer Produktionsmethoden im Ausbildungsplan berücksichtigt – nicht zuletzt wegen des Eigeninteresses an gut ausgebildeten und „arbeitsplatztüchtigen“ Mitarbeitern.

Diese Einschätzung wird insbesondere in kleinen Betrieben dadurch erhärtet, daß die gesetzliche Neuordnung teilweise Ausbildungsbestandteile verlangt, die mit den im Betrieb für die eigene Produktionspalette erforderlichen Maschinen gar nicht zu vermitteln sind (besonders häufig wurde hier Hydraulik/Pneumatik genannt), so daß entweder Kosten durch Anschaffung entsprechender Ausbildungsmaschinen entstehen oder die Organisation der Ausbildung durch Kooperation mit anderen Firmen o. ä. zumindest „verkompliziert“, häufig auch verteuert wird.

Von manchen Betrieben wird zudem die gesetzliche Umstellung der Ausbildung als **Problem für die Ausbilder** angesehen, die ihre Aufgaben bislang im Rahmen der betrieblichen Erfordernisse routiniert und zufriedenstellend erfüllt haben: „Die meisten Ausbilder bilden noch nach dem Schema aus, wie es früher üblich war!“ Da wäre zunächst „viel Überzeugungsarbeit zu leisten“; außerdem wird der Veränderungsprozeß „wohl noch eine Weile dauern, schließlich sind auch die Anforderungen der jetzt alten Ausbildung nicht immer zu 100 Prozent erfüllt worden!“

Es gibt aber auch eine Reihe von Betrieben, die auf Grundlage der gleichen Einschätzung (die Ausbildung „läuft prima“, „wir sind von allein immer auf dem neuesten Stand in der betrieblichen Ausbildung“) die Neuordnung für eine längst fällige, gesetzlich zu verankernde Verallgemeinerung von Qualifikationsansprüchen eines modernen Betriebes an sein Facharbeiterpersonal halten.

Zunächst ist festzuhalten, daß beiden Positionen eine durchaus realistische Kalkulation zugrunde liegt: Die mit der Neuordnung durchgesetzte Reform der Berufsausbildung zielt in ihrem Kern auf die Vermittlung sogenannter „Schlüsselqualifikationen“. Das fordert von allen Betrieben und den Ausbildern nicht nur eine **fachliche Anpassung der Ausbildungsinhalte** und damit verbundene Investitionen, sondern ebenso eine neue **pädagogische Ausrichtung** der Ausbildung. Die daraus resultierende Umstellung der Ausbildung trifft aber den Einzelbetrieb und seine haupt- und nebenamtlichen Ausbilder in ganz unterschiedlichem Ausmaß und belastet sie dementsprechend unterschiedlich.

Allgemein bedeutet die Umstellung der Ausbildung entsprechend der Neuordnung für alle Betriebe, daß beispielsweise jetzt

- gleichzeitig nach der alten und nach der neuen Ausbildungsordnung ausgebildet wird,
- die neuen Pläne für die folgenden Ausbildungsjahre neben der laufenden Ausbildung erstellt werden müssen,
- die Ausbilder oder Ausbildungsleitungen sich um die neuen Prüfungsordnungen und Aufgabenkataloge kümmern müssen,

- und nicht zuletzt steht auch die Frage an, ob die vorhandenen Maschinen überhaupt ausreichen und für die Ausbildung taugen, ob neue angeschafft oder noch andere Lösungen gefunden werden müssen, wie z. B. Kooperation mit anderen Betrieben in einzelnen Ausbildungsabschnitten.

Die mit der Neuordnung so gleichsam durchgesetzte „Ungleichbehandlung“ der Betriebe – ganz unterschiedliche Ausgangs- und Ausbildungsvoraussetzungen der Betriebe werden gleichermaßen mit einer allgemein verbindlichen Neuordnung der Ausbildung konfrontiert – führt deshalb bei einigen Betrieben, in denen die Ausbildung nach eigener Aussage „so nebenher läuft“, bereits jetzt zu negativen Kosten-Nutzen-Kalkulationen bezüglich der Frage, ob sie überhaupt noch weiter ausbilden sollen. Andere Betriebe in vergleichbarer Situation „warten erstmal ab“: „Wir lassen das auf uns zukommen. Wenn festgestellt wird, daß es spezielle Anforderungen der Ausbildung gibt, die wir nicht abdecken können (z. B. Hydraulik), muß sich die Lösung aus der Praxis ergeben.“

Während die Betriebe und Ausbildungsleitungen jedoch den Bereich der unmittelbaren **Kosten** durch die Umstellung der Ausbildung auf die Anforderungen der Neuordnung für sich bereits durchkalkuliert und Vorentscheidungen getroffen haben, fällt ihr Urteil über die Konsequenzen der Neuordnung in Hinblick auf die **Qualifikationsanforderungen** an ihr Ausbildungspersonal nicht so eindeutig aus.

So hält etwa die Hälfte der befragten Betriebe nach wie vor an den traditionellen Vorstellungen vom „guten Ausbilder“ fest, der

- gut erklären kann, „Verbalisierungsfähigkeit“ besitzt,
- sich in den Jugendlichen einfühlen kann, zur rechten Zeit „menschlich“ ist oder „hart durchgreift“,
- Kamerad und Berater ist,
- Spaß an der Ausbildung hat
- Vorbild in Fachkompetenz und Verhalten ist.

Nur in Einzelfällen wurde auf die Notwendigkeit zusätzlicher Kenntnisse für neue Lehr- und Lernformen verwiesen. Vorherrschend ist aber die Vorstellung, „Pädagoge sein“ sei eine charakterliche Eigenschaft.

Nur etwa der Hälfte der befragten Betriebe sind Ausbildungsprojekte wie „Die Dampfmaschine“ oder „Der Kleinlaster“ bekannt und wurden, den Möglichkeiten des Betriebes entsprechend modifiziert, in die Ausbildung integriert.

Nur in wenigen Fällen finden etwa aktuelle Überlegungen darüber statt, wie sich „berufliche Flexibilität“ oder „Bereitschaft zum verantwortlichen Handeln“ als abstrakte Ausbildungsziele verwirklichen lassen.

4 Ausbildungssituation, Beratungs- und Weiterbildungsbedarf im Berufsfeld Wirtschaft und Verwaltung

Nachdem im Produktionsbereich Rationalisierungs- und Automatisierungsstrategien einschneidende Veränderungen hinsichtlich Arbeitsorganisation und Qualifikationsanforderungen zeitigten, stehen zunehmend auch Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen in den Büros und Verwaltungen im Zentrum von Rationalisierungsentscheidungen.

Die Ergebnisse unserer Expertengespräche zeigen, daß sich Innovationen in Büro und Verwaltung von Klein- und Mittelbetrieben als ein längerfristiger **Prozeß** technisch-organisatorischen Wandels vollziehen:

- a) erfolgt die Umstellung „in kleinen Schritten“, wobei hinsichtlich der damit verbundenen neuen verwaltungsmäßigen Strukturen in der Aufbau-, Ablauf- und Führungsorganisation zu meist nur vage Vorstellungen bestehen;

- b) ist dieser Prozeß schrittweiser Veränderungen infolge mangelnder planerischer Vorarbeiten mit Friktionen im Arbeitsablauf und ständigen „Nachbesserungen“ verbunden;

- c) werden für die Entwicklung von Problemlösungen sowohl Erfahrungen aus anderen Betrieben, in denen vergleichbare Umstellungen stattgefunden haben, als auch Systemberater herangezogen. Ein internes betriebliches know-how muß nach und nach erst entwickelt werden. Bei der mangelnden System- und Anwendungserfahrung des Personals führt dann oft schon eine geringe Abwandlung der vorgegebenen Problemlage zu Störungen im Geschäftsablauf;

- d) werden Fortbildungskurse bei der Einführung neuer Büro-Technologien für das Personal zumeist nur punktuell und kurzfristig angeboten und vorwiegend von den Systemherstellern durchgeführt. Häufig nimmt nur jeweils ein Mitarbeiter aus den von der Innovation betroffenen Abteilungen an der Fortbildung teil oder die Qualifizierungsmaßnahmen bleiben auf eine Anlernzeit am Arbeitsplatz beschränkt. Zum Zeitpunkt unserer Interviews beabsichtigte z. B. nur ein Teil der Firmen, ihre Weiterbildungsaktivitäten auf dem Gebiet der EDV in Zukunft zu verstärken. [3]

Diese Ergebnisse lassen vermuten, daß insbesondere in Klein- und Mittelbetrieben die Bedeutung einer systematischen DV-Weiterbildung ihrer Angestellten als Voraussetzung für eine Effektivierung von Arbeitsorganisationsabläufen durch die EDV unterschätzt wird.

Diese Situation spiegelt sich auch im Ausbildungssektor wider: Über die stärkere Berücksichtigung der Anforderungen der neuen Informations- und Kommunikationstechniken in der beruflichen Erstausbildung und eine Neuordnung der Berufsbilder wird seit etwa sechs Jahren diskutiert. Während die Neuordnung der gewerblich-technischen Berufsfelder Metall und Elektro bereits umgesetzt wird, hat es im Berufsfeld Wirtschaft und Verwaltung außer partiellen Überarbeitungen für einige Ausbildungsberufe und die Neuordnung des Bürogehilfen und des Bürokaufmannes keine weitergehenden systematischen Ansätze gegeben. In diesem Berufsfeld herrscht weitestgehend Ruhe, von vorbereitenden Forschungsarbeiten im Bundesinstitut für Berufsbildung abgesehen.

Die Ergebnisse unserer Interviews zeigen, daß selbst der Informationsgrad in den Betrieben hierüber sehr gering ist. So gaben 71 Prozent der befragten Betriebe im Herbst 1987 an, keine Informationen über diskutierte oder bevorstehende Änderungen der Berufsbilder im Berufsfeld Wirtschaft und Verwaltung zu haben.

Ein Problembewußtsein in Hinblick auf die Modernisierung der Berufsausbildung scheint sich lediglich im Zusammenhang mit jeweils **praktischen** Fragen der Ausbildung, also gleichsam unter Problemdruck, zu entwickeln. Solche Fragestellungen gelten jedoch mit ihrer pragmatischen Überwindung als gelöst. So gab eine Reihe von Betrieben an, daß infolge von Rationalisierungsmaßnahmen durch EDV oder Auslagerungen/Zusammenschlüssen von Firmenteilen Ausbildungsmöglichkeiten in Hinblick auf die Anforderungen des Ausbildungsplanes wegfallen. In der Konsequenz finden dann Verhandlungen mit der Industrie- und Handelskammer über Modifikationen der Erfüllung des Ausbildungsplanes statt. Als Alternative wird unter Verweis auf die Diskrepanz von Ausbildungsanforderungen und Kostenkalkulation die Aufgabe der Ausbildung erwogen.

Eine Ausbildung an den betriebsinternen EDV-Anlagen findet entweder wegen der Folgekosten von Fehlern gar nicht oder aber mit dem Hinweis auf die „Begeisterungsfähigkeit der jungen Leute für den Computer“ durch einfache Einarbeitung am Arbeitsplatz statt.

Lediglich in einem Einzelfall gab es die Bemühung, vorhandene betriebsinterne EDV-Lernprogramme für die berufliche Erstausbildung unter dem Gesichtspunkt der Transferfähigkeit des

Gelernten auf Anforderungen anderer Systeme und Betriebe zu überarbeiten.

Das Ergebnis der Untersuchung des Bundesinstitutes für Berufsbildung „Elektronische Datenverarbeitung in der Industrieverwaltung“, daß lernrelevante Teile der Ausbildung durch die maschinelle Bearbeitung für den Auszubildenden „unsichtbar“ bleiben und somit das Verständnis des betriebswirtschaftlichen Hintergrundes der Sachbearbeitertätigkeiten erschweren [4], wurde in unseren Expertengesprächen nicht bestätigt. Auf explizite Nachfrage wurde auch dies mit der „Akzeptanzfreudigkeit und Flexibilität der jungen Generation“ in Hinblick auf neue Technologien begründet. Generell herrscht die Überzeugung vor, daß „der Erfolg und der gute Name des Unternehmens für eine gute Ausbildung bürgen“.

Die im Rahmen von Modellversuchen des Bundesinstitutes für Berufsbildung entwickelten neuen methodischen Ansätze für die berufliche Bildung unter den Bedingungen des Einsatzes der Computertechnik sind in den Betrieben fast durchgängig nicht bekannt.

Die in den Expertengesprächen enthaltenen Informationen über Diskussionsstand und aktuelle Entwicklungen in der beruflichen Bildung riefen auf seiten der Betriebe allerdings Nachfragen hervor, zum Teil auch erste Überlegungen hinsichtlich einer Überprüfung von Teilelementen der eigenen Ausbildungsanstrengungen. Darüber hinaus wurde der Bedarf an einer betriebsexternen Beratung sowie einer betriebsübergreifenden Zusammenarbeit verschiedener Firmen in Ausbildungsfragen formuliert.

Das Interesse richtet sich dabei auf zwei Schwerpunkte:

Erstens haben die Erfahrungen mit der Neuordnung der Berufsfelder Metall und Elektro gezeigt, daß vor allem von den industriellen Großbetrieben eine fortschreitende Institutionalisierung beruflicher Ausbildungsprozesse und die Etablierung variantenreicher Ausbildungsformen sowie damit verbundene Tendenzen hinsichtlich eines Qualifizierungsbedarfes des betrieblichen Ausbildungspersonals ausgehen. Ausbildungskapazitäten und Ausbildungsorganisation in mittleren und kleinen Betrieben müssen sich den neuen Maßstäben dann gleichsam im nachhinein anpassen.

Das Interesse der befragten Ausbildungsleiter richtet sich daher u. a. auf eine Unterstützung bei der Prüfung, ob die eigenen betrieblichen Anforderungen an die Ausbildung mit den diskutierten und gegebenenfalls zur Verhandlung stehenden Neuordnungsvorstellungen übereinstimmen bzw. abweichen. Ziel ist die Entwicklung von Formen der institutionalisierten Einbindung der Interessen kleiner und mittlerer Ausbildungsbetriebe in die Diskussion um Neuordnungen in der Berufsausbildung, wobei der Modellversuch Multiplikatorfunktion für Fragen der Organisationsentwicklung übernehmen kann. Besonderes Augenmerk richtet sich dabei auf Hilfestellungen für die Übernahme von Modellversuchsergebnissen in die eigene Ausbildungspraxis.

Der **zweite** Schwerpunkt des Interesses der befragten Ausbildungsleiter bezieht sich auf eine Besonderheit der Ausbildung im Berufsfeld Wirtschaft und Verwaltung. Im Unterschied zur Ausbildung in den Werkstatt- oder Laborberufen geht den einzelnen zu erlernenden Tätigkeiten im Berufsfeld Wirtschaft und Verwaltung zumeist keine theoretische Lernphase voraus. Die Ausbildung erfolgt hier als „training on the job“. Verantwortlich für die Durchführung der Ausbildung sind fast ausschließlich nebenamtliche oder nebenberufliche Ausbilder/Ausbilderinnen. Sie haben unter Ausbildungsgesichtspunkten eine Vielzahl – zum Teil entgegengesetzter – Ansprüche und Erwartungen zu erfüllen, für die sie **neben** ihrer Hauptaufgabe, d. h. den zeitlich vorgegebenen Verwaltungs-, Marketing- und anderen Arbeitsvorgängen, verantwortlich sind, die primäre Bemessungsgrundlage ihres Arbeitserfolges sind.

Aus den geführten Expertengesprächen geht hervor, daß es dem einzelnen Ausbilder/der Ausbilderin weitestgehend selbst über-

lassen bleibt, wie sie den Ausbildungsanforderungen gerecht werden. Es gibt zwar je nach Betrieb unterschiedlich differenziert ausformulierte Ausbildungspläne, die – soweit sie den Ausbildern selbst überhaupt vorliegen – aber auch die einzige Anweisung darstellen, die ihnen für ihre Ausbildungsaufgaben vorgegeben wird.

Über pädagogische Kompetenzen, die ihnen die Arbeit erleichtern könnten, verfügen die nebenamtlichen Ausbilder und Ausbilderinnen zumeist nicht. Für die Bewältigung ihrer Aufgaben qualifiziert sie ihre **Einsatzfreude**, ihre **Fachkompetenz** und die erwartete Bereitschaft, sich um den Auszubildenden „zu kümmern“. Das pädagogische Bemühen setzt oft erst an den Stellen an, wo der Auszubildende sich diesen Anstrengungen widersetzt. Die Ausbildungsleitung ist vor allem „Beschwerdeinstanz“. Aus diesem praktischen Zurechtkommen-Müssen der Ausbilder/der Ausbilderinnen mit ihrem doppelten Tätigkeitsfeld resultiert eine Reihe „unerwünschter Phänomene“ des Ausbildungsalltages, die von den interviewten Ausbildungs- und Betriebsleitern wiederholt beschrieben wurden.

Vor diesem Hintergrund ergeben sich für nebenberuflich tätige Ausbilder mit der Einführung neuer Kommunikations- und Informationstechnologien in ihrem Arbeitsbereich zunehmend Schwierigkeiten: Zum einen sind sie zum Zwecke der Durchführung ihrer Arbeit mit neuen Technologien und Organisationsmustern konfrontiert, die das Moment der Konzentration auf ihre Arbeit zumindest in der Anfangsphase erhöhen. An den neuen Einrichtungen auch Ausbildungsfunktionen auszuüben, verstärkt aber zugleich das Moment der Berücksichtigung des Ausbildungszweckes, für das ihnen jedoch das notwendige didaktische und zum Teil wohl auch das fachliche Wissen fehlt.

Die **stattfindende** Ausbildungspraxis ist demnach unter **fachpädagogischen** Gesichtspunkten zu reflektieren, um mit gefördertem Problembewußtsein und Kompetenz praktische Konsequenzen in Hinblick auf Effektivierung und Modernisierung der Ausbildung ziehen zu können. Dabei kommt der Unterstützung und Entwicklung eines Berufsrollenverständnisses als Ausbilder bzw. Ausbilderin einerseits und der Information über neue Qualifikationsprofile und deren Umsetzung andererseits besondere Bedeutung zu.

5 Das Beratungs- und Fortbildungsangebot

Der mit der durchgeführten bzw. geplanten Neuordnung der Berufsbildung entstehende Problemdruck hinsichtlich der notwendigen organisatorischen und pädagogischen Umstellungen der Ausbildung evoziert bei fast allen Betrieben einen Informations-, Beratungs- und Weiterbildungsbedarf. Auf der Grundlage der Ergebnisse der geführten Expertengespräche wird daher ein Beratungs- und Weiterbildungsprogramm entwickelt, das insbesondere **nebenberufliche** Ausbilder und Ausbilderinnen anspricht.

Das Programm umfaßt

eine *fachpädagogisch* orientierte Beratung und Weiterbildung, um die betrieblichen Mitarbeiter bei der Erarbeitung neuer Lehr- und Lernformen und deren Anwendung in der betrieblichen Praxis sowie bei der Umsetzung neuer Ausbildungsrichtlinien in die betrieblichen Ausbildungspläne zu unterstützen;

eine *pädagogisch* orientierte Beratung und Weiterbildung, um den Teilnehmern zu helfen, auf die Jugendlichen, ihre sozialen und schulischen Voraussetzungen angemessen einzugehen und sie beim Erwerb fachlicher und personaler Qualifikationen differenziert zu fördern und zu unterstützen;

Informationen zum Stand der *arbeitsorganisatorischen* und *technologischen* Entwicklungen im jeweiligen Fachgebiet, die die Teilnehmer befähigen, deren Auswirkungen auf Betrieb und Branche differenziert einschätzen zu lernen;

Informationen und Übungen, die im Bundesinstitut für Berufsbildung oder in (Groß-)Betrieben entwickelten *Ausbildungs-*

konzepte und *Ausbildungsmittel* vorstellen, und Umsetzungsübungen, die die Teilnehmer befähigen, diese auf ihren Nutzen und ihre Übertragbarkeit in die eigene Ausbildungspraxis hin zu überprüfen und anzuwenden.

Geplant ist darüber hinaus die Einrichtung eines *Forums*, auf dem über den Weg des Erfahrungs- und Informationsaustausches zwischen den Betrieben auch denjenigen die Formulierung betriebsspezifischer Interessen an das Modellversuchsangebot ermöglicht werden soll, für die sich bislang aufgrund mangelnder Informationen oder fehlender Aktualität organisatorische Fragen bzw. die nach der Qualifikation ihres Ausbildungspersonals (noch) nicht gestellt haben.

Für die Realisierung dieses Programmes ist mit dem Ziel der Handlungshilfe in fachlichen und pädagogischen Fragen der betrieblichen Ausbildung kann unseres Erachtens jedoch nicht davon ausgegangen werden, daß das **Akzeptanzproblem** für ein solches Modellvorhaben durch einmalige Abstimmung mit den Ausbildungsleitungen gelöst sei. Es muß vielmehr gelingen, diejenigen mit Ausbildungsaufgaben betrauten Mitarbeiter für eine Zusammenarbeit zu gewinnen, die zwar die zentralen Träger der betrieblichen Ausbildung sind, diese jedoch in ihrer Doppelfunktion als (neben-)amtliche Ausbilder unter Aufwendung zusätzlicher Arbeitsleistungen durchführen müssen. In inhaltlicher und zeitlicher Abstimmung mit den Ausbildungs- bzw. Betriebsleitungen wird daher auch dieser Personenkreis über ein integriertes Befragungs- und Beratungskonzept für eine Mitarbeit angespro-

chen, mit dem Ziel, über die Entwicklung von Problembewußtsein zugleich Interesse und Motivation für die eigene Qualifizierung als Ausbilder zu wecken.

Anmerkungen

- [1] Der Modellversuch wird als Wirtschaftsmodellversuch aus Mitteln des Bundesministers für Bildung und Wissenschaft (BMBW) unter fachlicher Betreuung von Reinhard Selka im Bundesinstitut für Berufsbildung gefördert. Träger sind das Bildungszentrum der Wirtschaft im Unterwesergebiet e.V. (BWU) und das Zentrum für Weiterbildung (ZWB) an der Universität Bremen. Der Modellversuch hat eine Laufzeit von dreieinhalb Jahren (1987–1990).
- [2] Das BWU ist eine nach dem Bremischen Weiterbildungsgesetz anerkannte Weiterbildungseinrichtung, die Kurse und Seminare zur beruflichen Fort- und Weiterbildung anbietet mit der Zielsetzung, die im Raume Bremen und Niedersachsen angesiedelten Unternehmen in ihren Bemühungen um eine moderne Personalführung und Betriebsorganisation zu unterstützen.
Die ZWB ist eine zentrale Universitätseinrichtung, die in einer Reihe von Drittmittelvorhaben neue Formen der wissenschaftlichen Weiterbildung im Fernstudium und in Präsenzform sowie ein Seminarprogramm „Wissenschaftstransfer durch Seminare“ für die Region Bremen entwickelt und erprobt.
- [3] Vgl. hierzu auch: KOCH, R.: Elektronische Datenverarbeitung in der Industrieverwaltung. BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG (Hrsg.): Berichte zur beruflichen Bildung, Heft 68, Berlin 1984.
- [4] Vgl.: ebda.

Bernhard Buck / Ingeborg Weilnböck

Beratung und Verkauf im Einzelhandel

Materialien zur Förderung sozialer Handlungskompetenz

Die neue Ausbildungsordnung konfrontiert die Betriebe des Einzelhandels mit einem gewandelten Berufsbildungsverständnis und stellt an viele Unternehmen erhebliche Anforderungen im Hinblick auf die organisatorische, qualifikatorische und didaktisch-methodische Realisierung der neuen Ziele und Inhalte der Berufsausbildung. Im folgenden werden einige Überlegungen wiedergegeben, die im Zusammenhang eines BIBB-Projektes zur Entwicklung und Erprobung von Medien im Einzelhandel entstanden sind. Da die Projektziele mit den veränderten Zielen der neuen, dreijährigen Ausbildung im Schwerpunkt Beratung und Verkauf übereinstimmen, stellen diese Gedanken auch einen Beitrag zur Umsetzung der neuen Ausbildungsordnung in die betriebliche Praxis dar. Auf die Beschreibung der einzelnen Medien wird hier verzichtet; sie sind bereits an anderer Stelle [1] detailliert beschrieben worden. Wir beschränken uns auf die Darstellung konzeptioneller Vorstellungen sowie auf Verwendungszusammenhänge in der betrieblichen Praxis.

1 Zur neuen Ausbildungsordnung

1987 trat die neue Ausbildungsordnung zum Kaufmann/zur Kauffrau im Einzelhandel in Kraft. Gegenüber der alten Ausbildungsordnung haben sich bei der dreijährigen Ausbildung Schwerpunkte verlagert und neue Lernziele sind aufgenommen worden. Dabei handelt es sich nicht nur um neue Kenntnisse, die Ausbildungsordnung stellt qualitativ neue Anforderungen an die Ausbildung im Einzelhandel: Verkaufen wird als Interaktionsprozeß verstanden.

Die neue Qualität von Anforderungen drückt sich in einem Perspektivwechsel aus: Verkaufs- und Beratungsgespräche werden nach Ziel, Aufgabenstellung, fachlichen und sozialen Anforderungen als mit Unsicherheit behaftete, niemals identische und

uneindeutige Situationen verstanden. Damit rücken die personengebundenen Fähigkeitspotentiale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit.

Nun bedeutet eine neue Ausbildungsordnung noch keine verbesserte betriebliche Ausbildung. Eine Ausbildungsordnung setzt Rahmenbedingungen, innerhalb derer die Ausbildung von den Betrieben konkretisiert werden muß. Diese sind es, die Umfang, Niveau und Differenziertheit der einzelnen Ausbildungsinhalte definieren, den Integrationsgrad fachlicher und sozialer Inhalte bestimmen und die Verantwortung für die Bereitstellung der qualifikatorischen Ressourcen bei haupt- und nebenberuflichen Ausbildern tragen.

Die hier angesprochenen Medien sind in der gegenwärtigen Phase der Umsetzung der Neuordnung als an die Betriebe adressierte Vorschläge für eine qualifizierte Gestaltung beruflicher Bildung zu verstehen. Sie beziehen sich insbesondere auf den Gliederungspunkt 4.2 der neuen Ausbildungsordnung, der die Beratung und den Verkauf behandelt. Innerhalb der dort formulierten Vermittlungsziele gibt es ein Ziel, das sich gegenüber allen anderen Zielen deutlich auszeichnet. Es ist der Punkt g), der lautet: „Verkaufsgespräche kundenbezogen und situationsgerecht unter Berücksichtigung angemessener sprachlicher und nichtsprachlicher Ausdrucksmöglichkeiten selbständig führen“. Diesem Ausbildungsziel galt unser [2] besonderes Interesse.

2 Zum Berufsbildungsverständnis

Die gängige Auffassung von Berufsarbeit ist immer noch diejenige, die sich an der Erstellung von Produkten orientiert. Als Maßstab für „richtige“ Berufsarbeit gilt auch heute noch weitgehend diejenige Tätigkeit, die darauf gerichtet ist, innerhalb eines regelgeleiteten Prozesses ein materielles oder geistiges Pro-