

## Ausbilder/innen im Spannungsverhältnis zwischen Bildungsziel und Organisation des betrieblichen Ausbildungswesens

Probleme und Lösungsansätze am Beispiel der Berufsausbildung von Industriekaufleuten

Hans-Christian Steinborn

*Im Rahmen der Forschungsarbeiten des Bundesinstituts für Berufsbildung zur Weiterbildung von Ausbildern sind in den vergangenen Monaten zahlreiche Expertengespräche zu Qualifizierungsproblemen in der Berufsausbildung durchgeführt und einschlägige Modellversuche ausgewertet worden. Diese Untersuchungen orientieren sich zu einem Teil am Ausbildungsberuf Industriekaufmann/Industriekauffrau. Im folgenden Beitrag sollen hierzu Probleme aus dem Spannungsverhältnis zwischen neuen Anforderungen und — teilweise — noch nicht angepaßten Ausbildungsbedingungen aufgedeckt werden. Lösungsansätze aus der Praxis schließen sich an und werden auf ihre Konsequenzen untersucht.*



Hans-Christian Steinborn  
Diplom-Volkswirt; Leiter der Abteilung 2.4 „Personal in der beruflichen Bildung und Ausbilderförderung“ im Bundesinstitut für Berufsbildung

gebnissen der Expertengespräche mit dem höchsten Erwartungswert versehen ist: Übergang vom Verrichtungs- zum Fallprinzip mit der Wirkung einer Anreicherung der kaufmännischen Sachbearbeitung sowohl in der Breite als auch in der Tiefe in Verbindung mit einem Einsatz von IuK-Systemen als Hilfsmittel zur Arbeitserledigung.<sup>2)</sup>

Der Idealtyp der zukünftigen kaufmännischen Sachbearbeiter/innen wird als fachlich fundierte, kritisch-konstruktive, kreative, entscheidungsfreudige, kooperative und wendige Persönlichkeit skizziert.<sup>3)</sup> Der „alte“ **Mitarbeitertypus** des auf Anordnung wartenden, ausführenden, angepaßten Menschen wird nach einhelliger Auffassung der Experten nicht der Mitarbeiter sein, mit dem die technisch-ökonomischen, sozialen und organisatorischen Herausforderungen gemeistert werden können.

Betriebe sehen sich damit — auch aus ökonomischen Gründen — vor die Notwendigkeit gestellt, die Ausbildung ihres Berufsnachwuchses an einem neuen **Bildungsziel** auszurichten: Vermittlung fachlicher, persönlicher und sozialer Handlungsfähigkeit mit starker Betonung der Vermittlung von Schlüsselqualifikationen. Mehr als bisher muß die Berufsausbildung von Industriekaufleuten

— die Entwicklung wirtschaftlichen Denkens fördern: Die Auszubildenden müssen Arbeits-

strukturen und -abläufe sowie übergreifende betriebliche Zusammenhänge erkennen, Prioritäten setzen, Entscheidungen vorbereiten, Alternativen gegeneinander abwägen und Folgen wirtschaftlichen Handelns abschätzen können.

- die Fähigkeit zur Problemlösung und Entscheidungsfindung entwickeln: Hierzu zählen Analysefähigkeit (Situationen; Probleme), Entwicklung von Lösungsalternativen, Informationsaufnahme und -verarbeitung, Entscheidungsvorbereitung, Entscheidung und Begründung.
- Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit pflegen: Auszubildende müssen Gelegenheit zum Erwerb von Präsentationstechniken erhalten, Kontakte aufbauen können, Gespräche und Verhandlungen vorbereiten und führen, Kompromißvorschläge entwickeln, im Team arbeiten und Konflikte lösen können.
- die Entwicklung von Eigeninitiative und Selbstverantwortung begünstigen: Auszubildende müssen Ziele selbst setzen können, Gelegenheit zum effektiven Lernen haben, Abläufe/Lösungswege mitgestalten können und für die Ergebnisse ihres Handelns verantwortlich sein.
- Flexibilität und Kreativität fördern: Gefordert ist ein Denken und Handeln mit dem Ziel, neue, anwendungsorientierte Vorschläge zu entwickeln, gegenüber neuen Entwicklungen aufgeschlossen zu sein, alte Formen/Abläufe/Verfahren in Frage zu stellen.<sup>4)</sup>

Das Zusammentreffen dieser betrieblichen Anforderungen mit höheren Ansprüchen junger Menschen an die Ausbildung wird von den befragten Experten als erfreulich eingeschätzt, da betriebliche und personale Zielvorstellungen miteinander vereinbar sind. Das höhere Durchschnittsalter und die höhere Vorbildung der jungen Menschen werden als Chance für eine anspruchsvollere Qualifizierung vor allem im Bereich der Schlüsselqualifikationen verstanden.

### Neue Anforderungen

In den letzten Jahren werden zunehmend neue Anforderungen an die Berufsausbildung gestellt.<sup>1)</sup> Für die folgende Betrachtung schält sich dabei der Zusammenhang zwischen neuen Formen industrieller Arbeit, neuen Anforderungen an Mitarbeiter/innen und einem davon abhängigen zukunftsorientierten Bildungsziel als zentral heraus.

Veränderungen **industrieller Arbeit** werden in diesem Beitrag eingegrenzt auf den Aufgabenkreis von Industriekaufleuten. Es wird dabei die Entwicklungsmöglichkeit verfolgt, die nach vorherrschender Meinung und nach Er-

## Probleme und Lösungsansätze

Auszubildende treffen immer noch auf Arbeitsbedingungen, die einer vollständigen Umsetzung dieses höheren Bildungszieles entgegenstehen. Ein Beleg hierfür mögen neben Erkenntnissen aus den Expertengesprächen zunächst folgende Ergebnisse gerade abgeschlossener Untersuchungen des Bundesinstituts für Berufsbildung sein:

- 23% der Betriebe des IHK-Bereichs haben keinen schriftlichen betrieblichen Ausbildungsplan.
- Defizitbereiche in der betrieblichen Berufsausbildung sind u. a. selbständiges Arbeiten, Kundenumgang, Umgang mit neuen Techniken, Förderung von Kreativität, Entwicklung von Kritikfähigkeit, Schaffung von Möglichkeiten zur Entwicklung von Eigeninitiative.
- In nur 10% der Ausbildungsbetriebe des IHK-Bereichs werden hauptberufliche Ausbilder eingesetzt. Die Zahl der nebenberuflichen Ausbilder pro Betrieb ist in der Regel gering.<sup>5)</sup>

Im folgenden sollen 8 typische Einzelprobleme, die sich aus den Expertengesprächen ergeben haben, analysiert werden.

**Problem 1:** Die DV-Organisation behindert kurzfristig die Bildung komplexer Sachbearbeiterarbeitsplätze

Die DV-Organisation in der kaufmännischen Verwaltung befindet sich vielfach noch in der Entwicklung vom Großrechnereinsatz mit Terminalbetrieb zu einer Organisationsform „Großrechnereinsatz mit Arbeitsplatzcomputern“.<sup>6)</sup> Dieser Entwicklungsprozeß beeinflusst die Organisation der Arbeit in der kaufmännischen Verwaltung unmittelbar. Die Ausbildung von Industriekaufleuten muß von dem zukunftsorientierten Ziel des Einsatzes von Arbeitsplatzcomputern ausgehen und das zur Planung und

Organisation von Arbeitsgebieten und -abläufen erforderliche Gestaltungswissen vermitteln. Die berufliche Bildung muß bewußt in eine Vorleistung eintreten. Ausbilder/innen haben damit mehrere Probleme zu lösen: Die Konzeption für eine entsprechende Qualifizierung im Betrieb ist zu entwickeln. Sie muß sowohl den augenblicklichen Stand der DV-Organisation im Betrieb als auch das Ausbauziel berücksichtigen. Für eine entsprechende Qualifizierung ist ein Lernort zu schaffen, wenn die arbeitsplatzbezogene Ausbildung allein dem zukunftsgerichteten Ziel wegen der noch dominierenden traditionellen DV-Organisation nicht gerecht werden kann.

Erfolgreich sind in der Ausbildung von Industriekaufleuten:

- Schaffung eines neuen Lernortes — im Rahmen vorhandener Ausbildungsabteilungen — als Lernstudio oder als „Ausbildungscomputerecke“<sup>7)</sup>
- Einführung in die Standardsoftware der kaufmännischen Verwaltung
- Einführung in PC-Standardsoftware.

**Problem 2:** Unanschauliche Arbeitsvollzüge; Kaufmännische Arbeitsplätze müssen für eine Berufsausbildung neu erschlossen werden

Die Berufsausbildung in den betrieblichen Fachabteilungen wird durch den Einsatz moderner Techniken unanschaulicher. Der Belegfluß als pädagogisches Mittel der Qualifizierung wurde ersetzt durch einen — unsichtbaren — Datenfluß. Der Fortfall des sichtbaren Belegflusses und sein Ersatz durch den Aufbau und die Veränderung von Datensätzen mit Hilfe der EDV berührt die betriebliche Berufsausbildung grundsätzlich. Ihr geht Anschauung als bedeutsame methodische Stütze eines Qualifizierungsprozesses in doppelter Hinsicht verloren: Der Ausbildung fehlt quasi das Objekt des Handelns (wie z. B. die Bestellung, der Verkaufsvertrag, . . .), da diese Belege der einmaligen Daten-

erfassung zum Aufbau von Datensätzen dienen, die beim Eintritt weiterer Ereignisse fortgeschrieben werden. Es fehlt außerdem der Ausbildung die über das Objekt und seine Bearbeitung in den Fachabteilungen erzielbare Anschauung, die Zusammenhänge, Gesamtbezüge und Wirkungen einzelner Bearbeitungsschritte erkennen läßt.

Die betriebliche Berufsausbildung setzt sich seit Jahren mit den methodischen Konsequenzen einer solchen „Objektauflösung“ auseinander. Die allgemeine Antwort lautet: Die Auszubildenden müssen intensiver als früher auf die Ausbildung in den Fachabteilungen vorbereitet werden, indem sie

- die wesentlichen Aufgaben der jeweiligen Fachabteilung kennen
- typische Arbeitsabläufe in der Fachabteilung erkennen und darstellen
- die Verbindungen der Arbeit einer Fachabteilung zu der anderer aufdecken und verstehen
- die organisatorischen Regelungen, Hilfsmittel und „Werkzeuge“ der Fachabteilungen einsetzen können.

Möglichkeiten zur Erlangung dieser (Vor-)Qualifikationen sind nach Erkenntnissen aus laufenden Modellversuchen im wesentlichen Orientierungswoche, Lernarrangement und Simulation/Planspiel.<sup>8)</sup>

**Problem 3:** Funktion der Lernorte; Theorievermittlung unbefriedigend

Die Funktion der betrieblichen Lernorte ist traditionell definiert. Der Arbeitsplatz wird für „Praxisausbildung“, der betriebliche Unterricht wird als Ersatz für einen — als unzureichend empfundenen — Berufsschulunterricht angesehen.<sup>9)</sup> Bei zunehmender Abstraktheit, Unanschaulichkeit und Komplexität betrieblicher Arbeitsvorgänge steht kein Lernort für die Vermittlung der zum Verständnis betrieblicher Realität erforderlichen Theorie zur Verfügung. Handlungswissen im notwendigen Um-

fang kann nicht aufgebaut werden. Die Fachabteilungen werden bei ihrer Ausbildungsaufgabe nicht ausreichend unterstützt. Bei der Vermittlung der „gesamten“ Theorie sind sie zeitlich überfordert.

Der Lernort Arbeitsplatz gerät bei der Umsetzung des Bildungszieles Handlungsfähigkeit wieder stärker in den Blick. Dieser „neue“ Einsatz ist allerdings nicht als schlichte Renaissance vorstellbar. Eine notwendige flankierende Maßnahme richtet sich auf die Gestaltung des betrieblichen Unterrichts für Industriekaufleute. Die Schwäche des traditionellen betrieblichen Unterrichts liegt in seiner inhaltlichen Konzeption: Sie ist geleitet von Vorstellungen wie „Ersatz für Berufsschulunterricht“ und „Prüfungsvorbereitung“.

Die Berufsschule hat ihre Aufgabe im fachlichen Teil der Berufsausbildung von Industriekaufleuten bisher im wesentlichen in der Vermittlung propädeutischer Kenntnisse gesehen. Die didaktische Zielvorstellung des entsprechenden Unterrichts schwankt dabei zwischen dem Bild des „kleinen Betriebswirtes“ und dem des „königlichen Kaufmanns“. Die Berufsschule kann ohne Veränderung ihres didaktischen Konzepts die auftretende Theorielücke nicht füllen.

Die erkennbare Richtung der Veränderung des betrieblichen Unterrichts kann folgendermaßen beschrieben werden: Der Betrieb löst sich von dem traditionellen Unterrichtskonzept. Er nutzt statt dessen die ihm dafür zur Verfügung stehende Zeit für eine Vor- und Nachbereitung der Ausbildung in den Fachabteilungen. Die Ziele dieser neuen Funktion betrieblicher Theorienphasen:<sup>10)</sup>

- Erleichterung des Starts der Auszubildenden in den Fachabteilungen durch Erkennen wesentlicher Aufgaben, Arbeitsabläufe, Verbindungen zu anderen Fachabteilungen
- Vermitteln übergreifender Qualifikationen wie Präsentationstechniken, selbständiges Arbeiten, Teamarbeit, Entwicklung

von Kreativität, Einführung in die in den Fachabteilungen übliche neue Technik.

Der Berufsschulunterricht muß sich demgegenüber stärker befassen mit der Entwicklung von Grundlagen für die betriebliche Berufsausbildung und der theoretischen Fundierung, Verallgemeinerung, Verknüpfung, Vertiefung des **im Betrieb** erworbenen Erfahrungswissens der Auszubildenden.<sup>11)</sup> In der Berufsschule entwickelte Grundlagen sollen es der betrieblichen Berufsausbildung ermöglichen, auf einer begrifflich — theoretischen Basis in die Realität betrieblicher Organisation und Handlungen einzuführen. Der Betrieb soll also beispielsweise nicht in das Grundwissen über Anfrage, Angebot, Rechtsgeschäft, Lagerhaltung etc. einführen müssen, sondern auf der Grundlage entsprechend solider Kenntnisse der Auszubildenden die Formen und Ausprägungen dieser Sachverhalte im Ausbildungsbetrieb handlungsorientiert vermitteln. Der Anspruch der Theorievermittlung an den Ausbildungsbetrieb richtet sich dann im Kern auf die Darstellung, Erläuterung, Begründung der betrieblichen Sachverhalte und Entscheidungen. Der Ausbildungsbetrieb soll also **seine Realität** theoretisch fundieren und dadurch das für kompetentes Handeln erforderliche Handlungswissen in einem engeren Sinn — da betriebsbezogen — vermitteln.

Zur Vertiefung der betrieblichen Berufsausbildung durch Vermittlung von Zusammenhangswissen und Fundierung des gewonnenen Erfahrungswissens muß die Berufsschule einen didaktischen Brückenschlag zur betrieblichen Berufsausbildung vollziehen: Die Berufsschule muß z. B. von den unterschiedlichen Formen und Gestaltungen des Einkaufs und der Materialwirtschaft „ihrer“ Ausbildungsbetriebe ausgehen und sie zum Gegenstand des Unterrichts erheben. Herauszufiltern wären das Gemeinsame und die Abweichungen zwischen den Realtypen sowie vor allem die Gründe, die zu den

unterschiedlichen Ausprägungen des an sich gleichen Sachverhalts geführt haben. Die Berufsschule würde sich auf der Lernzielstufe „Beherrschen“/„Anwenden“ bewegen und damit den Transfer des Gelernten begünstigen. Das abstrakte Vorgehen des klassischen Berufsschulunterrichts, der — um im Beispiel zu bleiben — die Materialwirtschaft auf wenige betriebswirtschaftliche Aspekte im wesentlichen der Kapitalbindung, des optimalen Lagerbestandes und des Rechnungswesens reduziert, wird der Aufgabe nicht gerecht, Kompetenz für ein zweckgerichtetes Handeln in einem betrieblichen Funktionsbereich aufzubauen.

**Problem 4:** Ausbildung ohne Experimente begrenzt den Erwerb von Schlüsselqualifikationen

Die betriebliche Berufsausbildung geht — verständlicherweise — von dem Anspruch aus, die Zahl der Fehler der Arbeitsausführung durch Auszubildende zu minimieren (0-Fehler-Modell). Dahinter wird das „Ausbildungsziel“ „Funktionstüchtigkeit“ erkennbar. In der Praxis treten unterschiedliche Wirkungen auf: Die Ausbildung am Arbeitsplatz wird zugunsten einer stärkeren schulischen Form der Berufsausbildung zurückgenommen und erreicht nicht die Stufe selbständigen Tätigseins. Die Ausbildung am Arbeitsplatz erfolgt — bei kaufmännischen Berufen — möglicherweise auf der Basis eigens für Ausbildungszwecke entwickelter Daten/Fälle/Systeme. Es fehlen Felder für Experimentieren und selbständiges Planen, Durchführen, Kontrollieren in Ernstsituationen sowie Gelegenheiten, transferfähige Qualifikationen aufzubauen. Lernen in offenen Situationen ist der Förderung von Schlüsselqualifikationen sehr förderlich. Offen ist eine Ausbildungssituation dann, wenn Ziel, Weg, Ablauf, Beteiligte, Methode, Hilfsmittel frei wählbar und nicht vorgegeben sind. Allerdings: Berufliches Handeln in der betrieblichen Arbeitswelt ist zielgerichtetes Handeln zur Erledigung von Arbeitsaufgaben. Hieraus ergibt sich eine Einschrän-



kung der Freiheitsgrade offener Lernsituation in der Ausbildung von Fachabteilungen. Die Schaffung offener Lernsituationen setzt voraus die Abstimmung zwischen Ausbildungsleitung und Leitung der Fachabteilung, das Einbeziehen des Ausbildungsbeauftragten, Abstimmung zwischen Ausbildungsleitung und Ausbildern vor Ort, Existenz komplexer Probleme/Arbeitsaufgaben/Fälle, die sich von der täglichen – insbesondere der straff organisierten – Routine abheben sowie Mut des Ausbilders vor Ort, sich einer neuen Situation zu stellen und in eine neue Rolle zu schlüpfen.

Bewährt haben sich in der Ausbildung von Industriekaufleuten neben bestimmten „Alltagsaufgaben“

- Sonderaufträge der Gruppen-, Abteilungs- oder Hauptabteilungsleiter. Beispiel: Aufstellung und Übersicht über den Fahrzeugbestand.
- Arbeiten zur Verbesserung der „Infrastruktur“ der Abteilung. Beispiel: Entwicklung eines Tabellenkalkulationsprogramms mit der Möglichkeit der graphischen Darstellung zur Aufbereitung von Informationen für die Fachvorgesetzten über die Abschreibungen auf Anlagevermögensteile.
- Entwickeln und Auswerten von Übersichten durch Verarbeitung/Verdichtung vorliegender Informationen. Beispiel: Altersverteilung der Angestellten.
- Aufarbeitung „liegendegebliebener“ Fälle. Beispiel: Die Beziehungen zum Kunden X in den letzten 3 Jahren.
- Überprüfung des gängigen Informationsflusses in der Fachabteilung; Suchen von Schwachstellen.

Erfahrungen in der betrieblichen Berufsausbildung<sup>12)</sup> zeigen, daß offene Lernsituationen geschaffen werden können, von den Auszubildenden mit starker Motivation und Arbeitsfreude belohnt werden, mehr Selbständigkeit fördern als jede andere Form der Ausbildung und die Ausbilder/innen vor Ort

durch die selbständigere Erledigung einer umfangreichen Aufgabe zeitlich entlastet werden. Nicht die Möglichkeit, offene Lernsituationen zu schaffen, ist das Problem, sondern die Hemmungen, für die betriebliche Berufsausbildung vorhandene, geeignete Möglichkeiten zu nutzen.

**Problem 5:** Eine geringe Nutzung des Lernpotentials der Fachabteilungen erschwert die betriebliche Berufsausbildung

Planung der Berufsausbildung wird zu sehr an organisatorischen Überlegungen (Versetzungspläne) und zu wenig an qualifikatorischen Anforderungen ausgerichtet. Ein Indiz dafür ist die in der Regel unzureichende Beteiligung der Ausbildungsbeauftragten und Ausbilder/innen vor Ort an der inhaltlichen Planung der betrieblichen Berufsausbildung. Folge: Das Ausbildungspotential der Fachabteilungen wird nur teilweise genutzt.

Die Beteiligung der Fachabteilungen an der Ausbildungsplanung wird von den Experten als unerlässlich betrachtet. Die Ansätze dazu sind sehr verschieden und spiegeln wahrscheinlich den unterschiedlichen Grad der Kooperation zwischen zentraler Ausbildungsleitung und Fachabteilung wider. Bewährt hat sich insbesondere das gemeinsame Planungsgespräch mit den Ausbildungsbeauftragten und Ausbildern vor Ort<sup>13)</sup>, in dem

- die Ziele der Ausbildung erörtert, konkretisiert und auf die betriebliche Realität übertragen
- Vorschläge der Fachabteilungen zur Vermittlung fachlicher Qualifikationen an bestimmten Arbeitsplätzen gemacht
- die Eignung einzelner Arbeitsplätze für die Ausbildung durchleuchtet
- die Möglichkeiten der Vermittlung von Schlüsselqualifikationen erörtert werden.

Der zeitliche Aufwand für solche Planungsgespräche, deren Ergebnisse für mehrere Jahre Bestand haben, wird mit wenigen Tagen

veranschlagt. Als besonders vorteilhaft an diesem Vorgehen wird von den betroffenen Ausbildern herausgestellt das gemeinsame Erörtern von Zielen und Realisierungsmöglichkeiten, das Berücksichtigen der Besonderheiten der Fachabteilungen bereits in einer ersten Planungsperiode, die Aktivierung der Ausbildungskompetenz der Fachabteilung, die – zumindest am Rande – erfolgende Bewertung der Eignung einzelner Arbeitsplätze für Ausbildungsaufgaben und der mit solchen Gesprächen verbundene allgemeine Erfahrungsaustausch zwischen den Ausbildern.

Ein vergleichbarer Weg, der jedoch im Anspruch über das eben beschriebene Beispiel hinausgeht, wird in einem laufenden Modellversuch erprobt.<sup>14)</sup> Die wesentlichen Weiterentwicklungen bestehen in folgenden Überlegungen und Schritten: Die Ausbildungsbeauftragten und Ausbilder/innen vor Ort führen im Zusammenhang mit der Umsetzung der Ziele der Ausbildung auf die betriebliche Realität Gespräche über Schlüsselqualifikationen:

- Ausbilder/innen sollen verstehen, was Schlüsselqualifikationen sind.
- Ausbilder/innen sollen die auf einem hohen Abstraktionsniveau beschriebenen Schlüsselqualifikationen auf ihre Arbeitssituation übertragen. Beispiele: Was bedeutet Kooperationsfähigkeit für Industriekaufleute in „unserem“ Unternehmen? Welche Chancen bestehen in „unserem“ Unternehmen, auszubildende Industriekaufleute selbständig im Einkauf, ... operieren zu lassen? Welche Möglichkeiten bestehen in „unserem“ Unternehmen, in der Ausbildung Kundennähe zu praktizieren? Welche betrieblichen Anlässe bieten sich, die Kreativität der Auszubildenden zu fördern?
- Ausbilder/innen sollen von der Bedeutung der Schlüsselqualifikationen durch Erörterung von Beispielen aus der aktuellen betrieblichen Situation überzeugt werden.

– Ausbilder/innen sollen ermuntert und ermutigt werden, ihre Arbeitswelt auf die Möglichkeit der Vermittlung von Schlüsselqualifikationen zu untersuchen.

Die Ausbilder/innen vor Ort werden dann gebeten, an Hand eines vorbereiteten Arbeitsbogens einen für die Ausbildung besonders geeigneten Arbeitsplatz auf seine Möglichkeiten der Qualifikationsvermittlung zu analysieren. In einem dritten Schritt präsentieren die Ausbilder das Ergebnis ihrer Lernpotentialanalyse im Kreis der Ausbilder/innen. Eine Diskussion über die einzelnen Beispiele schließt sich an.

**Wirkungen:** Die Ausbilder/innen analysieren das Lernpotential unterschiedlicher Arbeitsplätze, übernehmen didaktische Kategorien und machen sie zum Gegenstand bewußten, systematischen Handelns, sind aktiv und als gleichberechtigte Partner in die Planung der Ausbildung vor Ort einbezogen, gewinnen Sicherheit in der pädagogischen Analyse und Argumentation und nutzen die Kompetenz der Fachleute vor Ort als Basis einer berufs- und arbeitspädagogischen Qualifizierung.

**Problem 6:** Exemplarische Vermittlung: Weniger ist mehr

Im Zuge weniger anschaulicher Arbeitsvorgänge, steigenden Arbeitsdrucks in den kaufmännischen Verwaltungen und zunehmenden Ansprüchen an die Ausbilder/innen vor Ort kann die erwartete Ausbildungsleistung weiterhin nicht mit „Arbeitsplatztüchtigkeit“ für den typischen Sachbearbeiterarbeitsplatz definiert werden. Für die Ausbildung müssen bewußter als bisher Arbeitsplätze und Arbeitsaufgaben mit einem hohen Qualifizierungspotential für eine exemplarische Vermittlung ausgewählt werden.

Die ausgebildeten Industriekaufleute bedürfen nach ihrer Übernahme in ein Beschäftigungsverhältnis einer Anpassungsfortbildung in der jeweiligen Fachabtei-

lung. Dies ist die einhellige Auffassung der Experten. Die Kompetenz zur qualifizierten Sachbearbeitung an typischen kaufmännischen Arbeitsplätzen wird in der Ausbildung nur punktuell erreicht. Nach Meinung einiger Experten ist die generelle Arbeitsplatztüchtigkeit auch nicht erstrebenswert, da sie in Konkurrenz zu einer fachlich breiteren Qualifizierung und einer tieferen Qualifizierung im Bereich der Schlüsselqualifikationen steht und dabei unterliegt. Ausbildung erfolgt also bereits exemplarisch. Bedeutsam scheint, diesen Sachverhalt bewußt zu machen und die Möglichkeiten der exemplarischen Vermittlung im Betrieb zu nutzen.

Nach ersten Eindrücken aus einem laufenden Modellversuch<sup>15)</sup> scheint sich als Lösungsansatz die Bildung von Kernarbeitsplätzen in doppelter Hinsicht zu bewähren: Es werden typische, zentrale, besonders geeignete Arbeitsplätze für die Ausbildung ausgesucht. Die zum Gegenstand der Ausbildung gemachten Arbeitsaufgaben sollen die Anforderungen an eine exemplarische Qualifizierung erfüllen.

**Problem 7:** Abweichende didaktische Strukturen verunsichern Auszubildende

Die zukunftsorientierte betriebliche Berufsausbildung ist problemorientiert und schafft offene Lernsituationen. Im Zentrum ihrer fachdidaktischen Überlegungen stehen Fälle/Aufgaben. Dieser Ansatz betrieblicher Berufsausbildung ist ganzheitlich im Sinne der Ansprache aller zur Lösung eines Praxisproblems erforderlicher Qualifikationen. Betrieb und Berufsschule gehen in der Ausbildung jedoch von unterschiedlichen didaktischen Konzeptionen aus: Der Betrieb – so nehmen wir vereinfachend an – praktiziert das Fallprinzip. Die Berufsschule folgt einer fachspezifischen Struktur. Diese voneinander abweichenden didaktischen Strukturen behindern wegen der unzureichenden curricularen Verknüpfung die Orientierung der Auszubildenden und eine ganzheitliche Ausbildung.

Der nach Fächern gegliederte und durchgeführte Berufsschulunterricht ist „tayloristische“ Pädagogik. Aus einer Einheit wird ein Teilaspekt betrachtet.<sup>16)</sup> Die inhaltlichen Verbindungen zu den anderen Teilen werden bewußt aus der Betrachtung ausgespart. So interessiert beispielsweise der Aufbau einer Industriekalkulation – was ausführlich durch die Aufstellung von Kalkulationen auf der Grundlage vollständiger Informationen über Listenpreise, Rabatte, Skonti, etc. geübt wird –, nicht aber die Frage, woher die einzelnen Informationen kommen, wer über sie entscheidet, warum bestimmte Entscheidungen getroffen worden sind und wie sie sich auf dem Absatzmarkt auswirken. Die Berufsschule sollte sich im Interesse einer curricularen Verknüpfung zwischen den Lernorten von dem starren Fächerprinzip lösen.

Im Rahmen eines Modellversuchs<sup>17)</sup> hat sich als erster Schritt dahin bewährt phasenbezogener, funktionsorientierter Berufsschulunterricht, Projektunterricht und/oder Simulation eines Betriebes.

**Problem 8:** „Klassische“ Ausbildungsmethoden versagen

Betriebe orientieren sich noch weitgehend an der 4-Stufen-Methode. Die Rolle der Ausbilder muß sich bei Vermittlung persönlicher, fachlicher und sozialer Handlungsfähigkeit jedoch ändern. – Die Berufsschule ist nach wie vor durch lehrerzentrierten Unterricht geprägt. Das Vorherrschen „klassischer“ Ausbildungsmethoden behindert den Erwerb bestimmter Schlüsselqualifikationen wie Selbstständigkeit, Kreativität, Team- und Kooperationsfähigkeit und nimmt den Auszubildenden Freude an der Ausbildung. Ihre neue Rolle für eine zukunftsorientierte Qualifikationsvermittlung müssen Ausbilder und Berufsschullehrer selbst erst lernen.

Es ist daher zu begrüßen, daß in den letzten Jahren gerade dem Bereich der Ausbildungsmethode besondere Aufmerksamkeit gewid-

met worden ist. Die tendenziell erkennbaren Weiterentwicklungen von Ausbildungsmethoden können allgemein umschrieben werden mit Worten wie selbstaktivierend, eigenverantwortlich, offen, geleitet, kooperativ, teamorientiert. Die betriebliche Konkretisierung dieser methodischen Neuansätze erfolgt in unterschiedlichen Ausprägungen wie Leittextmethode, Projektmethode, Fallstudie, Erkundung, Planspiel, Juniorenfirma.<sup>18)</sup>

Für die Ausbildung von Industriekaufleuten hervorzuheben sind folgende Erfahrungen:

- Die methodischen Neuerungen bewirken eine wesentlich höhere Qualifizierung der Auszubildenden und führen zu mehr Freude und Engagement in der Ausbildung
- In dem Maße, wie Auszubildende selbst aktiv werden, müssen die Ausbilder in den Fachabteilungen zur „Beratung“ bereit sein
- Der Einsatz selbstaktivierender Methoden setzt Veränderungen in der Ausbildungsorganisation und im Ausbildungsablauf des Betriebes voraus
- Es besteht ein enger Zusammenhang zwischen der Ausbildungsmethode und der Qualifikation der Ausbilder/innen.

Erfahrungen aus der Berufsschule zeigen<sup>19)</sup>: Der Einsatz selbstaktivierender Methoden ist möglich und erfolgreich. Der Unterricht gewinnt an Lebendigkeit, Dynamik, Kreativität und bereitet den Betroffenen mehr Spaß als der frontal dargebotene Lehrervortrag. Der Anteil eines so durchgeführten Unterrichts an der Gesamtunterrichtszeit wird allerdings klein sein.

## Konsequenzen für die Organisation des Ausbildungswesens

Die Betrachtungen sollen nun auf erforderliche Voraussetzungen bzw. Konsequenzen analysiert werden. Ich orientiere mich dabei an der folgenden Übersicht.

<i>Problem</i>	<i>Lösungsmöglichkeiten</i>	<i>Voraussetzungen/ Konsequenzen</i>
1 DV-Organisation	Einführung in PC-Software (Industriestandard) Lernstudio; Ausbildungscomputer	Konzeption; Beratung Ausstattung; Organisation
2 Anschauung Transparenz	Orientierungswoche Lernarrangement Simulation	Umstellung Materialentwicklung
3 Lernortfunktion	Kernarbeitsplätze Neue Funktion d. betriebl. Unterrichts	Entwicklungen in den Fachabteilungen; Betriebl. Abstimmung
4 Experimente	Offene Lernsituationen in Fachabteilungen	Veränderung der Ausbildung in den Fachabteilungen
5 Lernpotential	Kernarbeitsplätze Einbeziehen der Ausbilder vor Ort Exemplarische Vermittlung	Erschließen der Fachabteilungen; Entwicklung von Konzeptionen und Weiterbildungsbausteinen
6 Exemplarische Vermittlung	Kernarbeitsplätze Konzentration auf wesentliche, typische Arbeitsaufgaben	Analyse Lernpotential; Organisationsveränderung
7 Didaktische Struktur	Verlassen der Fächerstruktur des Berufsschulunterrichts	Rechtliche Änderungen für die Tätigkeit der Berufsschule; Entwicklung ganzheitlicher Ansätze; Lehrerfortbildung
8 Methoden	Selbstaktivierende Ausbildungsmethoden	Öffnen der Fachabteilungen; Abstimmung; Weiterbildung der Ausbilder/innen

Die Lösung dieser acht Probleme berührt die Organisation der Berufsausbildung, Ziele, Inhalte und Methoden der betrieblichen Ausbildung, das Verhältnis der Ausbildung zu den Fachabteilungen, die Bereitschaft des Betriebes zu einer berufs- und arbeitspädagogischen Ausbildung der Ausbilder/innen vor Ort, innerbetriebliche Abstimmung der Lernorte, eine Veränderung des rechtlichen Rahmens für den Berufsschulunterricht sowie die Qualifizierung der hauptberuflichen Ausbilder/innen und Berufsschullehrer/innen.

Die acht Probleme lassen sich damit nur im Rahmen einer Gesamt-

konzeption lösen, die ausgeht von Maßnahmen der Organisationsentwicklung und in der berufs- und arbeitspädagogische Anliegen eine Zielgröße darstellen. Ein isolierter berufs- und arbeitspädagogischer Ansatz würde demgegenüber von der unhaltbaren Annahme ausgehen, daß eine Weiterbildung der Ausbilder/innen schon zur Problemlösung ausreichen würde. Ein solches Vorgehen wäre bedenklich, weil aller Wahrscheinlichkeit nach die hauptberuflichen Ausbilder/innen an dem Beharrungsvermögen und dem Ressortegoismus der Fachabteilungen scheitern würden. Erfolgversprechend scheint der umfassendere Ansatz,

weil er in einem zeitlich vorge-schalteten Schritt Einverständnis der Fachabteilungen für solche Veränderungen des betrieblichen Ausbildungswesens anbahnen soll und muß. In der Regel ist bei einer solchen Entwicklung des betrieblichen Ausbildungswesens die Zustimmung der Geschäftsführung erforderlich, die stark abhängig ist vom Votum der Fachabteilungen.

Die den Ausbildern nach Klärung und Veränderung der institutionellen Bedingungen verbleibenden Fachaufgaben sind dann mit berufs- und arbeitspädagogischen Instrumenten lösbar. Im Zentrum entsprechender Maßnahmen muß die arbeitsplatzbezogene Berufsausbildung mit ihren Ansprüchen und Folgen für „flankierende“ Maßnahmen stehen. Von diesem Zentrum aus lassen sich die offenen inhaltlichen und methodischen Fragen formulieren und beantworten. Auf dem Weg dahin gerät sicher die berufs- und arbeitspädagogische Weiterbildung der Ausbilder vor Ort in den Blick. Sie tragen eine große Last entsprechender Veränderungen und müssen daher vorbereitet werden. Erforderlich sind die Schaffung von Arbeitsbedingungen, die eine Mitwirkung der Ausbilder/innen vor Ort ermöglichen und Weiterbildungsmaßnahmen, die die Ausbilder/innen vor Ort auf die kompetente Wahrnehmung dieser Mitwirkung vorbereiten.<sup>20)</sup>

Die Lösung der inner- und außerbetrieblichen Abstimmungsfragen setzt neben dem erforderlichen Problembewußtsein Kompetenz der hauptberuflichen Ausbilder/innen zur Entwicklung von ganzheitlichen — Gesichtspunkte der Organisationsentwicklung einbeziehende — Konzeptionen auf einer Mikroebene (Ablauf und Durchführung der Berufsausbildung) voraus.

Resümee: Die neuen Anforderungen an die Berufsausbildung im dualen System führen über das neue Menschenbild und das neue Bildungsziel zu einer Umorientierung des Ausbildungswesens. Die

Last der Veränderung liegt auf den Schultern der hauptberuflichen Ausbilder/innen, der Ausbilder/innen vor Ort und der Berufsschullehrer/innen. Die Lösung der gestellten Aufgabe durch diesen Personenkreis darf jedoch nur dann erwartet werden, wenn der Handlungsrahmen entsprechend ausgestaltet wird und die notwendigen Qualifikationen vorliegen. Hierzu sind zunächst Entscheidungen oberhalb der Funktionsebene dieser Personen zu treffen. Andernfalls bliebe es bei dem untauglichen Versuch, Organisations- und Strukturprobleme über isolierte berufs- und arbeitspädagogische Maßnahmen, die allein vom Ausbildungspersonal getragen werden, lösen zu wollen.

#### Anmerkungen

- 1) Kähler, R.: Die Ausbildung zu qualifizierten Facharbeitern erfordert eine geänderte betriebliche Lebenswelt. In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik (ZBW). Heft 5, 84. Band, Wiesbaden 1988, S. 411 ff.; Raddatz, R.: Berufsausbildung vor neuen Anforderungen. In: Wirtschaft und Berufs-Erziehung. 12/1987, S. 359 ff.; Cramer, J.: Für die Zukunft qualifizieren. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis. 2/1986, S. 39 ff.; Buck, B.: Neue Entwicklungen in den kaufmännischen Berufen. In: BWP/Lernfeld Betrieb. Sonderdruck zum BIBB-Kongreß. S. 18 ff.
- 2) Koch, R.: Beschäftigungs- und Qualifikationsentwicklung in den kaufmännischen Berufen und Probleme einer zukunftsorientierten Gestaltung der kaufmännischen Aus- und Weiterbildung. In: Koch, R. (Hrsg.): Technischer Wandel und Gestaltung der beruflichen Bildung. Berlin/Bonn 1988, S. 54 ff. Vgl. auch das „Konzept der qualifizierten Mischarbeit“ des DGB (Büro 2000).
- 3) Laur-Ernst, U.: Berufübergreifende Qualifikationen und neue Technologie — ein Schritt zur Spezialisierung der Berufsbildung? In: Koch, R. (Hrsg.): a. a. O., S. 15 ff.; Heidack, Cl./Schulz, W.: Zukunftsorientierte Weiterbildung von Ausbildern. In: Heidack, Cl. (Hrsg.): Lernen der Zukunft. München 1989, S. 78 ff.; Jochimsen, R.: Erforderliche Qualifikationen der Mitarbeiter in der Fabrik der Zukunft. In: Betriebliche Ausbildungspraxis. 34. Jg., 12/1988, S. 64 f.
- 4) Ich greife hierbei zurück auf Ausführungen der wissenschaftlichen Begleitung (Prof. Dr. Diepold) des Modellversuchs der Volkswagenwerk AG Wolfsburg „Lernortübergreifende Integration moderner informationsverarbeitender Technologien in die Ausbildung von Industriekaufleuten“. Vgl. auch: Brenn, V.: Die Förderung von Schlüsselqualifikationen in der Ausbildung. In: Versicherungswirtschaft. Nr. 23, 43. Jg., 12/1988, S. 1557 f.; Bader, R.: Neue Technologien meisterhaft nutzen. Thesen zu einer zukunftsorientierten Aus- und Weiterbildung. In: Der betriebliche Bildungsweg. 12/1988, S. 16 ff.
- 5) Damm-Rüger, S./Degen, U./Grünwald, U.: Zur Struktur der betrieblichen Ausbildungs-gestaltung. Berichte zur beruflichen Bildung. Heft 101, Berlin/Bonn 1988, S. 41 ff.

6) Vgl.: Koch, R.: a. a. O., S. 54.

7) Hierzu liegen Erfahrungen aus den Modellversuchen der Klöckner-Hütte AG, der Volkswagenwerk AG, der Wacker-Chemie GmbH und der Stahlwerke Peine-Salzgitter AG vor. Vgl. auch: Benteler, P./Fricke, E.: Neuere Entwicklungen in der kaufmännischen Berufsausbildung. In: Koch, R. (Hrsg.): a. a. O., S. 65 ff.; Brater, M./Büchele, U.: Neue Technologien und arbeitsplatzbezogene Berufsausbildung. Ebenda, S. 79 ff.; Koch, J./Schneider, P.-J.: Leittexte und Lernstudio in der kaufmännischen Berufsausbildung. Ebenda, S. 91 ff.

8) Erfahrungen dazu liegen aus den Modellversuchen der Klöckner-Hütte AG und der Volkswagenwerk AG vor.

9) Damm-Rüger, S., u. a.: a. a. O., S. 58 ff. 44 % der Betriebe, die Industriekaufleute ausbilden, bieten betrieblichen Zusatzunterricht an.

10) Vgl.: Benteler, P./Fricke, E.: a. a. O., S. 73 ff.

11) Vgl.: 3. Zwischenbericht des Wolfsburger Schulmodellversuchs (WOKI), S. 13. Die Wolfsburger Berufsschule strukturiert den Unterricht fächerübergreifend und phasenbezogen.

12) Vgl.: Benteler, P./Fricke, E.: a. a. O., S. 73 ff.; Brater, M./Büchele, U.: a. a. O., S. 87 f.

13) Vgl.: Benteler, P./Fricke, E.: a. a. O., S. 76; Haase, P.: Das Unternehmen als learning company. In: Lernfeld Betrieb. 14/1988. S. 18 ff.

14) Es handelt sich um den Modellversuch der Wacker-Chemie GmbH. Vgl. auch: Heidack, Cl./Schulz, W.: a. a. O., S. 92 ff.

15) Vgl. Brater, M./Büchele, U.: a. a. O., S. 85 f.

16) Vgl. hierzu auch: Bader, R.: Berufliche Handlungskompetenz. In: Die berufsbildende Schule. 2/1989, S. 73 ff.

17) Erfahrungen liegen vor aus dem Wolfsburger Schulmodellversuch (WOKI).

18) Ergebnisse aus Abnehmerbefragungen zur Nutzung von Seminarkonzepten der Ausbilderförderung des BIBB belegen das besondere Interesse von Ausbildern an methodischen Hinweisen. Vgl. auch: Schmidt, H.: Ausbildung lebendig gestalten. In: Lebensmittel-Zeitung. Nr. 48, 12/1988, S. 164 f.

19) Vgl. Modellversuch WOKI, 3. Zwischenbericht, S. 44 f.

20) Vgl. hierzu auch: Appel, J.: Der Ausbildungsbeauftragte — seine Aufgaben, Probleme und Stellung im Betrieb. Eine empirische Betrachtung. In: Becker/Pleiß (Hrsg.): Wirtschaftspädagogik im Spektrum ihrer Problemstellung. Schriftenreihe Wirtschaftsdidaktik. Band 14, 1988, S. 303 ff.