

Wie werden Auszubildende mit schlechten Startchancen vorbereitet? Wie lässt sich Gruppenarbeit in der Ausbildung organisieren? Wie sieht die Zukunft der beruflichen Fachbildung aus? Wie werden Jugendliche auf Europa vorbereitet? Wie werden Unternehmergeist, Eigenverantwortung und Initiative in der Ausbildung gefördert? Dies sind einige Fragen, zu denen der Leser Antworten im Jahrbuch findet. Dabei wird jeder feststellen, dass sich „Erfolgsstories“ nicht von selber schreiben, sondern hohes Engagement und umfassende Kompetenz der Akteure voraussetzen sowie an ein innovationsfreundliches betriebliches Umfeld gebunden sind. Das bedeutet auch: eine einfache Übertragung der beschriebenen Modelle und Vorgehensweisen wird kaum funktionieren. Doch diese positiven Beispiele ermutigen, moderne Konzepte beruflicher Ausbildung selbst zu erproben bzw. sie entsprechend den eigenen Rahmenbedingungen weiterzuentwickeln.

Im letzten Teil wird ein interessantes „Service“-Angebot gemacht: Informationen zur Berufsbildungsforschung, zu Rechtsfragen und über lesenswerte Literatur sind zusammengetragen; statistische Daten z. B. zur demographischen Entwicklung, zu den Kosten betrieblicher Ausbildung, über Abbrecherquoten und Beteiligung der Betriebe an der Ausbildung werden mitgeteilt; wichtige Adressen zur Berufsbildung im Internet runden das Jahrbuch ab. Die ergänzende CD-ROM beschreibt aktuelle Förderungsprogramme zur Aus- und Weiterbildung.

Insgesamt ist das Jahrbuch eine anspruchsvolle „Fundgrube“ für alle an der Berufsbildung Beteiligten, nicht nur für die Praktiker, sondern auch jene in Politik und Wissenschaft, die ihr eigenes Denken und Handeln an der Praxis spiegeln wollen und die Rückkopplung suchen. Sie könnten mit der Berufsausbildung in Deutschland sehr zufrieden sein, wenn sie die vielfältigen überzeugenden Beispiele, Anregungen und Überlegungen lesen. Aber jeder weiß, dass diese zukunftsweisenden Konzepte bisher nicht auf breiter Basis in die Ausbildungswirklichkeit Einzug gehalten haben. So reflektiert das Jahrbuch 2000 nicht die gängige, sondern die wünschenswerte und intendierte Praxis. In diesem Sinne wollen die Herausgeber, Günter Cramer und Klaus Kiepe, auch diese Veröffentlichung verstanden wissen: als einen anregenden, fundierten Ratgeber bei der Gestaltung von Ausbildung. Dabei fassen sie – entsprechend ihrem eigenen Hintergrund – die Ausbildung in Industrie und Handel primär ins Auge; das Handwerk ist kaum vertreten. Hier gelten andere Rahmenbedingungen.

Zum Abschluss: Das Jahrbuch ist grafisch ansprechend gestaltet – mit vielen Übersichten, knappen Zusammenstellungen, Abbildungen und Formblättern. Die klare Untergliederung in überschaubare, durchnummerierte Abschnitte erleichtert das Lesen und die Verständigung über die dort gemachten Aussagen. Das Stichwortverzeichnis trägt zur

raschen Orientierung bei. So wird es zu einem Nachschlagewerk, das dem einzelnen Sachverhalt genügend Raum gibt, ihn aber ausdrücklich in den komplexen Zusammenhang beruflicher Bildung stellt. ■

## Einblicke in die betriebliche Weiterbildung in Großunternehmen des Einzelhandels

RUDOLF HUSEMANN

### Betriebliche Weiterbildung im Spannungsfeld von tradierten Strukturen und kulturellem Wandel

Marianne Goltz

Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1999, 259 Seiten, DM 53,20

Obwohl die Forschung zur betrieblichen Weiterbildung in den letzten zehn Jahren erheblich an Umfang und Intensität gewonnen hat, bleiben die auf der betrieblichen Ebene ablaufenden Prozesse zu ihrer Organisation und Umsetzung dennoch eher nebulös bzw. werden modellhaft dargestellt. Die hier angesiedelten Prozesse sind allerdings eingebunden in betriebliche Arbeits- und Hierarchiestrukturen sowie Personalentwicklungs- und Reorganisationsstrategien, und auch die empirische Forschung, die sich mit der betrieblichen Ebene beschäftigt, wendet sich mehrheitlich entweder Modellversuchen oder den besonderen Strukturaspekten der Weiterbildung zu. Dies war nicht immer so – in den 70er-Jahren entstandene Studien zur betrieblichen Weiterbildung hatten als theoretischen Hintergrund den Klassenantagonismus und haben sich aus dieser Perspektive auch mit den betrieblichen Funktionslogiken in diesem Zusammenhang befasst. Die vorliegende Arbeit von M. Goltz greift dieses Thema unter einem theoretischen Konzept auf, welches betriebliche Strukturen in der Dualität von „*Produkt und Medium des Handelns*“ begreift (Giddens).

Ausgehend von dieser theoretischen Basis wendet sich die Autorin erstens der Frage zu, wie strukturelle und kulturelle Handlungsbedingungen auf die Weiterbildungsgestaltung Einfluss nehmen und wie sie insbesondere in die Gestaltungspraxis des Bildungspersonals Eingang finden, und zweitens, in welchen Formen sich strukturelle und kulturelle Einflussnahmen in Prozessen der Weiterbildung Geltung verschaffen (S. 20). Diesen Leitfragen folgend beschreibt ein erstes Kapitel empirische Forschungsbefunde zur betrieblichen Weiterbildung v. a. in Großunternehmen, wobei Strukturmuster und die Reichweite von theoretischen

schen Erklärungsmustern für die vorfindlichen Entwicklungstendenzen den Schwerpunkt bilden. Hier zeigen sich Widersprüche zwischen Bedeutungsanstieg und Beharrungsvermögen, die Autorin kommt zu dem Schluss, dass insgesamt von einer einlinig durch neue Unternehmenskonzepte oder unternehmenskulturelle Leitideen beeinflussten betrieblichen Weiterbildung keine Rede sein kann. Im zweiten Kapitel entwickelt die Autorin den theoretischen Hintergrund ihrer weiteren Analyse, der Struktur und Kultur als Regelwerke und Handlungsressourcen im Prozess der Gestaltung betrieblicher Weiterbildung begreift. Mit Rückgriff auf diesen Theoriekomplex untersucht die Autorin die Weiterbildungspraxis in Großunternehmen des Einzelhandels. Dieser empirische Teil geht aus von den personalpolitischen Zielen, den damit verbundenen Weiterbildungsstrukturen, der Arbeitssituation und den Qualifikationsanforderungen in diesem Unternehmenstyp und wendet sich dann den Gestaltungsprozessen der Weiterbildung aus dem Blickwinkel der Akteure zu. Hier finden wir eine Darstellung der diesbezüglichen Aufgabenspektren, wie sie sich aus der Verkaufsorganisation, der Warenwirtschaft, der Personalwirtschaft und dem Technikeinsatz ergeben, verbunden mit Stellungnahmen aus Sicht der Akteure zu den Weiterbildungserfordernissen und der betrieblichen Weiterbildungspraxis. In einem eigenständigen Kapitel geht die Autorin auf innovative Weiterbildungskonzepte ein, die im Rahmen von Strategien zur Anhebung der Verkaufsqualität umgesetzt werden und die besonders die Probleme der Zielrealisierung verdeutlichen. Mit acht ausführlich formulierten Leitthesen wird die Analyse geschlossen. Während die hier aufgedeckte „Binnen- und Akteursicht“ nicht allzu optimistisch stimmt über die Ausgestaltung der betrieblichen Weiterbildung in Großunternehmen, so kann jedenfalls festgestellt werden, dass es der Autorin in hervorragender Weise gelungen ist, mit Hilfe einer theoriegeleiteten Analyse von qualitativem Material diesen Einblick zu gewähren und diesen Befund zu belegen. Die Arbeit leistet einen wesentlichen theoretischen und empirischen Beitrag dazu, den Gestaltungsprozess betrieblicher Weiterbildung aus der Perspektive des Dualismus bzw. der Dichotomie von betrieblichen und Arbeitnehmerinteressen zu lösen.

Theoretisch und empirisch fundiert wird gezeigt, dass der Handlungsrahmen der Akteure durch strukturelle und personelle Beharrungsmuster und Funktionsanforderungen geprägt ist und „eigentlich“ nur wenig Spielraum bietet, aber auch deutliche Konturen des Einsatzes von Handlungsressourcen als Machtmittel aufweist. In der empirischen Analyse kommen die Akteure in Zitaten aus dem verarbeiteten Material selbst zu Wort, was dem Kapitel Lebendigkeit und der Argumentation Nachhaltigkeit verleiht. Der Band gibt insgesamt eine Fülle von Einblicken in die personalwirtschaftlichen Bedingungen der großen Einzelhandelsunternehmen und zeigt darin, dass eine Verallgemeinerung der Zunahme des arbeitsintegrierten Lernens

problematisch ist: Mit Personalverknappung und Produktivitätssteigerung der Verkaufsarbeit sehen wir hier Trends, die eine solche Entwicklung eher unwahrscheinlich erscheinen lassen. Die „Binnensicht“, der empirische Fokus auf Einzelhandelsunternehmen als Segment des Dienstleistungssektors (der in der Forschung über betriebliche Weiterbildung immer noch defizitär ist), und der Theoriebezug der Analyse heben den Band hervor und machen ihn unbedingt lesenswert. ■

## Tipps zur Lehrstellensuche

WILFRIED BRÜGGEMANN

### Berufe mit praktischem Profil

Bildung und Wissen Verlag und Software GmbH, Nürnberg  
1999, 230 Seiten, DM 39,80

Jugendliche brauchen Orientierungshilfen. Die vorliegende Veröffentlichung stellt eine solche dar. Sie richtet sich insbesondere an junge Menschen, die einen eher praktischen Beruf erlernen möchten. In einer Gesamtübersicht werden die Berufe nach §25 und §48 des Berufsbildungsgesetzes vorgestellt, die ein besonderes praktisches Profil aufweisen: Beispiele sind Bäcker, Handelsfachpacker, Holzbearbeiter, Trockenbauer oder Werkzeugmaschinenpaner. Neben den offiziellen Berufsbezeichnungen werden auch (orts)übliche Berufs- bzw. Tätigkeitsbezeichnungen verwendet, die dem Leser das Suchen erleichtern. Die Darstellung der einzelnen Berufe erfolgt checklistenartig in Plus- und Minusfaktoren.

Plus-Faktoren beschreiben die Interessen, Kenntnisse und Fähigkeiten, die für den Beruf wichtig sind.

Minus-Faktoren sind solche Faktoren, die eine erfolgreiche Ausbildung und Berufstätigkeit beeinträchtigen könnten.

Außerdem wird bei jedem Beruf angegeben, welche Aufgaben und Tätigkeiten im späteren Berufsleben, d. h. in der Berufsausübung, von Bedeutung sind, so dass sich der interessierte Leser ein besseres Bild machen kann.

Auch wenn jungen Menschen heute genügend berufskundliches Material – etwa der Arbeitsverwaltung – kostenlos zur Verfügung steht, schließt diese Schrift eine Lücke, indem sie die Zielgruppe „praktisch orientierte Jugendliche“ direkt anspricht. Als Einstieg in die Thematik „Berufswahl“ bietet die Schrift gerade diesen Jugendlichen wertvolle Hinweise und Anregungen und zugleich einen Überblick über die vielfältigen Möglichkeiten. Gleichwohl ersetzt die