

## TopStart für die Ausbildungspraxis – handlungsorientierte Ausbildungskonzeption in Volks- und Raiffeisenbanken

Günther Hartmann

**Dieser Praxisbericht steht im engen Zusammenhang mit der gerade abgeschlossenen Neuordnung der Berufsausbildung zum Bankkaufmann/ zur Bankkauffrau und basiert auf der Ausbildungskonzeption „TopStart“<sup>1</sup> des Genossenschaftsverbandes Berlin – Hannover e. V.<sup>2</sup>**

Die folgenden Erfahrungen richten sich auf den Zeitraum der letzten 13 Jahre. 1985 wurde der Autor mit dem Personalbereich einer kleineren Bank und damit natürlich auch mit dem Ausbildungsbereich betraut. An diesem Standort gab es eine Bankerbeitsgemeinschaft, an der zehn Banken beteiligt waren, die für die Auszubildenden dieser Banken internen Unterricht organisierte, der vom ersten bis zum dritten Ausbildungsjahr wöchentlich bzw. vierzehntägig durchgeführt wurde. Für diesen wurden von der zuständigen Handelslehranstalt Berufsschullehrer verpflichtet, die den Berufsschulunterricht den Auszubildenden nochmals vermittelten. Das wurde

jahrelang so akzeptiert und wird heute zum Teil von Banken noch so gehalten – praktisch handelt es sich um eine Fokussierung der Ausbildung auf die IHK-Prüfung.

Anfang der 90er Jahre kamen mit der Wiedervereinigung einige grundlegende Änderungen; unter anderem auch der Aufbruch für viele Kollegen – auch für den Autor – in die neuen Bundesländer.

Nachwuchskräfte mit einer qualifizierten Ausbildung wurden benötigt, um hier die sich schneller ändernden Rahmenbedingungen im Finanzdienstleistungsmarkt umsetzen zu können. Es wurde nach neuen Wegen der Qualifizierung gesucht, um nicht nur nach der alten Ausbildungsordnung Bankkaufmann/Bankkauffrau auszubilden. Also schon ein Vorgriff auf die neue Ausbildungsordnung Bankkaufmann/Bankkauffrau.<sup>3</sup>

In diese Zeit der Überlegungen zur Veränderungsnotwendigkeit der Ausbildung kam die Information über die neue Ausbildungskonzeption TopStart des Verbandes angesichts der sich verändernden Anforderungen für die künftigen Bankmitarbeiter.

### TopStart

Hauptziel der neuen Ausbildungskonzeption ist die Förderung von beruflicher Handlungskompetenz, d. h. statt detailliertem Fachwissen oder Wissensanhäufung, stärkere Bedeutung der Persönlichkeitskompetenz und verkäuferischen Kompetenz, ganzheitliche Vermittlung der Ausbildungsinhalte, Beschränkung der Ausbildung auf das Standardgeschäft.

TopStart als ganzheitliches Ausbildungskonzept umfaßt die Ausbildung vom Zeitpunkt der Akquisition des neuen Auszubildenden bis hin zur IHK-Prüfung und ist aus folgenden Bausteinen zusammengesetzt:

- das Auswahlverfahren,
- die Betreuungs- und Identifikationsphase,

- die Einführungswoche,
- die Präsenzveranstaltungen,
- die Projektstage,
- die externen Seminare,
- die Ergänzungsbausteine,
- die Prüfungsvorbereitung.

„Durch die aufeinander abgestimmten Bausteine, die differenzierten Lernmethoden in der Praxis, die intensive und selbständige Arbeit vor und während der Präsenzveranstaltungen, erreichen die Auszubildenden einen wesentlich höheren Lernerfolg. Die Auszubildenden entwickeln ein hohes Maß an Eigeninitiative und Engagement, um die Lernziele zu erfüllen und lernen im Verlauf der Ausbildung selbständig und zielorientiert zu handeln.“<sup>4</sup>

Es wurden genau die Punkte in dem neuen Ausbildungskonzept aufgegriffen, die am Standort für die Ausbildung diskutiert wurden:

- Effektive Ausbildungselemente aus und für die Praxis,
- Vermeidung von Doppelschulung zwischen Berufsschule, Betrieb und GVBH,
- Betreuung der Auszubildenden durch Ausbilder aus dem eigenen Hause,
- Hilfestellung für Ausbilder in den einzelnen Abteilungen: 1. durch den GVBH-Betreuer und 2. durch vorbereitete Ausbildungsmaterialien,
- Stärkung der Selbstlernaktivitäten der Auszubildenden,
- Strukturierter Ausbildungsverlauf,
- Logische Verbindung der Theorie mit der Praxis,
- Gezieltes Verkaufs- und Kommunikationstraining,
- Letztendlich spielen auch hier die Kosten eine Rolle.

Mit zwei benachbarten Banken wurde daher ein Pilotprojekt: „die Pilotbank“ in den neuen Bundesländern durchgeführt, um die neue Ausbildungskonzeption zu erproben.

Der Verband stellte einen Betreuer, mit dem die gesamte Konzeption besprochen und aus-

gestaltet wurde. Das Ergebnis wird heute noch im Bereich einer Ausbildungsgemeinschaft der Banken im Landkreis Osterode und somit in der Berufsschulregion Osterode umgesetzt.

Zum 1. 2. 1994 kehrte der Autor zum Ausgangsstandort zurück. Die Ausbildungssituation war unverändert – es bestand dieselbe Arbeitsgemeinschaft, d. h., auch weiterhin wurde interner Unterricht durch die Berufsschullehrer durchgeführt. Im August 1994 orientierte sich eine größere Bank mit ihren Auszubildenden anderweitig, so daß die anderen Banken gezwungen waren, aufgrund der hohen Kosten für die Lehrkräfte und der nicht mehr opportunen Ausbildung, ebenfalls die Durchführung der Ausbildung zu verändern.

Das gerade am anderen Standort erprobte Ausbildungskonzept stieß auf Zustimmung bei weiteren sechs Banken mit insgesamt im Durchschnitt etwa zehn Auszubildende pro Jahrgang. Die Ausbildung nach der neuen Ausbildungskonzeption begann am 1. 8. 1994. Dazu wurden folgende Voraussetzungen geschaffen:

- Jede Bank stellt einen hauptamtlichen Ausbilder, der auch gleichzeitig Ansprechpartner für den Betreuer des GVBH ist.
- Räumlichkeiten für Schulungen in zentraler Lage. Schulungsraum, Gruppenräume. Technik mit Videorecorder, Camcorder, eben Inventar für Schulungsräume (Metaplan-technik).
- Eine Bank hat die Evidenzzentrale übernommen, zum Beispiel für die Koordination, den Abrechnungsbereich und als Anlaufstelle des Betreuers etc.

Warum wurde auch hier diese Ausbildungskonzeption eingeführt? Es ist davon auszugehen, daß sich bei der Auswahl des Personals ein grundsätzlicher Wandel ergeben wird. Heute besteht folgende Personalstruktur: 50 Prozent der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen sind im Betriebs- und Verwaltungsbereich

und 50 Prozent im Marktbereich beschäftigt. In ca. fünf Jahren werden 35 Prozent der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen im Betriebsbereich und 65 Prozent im Marktbereich tätig sein. Gleichzeitig sind in den nächsten fünf Jahren circa zehn Prozent bis zwölf Prozent Wachstum erforderlich, um den Personalstand halten zu können. Das heißt auch, daß bereits heute die Auszubildenden marktorientiert ausgesucht und ausgebildet werden müssen.<sup>5</sup> Nicht mehr die Bankkaufleute sind gefragt, die mit Fachwissen „vollgepfropft“ sind, sondern sie müssen flexibler einsetzbar sein als

- Servicemitarbeiter/Servicemitarbeiterin,
- Verkäufer/Verkäuferin,
- Berater/Beraterin; Betreuer/Betreuerin und
- ggf. vereinzelt für den Betriebsbereich als Sachbearbeiter/Sachbearbeiterin und produkt- oder funktionsorientierte/r Spezialist/Spezialistin.

TopStart bietet für die Ausbildungsdurchführung u. a. ein methodisches Rüstzeug, das diesen Anforderungen entspricht und den gesamten Ausbildungsprozeß begleitet. Folgende Erfahrungswerte bei der Umsetzung von TopStart in die Praxis sind hervorzuheben:

#### **Baustein: Das Auswahlverfahren**

In einem ersten Schritt werden die Schulabgänger eingeladen, um eine Bank mit ihren Aufgaben und Arbeitsabläufen kennenzulernen. Die Schüler werden von Auszubildenden betreut, die damit die Gelegenheit erhalten, ihre in den Präsenzveranstaltungen erworbenen Fähigkeiten in der Praxis umzusetzen und aus eigenen Erfahrungen weiter zu lernen. Zu einem späteren Zeitpunkt wird den Schülern das Seminar „Wie bewerbe ich mich richtig? Was sollte ich bei Bewerbungen beachten?“ angeboten, das hauptamtliche Ausbilder durchführen.

Seitdem so vorgegangen wird, ist die Zahl und die Qualität der Bewerber für einen Ausbildungsplatz bei uns angestiegen.

Bei der Auswahl der Bewerber wird auf die individuelle Persönlichkeit der Bewerber Wert gelegt. Kognitive Fähigkeiten wie Mathematik und Rechtschreibung sind durch Schulzeugnisse ausreichend nachgewiesen. Mit der Einladung wird den Bewerbern mitgeteilt, daß sie zu einem Thema, das sie frei wählen können, einen Vortrag von max. zehn Minuten halten müssen. Nach einer kurzen Begrüßung hält jeder Teilnehmer vor den anderen Bewerbern (max. acht Bewerber) und einem Team von vier Mitarbeitern aus der Bank<sup>6</sup> den vorbereiteten Vortrag. Anschließend können alle Anwesenden Fragen zum Thema stellen, so daß die Überzeugungskraft, Vorbereitung und Sicherheit des Kandidaten im Thema überprüft werden kann. Der Vortrag wird mit Hilfe eines vorbereiteten Bogens durch den Beobachter bewertet.

In einer zweiten Runde wird das Verhalten in der Gruppe, die Argumentationsfähigkeit, das Durchsetzungsvermögen, die Fähigkeiten zuzuhören und auf andere einzugehen sowie der Umgang mit einem vorher unbekanntem Thema, also die Flexibilität, überprüft. Dazu erhalten die Teilnehmer einen Arbeitsauftrag, den sie zunächst circa 15 Minuten allein bearbeiten müssen, um anschließend in der ganzen Gruppe zu einem gemeinsamen Ergebnis zu kommen. Diese Diskussion wird beobachtet und bewertet im Rahmen eines Katalogs von Eigenschaften und Fähigkeiten, die bei der Einstellung von Auszubildenden berücksichtigt werden sollen.

Die Bewerber, die nach diesem Assessmentcenter in die engere Wahl gekommen sind, werden zu einem Einzelgespräch eingeladen, in dem eingangs Fragen, z. B. nach den Hobbys oder dem Grund für den Berufswunsch und abschließend Wissensfragen aus den Bereichen Politik und Allgemeinbildung gestellt werden.

Zirka ein bis eineinhalb Jahre vor Beginn der Ausbildung werden die Ausbildungsverträge abgeschlossen.

### **Baustein: Betreuungs- und Identifikationsphase**

Dieser Baustein umfaßt die Betreuung vom Unterzeichnen des Ausbildungsvertrags bis zum Ausbildungsbeginn.

Um die frühzeitige Bindung an den Arbeitgeber zu erreichen, erfolgen z. B. Einladungen zu Vertreterversammlungen/Mitglieder- oder Ortsversammlungen, es erfolgt die Vorstellung der neuen Auszubildenden in den Versammlungen, Aushändigung Geschäftsberichte, Mitarbeiterzeitung, Betriebsausflug, Weihnachtsfeier etc. – dadurch wird sehr früh ein starkes Wir-Gefühl bei den künftigen Mitarbeitern erreicht. Das heißt, Motivation, Gemeinschaft und Verbundenheit mit der Bank und den Kollegen sind von Anfang an gegeben.

Ein positiver Aspekt besteht zusätzlich darin, daß die künftigen Auszubildenden über die Betreuungsmaßnahmen in ihrer Schulklasse, bei Freunden und dem Elternhaus berichten.

### **Unterstützung der nebenamtlichen Ausbilder**

Für die Durchführung der Ausbildung werden die nebenamtlichen Ausbilder in den einzelnen Abteilungen durch Hilfestellung des Verbandes in Form von Info-Veranstaltungen, Arbeitsunterlagen, Hinweise und Aufgabenbeschreibung unterstützt.

In jeder Ausbildungsabteilung – z. B. der Kreditabteilung – wird ein Ausbildungsplan zusammengestellt, der in seiner Gesamtheit den von der IHK geforderten betrieblichen Ausbildungsplan zur Grundlage hat.

Die Abteilungsausbildungspläne sollen eine Vernetzung zwischen den einzelnen Abteilungen herstellen, so daß einzelne Arbeitsabläufe durch die verschiedenen Abteilungen einer Bank weiterverfolgt werden können. So kann der Gesamtzusammenhang einzelner Arbeitsabläufe besser nachvollzogen und eingeordnet werden. Außerdem können bereits in anderen Abteilungen ausgeübte Tätigkeiten zugeordnet und vertieft werden.

Der Ausbilder erkennt am Einsatzwillen und Interesse des Auszubildenden, mit welchem Engagement er seinen Ausbildungsprozeß steuert und wo Defizite in der Persönlichkeit, dem fachlichen und methodischen Können bzw. dem sozialen Verhalten liegen, die durch gezielte Aufgabenstellung verbessert werden können. Festgestellt und besprochen werden diese Beobachtungen u. a. im Rahmen der Beurteilungsbögen.

In **Beurteilungsbögen** (Zwischenbeurteilung und Abschlußbeurteilung) wird versucht, eine direkte Verknüpfung der einzelnen Phasen, Lernorte und Bausteine des Ausbildungskonzeptes im Sinne des ganzheitlichen Ansatzes zu ermöglichen.

Es geht darum, die einzelnen Leistungsmerkmale hinsichtlich Motivation, Verhalten im Umgang mit Kunden und Kollegen, Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Auszubildenden gezielt und fortlaufend festzustellen, so daß der Auszubildende mögliche Defizite erkennen kann und entweder in Eigenverantwortung versucht, diese zu beheben – etwa durch die Bearbeitung weiterer Erkundungsprojekte oder dadurch, daß der Ausbilder gezielt Aufgaben zusammenstellt, die dem Leistungsniveau des Auszubildenden entsprechen.

### **Baustein: Die Einführungswoche**

Um den Auszubildenden einen problemlosen Übergang vom schulischen in den beruflichen Ausbildungsalltag zu ermöglichen, wird eine Einführungswoche durchgeführt:

1. Tag
  - Begrüßung durch den Vorstand und/oder hauptamtlichen Ausbilder
  - Kennenlernen der Auszubildenden untereinander
  - Kennenlernen der Paten; jeder Auszubildende bekommt in der Bank einen Paten, der ihn während der Ausbildungszeit begleitet
  - gemeinsames Mittagessen
  - Informationsbörse zur Ausbildung

2. Tag
    - Bankerkundung
    - Kennenlernen der Abteilungen und der Zweigstellen
  3. und 4. Tag
    - Praxis
  5. Tag
    - genossenschaftliche Besonderheiten mit Fachvortrag
    - Feedback der ersten Tage
    - Abendveranstaltung, die von den neuen Auszubildenden selbst vorbereitet wird.
- Teilnehmer: Alle Auszubildenden, Vorstand, der hauptamtliche Ausbilder, ggf. Betreuer des GVBH's und die Eltern.

### **Baustein: Erkundungsprojekte**

Erkundungsprojekte stellen einen zentralen Mosaikstein des Ausbildungskonzeptes dar. Die Auszubildenden können in Erkundungsprojekten Informationen und Zusammenhänge der Bankpraxis in Verknüpfung mit theoretischen Grundlagen selbständig erarbeiten und gegen Ende einer Ausbildungsphase in einer Abteilung in einer frei wählbaren Form – als mündlicher Vortrag mit Folien, Metaplantchnik, schriftliche Ausarbeitung etc. – dem nebenamtlichen Ausbilder und gegebenenfalls mit dem hauptamtlichen Ausbilder präsentieren (s. Beispiel).

### **Baustein: Präsenzveranstaltung**

In Rahmen von TopStart werden in einer Ausbildung ca. 30 Präsenzveranstaltungen vorgesehen. Die Präsenzveranstaltungen werden durch den GVBH-Betreuer durchgeführt und stellen einen Schwerpunkt im Konzept dar. Hier werden die Bausteine miteinander verknüpft, einzelne Lernziele aufgegriffen und vertieft und die gegenseitige Abhängigkeit einzelner Lernziele und Bausteine ideal aufgezeigt. Die Präsenzveranstaltungen haben wegen ihrer flexiblen inhaltlichen und methodischen (durch Rollenspiele, Gruppenarbeiten, Präsentationen, Diskussionen usw.) Gestaltung ein hohes Vermittlungspotential beruflicher Handlungskompetenz auf verschiedensten Handlungs- und Lernebenen.

Beispiel: „Erkundungsprojekte in der Kreditabteilung“:

- Stellen Sie die Abwicklung (Kundenansprache, Bearbeitung, Buchung, Bilanz etc.) eines Kredits (Kontokorrentkredit oder Anschaffungsdarlehen (Kleinkredit) oder Realkredit (Hypothek bzw. Bauspardarlehen) oder Diskontkredit oder Avalkredit oder öffentliches Darlehen) für einen realen oder fiktiven Kunden in allen notwendigen Schritten dar.
- Geben Sie einen Überblick über die verschiedenen Kreditsicherheiten und stellen Sie dabei Verwendungsmöglichkeiten und Risiken heraus.
- Spielen Sie möglichst an konkreten Fällen die verschiedenen Möglichkeiten einer Grundbucheintragung, Veränderung und Löschung durch. Gehen Sie dabei auch auf die Gründe der Eintragung ein.
- Zeigen Sie den Ablauf eines Mahnverfahrens auf. Berücksichtigen Sie dabei den Ablauf in Ihrer Bank und auch außerhalb Ihres Institutes (z. B. Rolle des Amtsgerichts).
- Dokumentieren Sie den kompletten Weg einer Baufinanzierung.
- Sammeln Sie alle Formulare der Kreditabteilung Ihrer Bank, klären Sie deren Bedeutung und füllen Sie sie aus.
- Wie wird in Ihrer Bank über den Antrag einer Kreditvergabe entschieden (z. B. Instanzen, Kriterien, Limits, Formulare etc.)?
- Wie werden die Konditionen Ihrer Bank ermittelt und wie schlagen sie sich in der Bilanz nieder?
- Ein Kunde mit Dispositionskredit und festem Einkommen hat Zahlungsschwierigkeiten. Was empfehlen Sie ihm?

Mit den Präsenzveranstaltungen wurde eine Lern- und Vermittlungsform geschaffen, die mit dem klassischen internen Unterricht, in

dem Lehrer im Frontalunterricht über ein Thema, ohne direkte Einbeziehung der Auszubildenden und ohne Berücksichtigung der bisherigen Lernerfahrungen Unterricht abhielten, nichts mehr gemeinsam hat. Der Ablaufplan der Präsenzveranstaltungen ist bewußt nicht stark vorgegeben, sondern soll nach den individuellen Bedürfnissen der Auszubildenden bzw. erkennbaren Erfordernissen zusammengestellt werden.

#### **Baustein: Projekttag**

Das Ausbildungskonzept sieht für das dritte Ausbildungsjahr Projekttag vor. Die Projektarbeit gibt den Auszubildenden die Möglichkeit, Aufgaben selbständig und eigenverantwortlich zu planen und durchzuführen. Die Projektarbeit bietet der Bank die Möglichkeit, wichtige und interessante Themen, z. B. die Neustrukturierung von Arbeitsabläufen, eine neue Werbekampagne oder das Organisieren einer Betriebsveranstaltung, durch die Auszubildenden bearbeiten zu lassen. Das Ergebnis der Projektarbeit wird bekanntgegeben und kann für die Bank eine weitere Innovation bedeuten.

#### **Baustein: Externe Seminare**

Als weiteren wichtigen Baustein des Ausbildungskonzeptes gibt es zwei externe Seminare, in denen die persönlichkeitsbezogenen und verkäuferischen Fähigkeiten der Auszubildenden intensiv geschult und unterstützt werden. Die Seminarinhalte sind mit den Lernzielen der Präsenzveranstaltungen abgestimmt.

Die Seminare schaffen die Grundlage für die persönlichkeitsbezogenen Übungen und Training in den Präsenzveranstaltungen.

#### **Ergänzungsbausteine**

Diese Bausteine sind abteilungsübergreifende Aufgabenstellungen, die den Ausbildungsverlauf ergänzen und unterstützen. Beispiele für Ergänzungsbausteine sind:

- Lerntyp-Test
- Ein Börsenplanspiel
- Eine Börsenfahrt

- Ein Teamwochenende
- Politik zum Anfassen (z. B. Besuch eines Landtages)
- Eine Musterfiliale (d. h. planen, organisieren und führen einer idealtypischen Filiale mit allen Schwierigkeiten, Problemen, Abhängigkeiten und Aufgabenabläufen).

Weitere Ergänzungsbausteine können jederzeit mit den Auszubildenden gemeinsam erarbeitet werden.

#### **Fazit**

Bei der Einführung des Ausbildungskonzeptes gab es zunächst Schwierigkeiten bei dem ersten Auszubildendenjahrgang und Probleme in der Berufsschule (Berufsschule ist Dienstleister für die Bank). Zudem haben die Abteilungsleiter, die gleichzeitig nebenamtliche Ausbilder sein sollten, angesichts der erwarteten Mehrarbeit das neue Konzept zunächst blockiert.

Inzwischen wird das Ausbildungskonzept positiv unterstützt, weil die Ausbildung insgesamt zielgerichtet begleitet und unterstützt wird. Die positive Entwicklung in der Ausbildung ist offensichtlich:

- Die Auszubildenden lernen frühzeitig selbständig arbeiten, sie lassen sich nicht „berieseln“, sondern sind wesentlich aktiver.
- Die Gewinnung von beruflicher Handlungskompetenz durch die gezielte Vermittlung von Fach- und Methoden-, Sozial-, Personalkompetenz, um die Aufgaben entsprechend bearbeiten, präsentieren und kontrollieren bzw. formulieren zu können – auch über den Horizont der IHK-Prüfung hinaus.
- Die Beurteilungen während der Ausbildungszeit in den einzelnen Abteilungen sind eine stetige Kontrolle über die Entwicklung der einzelnen Auszubildenden.

Nach der Erfahrung in den letzten fünf Jahren mit dem Ausbildungskonzept TopStart und den ersten Absolventen, die nach diesem

Konzept ausgebildet wurden, kann festgestellt werden, daß dieses Konzept für die Umsetzung der neuen Ausbildungsordnung zum Ausbildungsberuf Bankkaufmann/Bankkauffrau in die Praxis eine gute Grundlage und Orientierung bietet.

Die Ausbildungspraxis steht in einer engen Beziehung zur Neuordnung von Ausbildungsberufen. Die Ausbildungsordnungen sind vor allem ausgerichtet an derzeitigen und absehbaren künftigen Qualifikationsanforderungen des jeweiligen Beschäftigungsbereichs. Insoweit wirken Trendsetter in der Praxis auch auf die Ausgestaltung der Mindestanforderungen in den Ausbildungsordnungen ein und können darüber hinaus eine weitere Verbreitung erreichen.

#### Anmerkungen:

<sup>1</sup> Vgl.: Die Bankausbildung TopStart mit Profil. Ausbildungskonzeption des Genossenschaftsverbandes Berlin – Hannover e. V. (GVBH).

<sup>2</sup> Im folgenden nur als Verband bezeichnet.

<sup>3</sup> Verordnung über die Berufsausbildung zum Bankkaufmann/zur Bankkauffrau. BGBl Teil I, S. 51 ff. vom 13. 1. 1998

<sup>4</sup> Vgl.: Die Bankausbildung TopStart mit Profil. Ausbildungskonzeption des Genossenschaftsverbandes Berlin – Hannover e. V.

<sup>5</sup> Wir suchen für unser Haus speziell Auszubildende, die wir künftig in einer zweieinhalbjährigen Ausbildungszeit für den Markt ausbilden.

Darüber hinaus gibt es für die Ausbildung auch den 3jährigen Ausbildungsweg über die Berufsakademie, der von unserem Haus nur beschränkt wird, wenn wir dem Absolventen eine entsprechende berufliche Perspektive aufzeigen können.

<sup>6</sup> Das Team der Beobachter besteht aus Personalvorstand, hauptamtlichem Ausbilder, einem Auszubildenden und einem interessierten Mitarbeiter.

## Erfassen und Bewerten von Teamfähigkeit im Rahmen einer ganzheitlichen Berufsbildung

Anita Katzenbach

**Die Halbwertszeit fachlicher Qualifikationen sinkt zunehmend. Damit nimmt der Bedarf an einer fachlichen Qualifizierung durch eigenverantwortliche Lernformen zu. Da diese meist in einem Team zu leisten sind, steigt auch der Bedarf an einer qualitativ und quantitativ intensivierten Vermittlung überfachlicher Qualifikationen. Wer diese fördern will, muß zunächst genau beschreiben, was gefördert werden soll. Für die Erfassung und Bewertung der Teamfähigkeit stellte diese Forderung ein bisher unzureichend gelöstes Problem dar. Vor diesem Hintergrund wurde der Modellversuch im Februar 1996 bewilligt und für eine Laufzeit von drei Jahren genehmigt.**

Gefördert wird er aus Mitteln des BMBF, wissenschaftlich betreut vom BIBB und umgesetzt im Werk Wörth der Daimler-Benz AG. Die wissenschaftliche Begleitung erfolgt über das Institut für Psychologie der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg. Die Laufzeit erstreckt sich von Februar 1996 bis Ende Januar 1999.

### Ziele des Modellversuches

Teamfähigkeit des Auszubildenden, aber auch von Auszubildendenteams, soll bereits in der Ausbildung eingeschätzt und daraus abgeleitet, gezielt gefördert werden. Dazu sind alltagspraktikable, griffige Werkzeuge zu entwickeln, die in der Lage sind, den vielfältigen Anforderungen der Ausbildungspra-

xis an ihren unterschiedlichen Lernorten gerecht zu werden. Für diesen Zweck wurde TEAM-FIT, das **Flexible Inventar zur Einschätzung und Förderung des Teamverhaltens** entwickelt. Es liegt zur Zeit als „Prototyp“ vor und wird auch in einem überbetrieblichen Transfer erprobt und wissenschaftlich evaluiert.

Die Konzentration auf das „Teamverhalten“ als Schwerpunkt erfolgt aus den folgenden Erkenntnissen heraus:

Die Konstruktkklärung zur „Teamfähigkeit“ lieferte ein komplexes Gebilde, bestehend aus sieben psychologischen Teilkonstrukten. Bezogen auf die Teamarbeit handelt es sich dabei um individuelle Einstellungen, Motivationslage, Werthaltungen, Kenntnisse, Persönlichkeitseigenschaften, Fertigkeiten und konkretes Verhalten. Diese wirken sich in ihrem Zusammenspiel bei jedem Teammitglied und zu verschiedenen Zeitpunkten unterschiedlich aus. Teamfähigkeit in dieser Breite zu untersuchen erschien daher als nicht realistisch. Die „Begrenzung der Teamfähigkeit auf das Teamverhalten als Erfassungsgegenstand ermöglicht es, Unterschiede im Verhalten von Personen und in unterschiedlichen Teamsituationen **unmittelbar zu beobachten, konkret einzuschätzen und situationsbezogen zu reflektieren.**

Mit einer modifikationsdiagnostischen Strategie wird die Diagnose Teil des Interventionsprozesses und damit Teil des Ausbildungsgeschehens. Hierbei bietet sich die Fokussierung auf das **Verhalten** an, da Verhalten **erlernt** wird und damit prinzipiell **veränderbar bzw. trainierbar** ist.

Im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses kann das Teamverhalten in einer Teamsituation durch den Ausbilder, den Auszubildenden und dessen Teamkollegen erfaßt, eingeschätzt und in einem Rückmeldegespräch reflektiert werden. Die ermittelten Ergebnisse fließen direkt in einen Förderprozeß zur Verbesserung „kritischer“ Teamverhaltensweisen ein.