

## Ausbildung am Arbeitsplatz fördert Fähigkeit zum selbständigen, beruflichen Handeln

Ein Interview mit **Hannelore Kerbl**, kaufmännische Ausbildungsleiterin der Wacker-Chemie, und **Ute Büchele**, wissenschaftliche Mitarbeiterin der Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung.



**Hannelore Kerbl**  
Industriekauffrau und Personalfachkauffrau; kaufmännische Ausbildungsleiterin der Wacker-Chemie GmbH, München, Projektleiterin des Modellversuches zur „Erprobung arbeitsplatzorientierter Methoden für die Ausbildung von Industrie-Kaufleuten unter Bedingungen neuer Technologien“.



**Ute Büchele**  
Kaufrau und Waldorfpädagogin; Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung e. V., München, die mit der wissenschaftlichen Begleitung des Modellversuches betraut ist.

**BWP:** Die kaufmännische Ausbildung am Arbeitsplatz unter den Bedingungen neuer Bürotechnologien steht im Mittelpunkt eines Modellversuches, den die Wacker-Chemie GmbH in Zusammenarbeit mit der Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung e. V. und dem Bundesinstitut für Berufsbildung durchführt.

Welche Konzeption liegt der Ausbildung zum Industriekaufmann/zur Industriekauffrau zugrunde und welches sind die wesentlichen Ziele der Industriekaufleuteausbildung?

**Kerbl:** Die Konzeption der Wacker-Chemie ist in erster Linie, den Lernort Arbeitsplatz zu erhalten, weil wir überzeugt sind, daß man nur dort die vielfältigen Anforderungen erlernen kann, die für diesen Beruf später gebraucht werden. Wir fördern die Auszubildenden dadurch, daß wir sie in das soziale betriebliche Umfeld bringen und daß sie echte Arbeitsaufgaben problemlösend selbst bearbeiten dürfen. Oberstes Ziel ist, daß die Auszubildenden berufliche Handlungskompetenz erwerben.

**BWP:** Welche organisatorischen Umstellungen waren erforderlich, um diese Ausbildungsziele in den Betrieben zu realisieren?

**Kerbl:** Dort, wo es möglich war, haben wir den Ausbildungsablauf nach dem Belegfluß gestaltet. Dazu muß man wissen, daß wir an den beiden Firmenstandorten München und Burghausen Industriekaufleute ausbilden, aber an keinem dieser Standorte ausschließlich ausbilden können. Unsere Auszubildenden müssen also einen Teil der Ausbildung in der Hauptverwaltung München, den anderen Teil in unserem Werk Burghausen durchlaufen. Die Auszubildenden gehen praktisch mit den Aktivitäten mit. Als Beispiel vielleicht die Materialwirtschaft: Es entsteht an einer Stelle im Betrieb ein Bedarf. Die Disponenten überlegen, ob dieser Artikel in das Gesamtsortiment aufgenommen werden soll und wieviel davon gekauft werden muß. Nach diesen Entscheidungen geht die Anforderung in den Einkauf. Der Einkauf ermittelt den günstigsten Anbieter und bestellt die Ware. Die Warenübernahme

prüft und unternimmt die Ware, die Rechnung wird von der Rechnungsprüfung geprüft, in der Kreditorenbuchhaltung gebucht und in der Finanzabteilung bezahlt. — Also ein geschlossener Kreislauf, der Zusammenhangswissen fördert.

**Büchele:** Diesem Belegfluß entsprechend laufen die Auszubildenden dann durch Disposition in Burghausen, Einkauf in München, Warenübernahme und Rechnungsprüfung in Burghausen und Rechnungswesen und Finanzwesen in München. Sie sehen also, die Auszubildenden wechseln jetzt ständig den Standort mit dem Belegfluß — anders als früher, als sie in einem Block standortbezogen alles durcheinander gelernt haben.

**BWP:** Wird dieses Konzept von den Auszubildenden akzeptiert und haben sie die Möglichkeit, die Zusammenhänge zu erkennen oder ganzheitliches Verständnis für ihre Tätigkeit zu entwickeln?

**Kerbl:** Das Verständnis ist mit Sicherheit gewachsen. Es gibt auch Idealfälle, daß jemand in der Warenübernahme die Waren, die er vorher im Einkauf selbst bestellt hat, tatsächlich selbst übernimmt. Das sind natürlich Erfolgserlebnisse, die die Auszubildenden motivieren. Das Zusammenhangswissen wird dadurch auf jeden Fall gefördert.

**Büchele:** Ergänzend machen wir noch eine Veranstaltung, damit dieses Zusammenhangswissen wirklich verankert wird. Am Ende eines solchen Durchlaufes holen wir die Auszubildenden einen Tag lang zusammen, und sie berichten dann über ihre Erfahrungen und weiten sie aus, so daß man in diesem Arbeitsgespräch die Zusammenhänge noch einmal verdeutlichen kann.

**BWP:** Wie hat sich das Rollenverständnis der Ausbilder und Ausbilderinnen vor dem Hintergrund dieser neuen Konzeption verändert? Welche Qualifikationsanforderungen sind es heute, die Sie an die Ausbilder stellen?

**Kerbl:** Bis zum Beginn des Modellversuches war die typische Ausbildungsform „klassische Unterweisung“, also die Vierstufenmethode gang und gäbe; d. h., der Ausbilder hat den Vorgang genau vorgezeigt, so geht's und nicht anders, mach's so, sonst machst Du einen Fehler. Wenn wir jetzt fordern, daß der Ausbilder zu einem Lernberater wird, daß er also die Aufgabenstellungen offen und als Problem übergibt, daß er die Lösung nicht gleich anbietet, sondern sie vom Auszubildenden entwickeln läßt, erfordert das natürlich, daß er sich im Vorfeld sehr viel Gedanken macht, welche Aufgaben übertrage ich an den Auszubildenden, wie muß ich die Aufgabe u. U. vorbereiten, welche Informationen muß ich zwingend dazu geben. Dann muß sich der Ausbilder aber zurücknehmen, den Auszubildenden überlegen und arbeiten und nach Möglichkeit eine eigene Lösung anbieten lassen. Selbstverständlich gehört dazu, daß der Ausbilder sich in der Vorbereitung überlegt, bis wie weit kann ich den Auszubildenden laufen lassen, wie lang kann die Leine sein, bis wohin kann ich Fehler zulassen und wo muß ich einen Checkpoint setzen, weil der Fehler sonst einen Umfang annimmt, der schwer behebbar ist oder den Kunden verärgert. Aber die Arbeit als solches sollte der Auszubildende mit hoher Selbständigkeit und Problembewußtsein selbst durchführen. Bei dieser Lernmethode ist natürlich notwendig, daß der Ausbilder mit dem Auszubildenden Rücksprachen führt und daß beide gemeinsam aus den praktischen Erfahrungen die Theorie ableiten. Regelmäßige Rückblickgespräche sind überhaupt ein wesentlicher Bestandteil dieser Ausbildung.

**BWP:** *Wie kommt das Ausbildungspersonal mit diesen Qualifikationsanforderungen fachlich und pädagogisch zurecht?*

**Kerbl:** Man muß ganz deutlich sagen: unterschiedlich. Das Gros der Ausbilder kommt gut damit zurecht. Es gibt zum Glück Naturtalente, und es gibt viele, die sich

ganz intensiv bemühen, weil sie das Positive dieses Ansatzes erkannt haben. Aber es gibt leider auch immer wieder Ausbilder, die den Sinn unserer Bemühungen nicht verstehen, und es gibt auch welche, die nach ersten Versuchen wieder in ihr altes gewohntes Raster zurückfallen.

**BWP:** *Gibt es Probleme für nebenamtliche Ausbilder und Ausbilderinnen?*

**Kerbl:** In der kaufmännischen Ausbildung der Wacker-Chemie gibt es ausschließlich nebenamtliche Ausbilder, deren erste Aufgabenstellung die Arbeitsbewältigung des Tagesgeschäftes ist. Sie müssen bereit sein, für die Ausbildung Zeit aufzuwenden. Die Ausbilder wünschen sich immer von der Ausbildungsleitung, daß auf die Vorgesetzten eingewirkt wird, daß Ausbildung in den Stellenbeschreibungen verankert wird und somit ein legitimer Bestandteil der Arbeitsaufgabe wird. Es dürfen keine Situationen entstehen, in denen Ausbilder ein schlechtes Gewissen haben, weil sie sich um Ausbildung statt z. B. um einen Stapel Rechnungen kümmern.

**BWP:** *Welche Weiterbildungsmaßnahmen haben Sie entwickelt, um die Qualifizierung der Ausbilder à jour zu halten?*

**Kerbl:** Wir haben in unserem Modellversuchskonzept ein Ausbilderseminar gestaltet, in dem wir versuchen, die Ausbilder in die Lage des Lernenden zu versetzen, d. h. wir referieren auf diesem Seminar kaum, sondern entwickeln gemeinsam mit den Ausbildern Ausbildungsziele und Wege, um diese Ziele zu erreichen. Diese Seminare dauern drei Tage. Daneben finden Gespräche am Arbeitsplatz statt, um gemeinsam Lernchancen zu erkennen und zu entwickeln. Dabei werden auch Umsetzungshilfen gegeben.

**BWP:** *Worauf kommt es Ihnen bei der berufs- und arbeitspädagogischen Qualifizierung des Auszubildenden an?*

**Kerbl:** Die berufliche Handlungskompetenz ist unbestritten. Wir wissen, daß die Kollegen, die wir als Ausbilder eingesetzt haben, die fachlichen Ausbildungsinhalte abdecken können. Neu ist, daß sie jetzt sehr viel mehr die Person des Auszubildenden in ihre Überlegungen miteinbeziehen müssen: In welcher Situation befindet sich der Auszubildende, wo steht er in der Ausbildung, wo sind seine Stärken und Schwächen. Der Ausbilder soll den einzelnen Auszubildenden betrachten und Lernaufgaben entsprechend dem individuellen Lernfortschritt stellen.

**BWP:** *Sind denn aus den Erfahrungen, die Sie im Rahmen dieses Modellversuches gewonnen haben, Verallgemeinerungen für die Qualifizierung von Ausbildern generell abzuleiten?*

**Büchtele:** Ich denke, daß es überhaupt nicht fruchtbar für die Ausbildung ist, Vorträge zu halten, weil die Phantasie und die pädagogische Kompetenz der Ausbilder nicht reicht, das, was sie theoretisch aufnehmen, praktisch umzusetzen. Das heißt, die Qualifizierung muß immer Handreichung sein, die mindestens ansatzweise den Ausbildern vermittelt, wie es am Arbeitsplatz wirklich aussieht, was mache ich denn jetzt, wie komme ich dazu, daß der Auszubildende tatsächlich selbständig handelt oder wie bereite ich eine Arbeitsaufgabe so vor, daß es eine Lernaufgabe wird. Wenn das gelingt, ist ein großer Schritt getan.

**Kerbl:** Wir geben in den Ausbilderseminaren ausschließlich vor, welche Technologien wir z. Z. im Haus haben, welche in absehbarer Zeit und welche in weiterer Zukunft auf uns zukommen. Wir entwickeln dann mit den Ausbildern gemeinsam, wie sich die Arbeitsplätze durch neue Technologien verändern und was der künftige Kaufmann können muß.

**Büchele:** Alles, was theoretisch abgehoben ist und nichts mit der Arbeitswelt des Ausbilders zu tun hat, ist in seinen täglichen Arbeitsab-

lauf schwer integrierbar. Uns geht es jedoch gerade darum, daß Ausbildung etwas ist, was am Arbeitsplatz stattfindet und nicht im Widerspruch steht zu dem, was er als Tätigkeit ausübt.

**BWP:** Halten Sie es für möglich, daß andere Betriebe diese Ausbilderqualifizierung aufgreifen? Können Sie Empfehlungen dafür geben?

**Kerbl:** Wir betreiben natürlich eine intensive Öffentlichkeitsarbeit und haben eine erfreuliche Resonanz. Man darf allerdings nicht das Gesamtkonzept des Modellversuches Wacker-Chemie anderen Unternehmen aufstülpen wollen. Die problembewußten Ausbilder pikken sich die Dinge heraus, die sie in ihrem Betrieb für umsetzbar halten.

**Büchele:** Wir können auch sagen, daß die Grundidee der Förderung von Schlüsselqualifikationen mit Hilfe des „entdeckenden Lernens“ nicht nur einen Ansatz für die kaufmännische Ausbildung darstellt, sondern auch für die gewerblich-technische Ausbildung verwendbar ist, wo man es in der Regel mit hauptamtlichen Ausbildern zu tun hat und wo im Prinzip diese Art der Ausbilder-Weiterbildung genauso greift. Wir haben mit Kammern und Betrieben Seminare für Ausbilder im gewerblich-technischen Bereich durchgeführt, in denen die Ausbilder Ausbildungssituationen gestaltet haben. Die gelösten und erprobten Aufgaben wurden nach zwei Wochen in einem eintägigen Seminar besprochen. Auch hier gilt, daß je praktischer und ausbildungsnäher bzw. arbeitsplatznäher ein Seminar gestaltet wird, desto direkter kann es eingesetzt werden.

**Kerbl:** Vielleicht sollte man noch hinzufügen, daß bei der Wacker-Chemie durch diesen Ausbildungsansatz auch Ausbildungsplätze erschlossen wurden, die bisher absolut tabu waren, z. B. auf der Ebene der Gruppenleiter und Referenten, die bisher immer argumentiert hatten, auf ihrer Stelle werde soviel

über's Telefon abgewickelt und die meisten Entscheidungen müßten „ad hoc“ getroffen werden, so daß man einem Auszubildenden kaum etwas zeigen könne. Dabei stecken gerade in diesen Arbeits- bzw. Ausbildungsplätzen unersetzbare Lernchancen.

**BWP:** Wie schätzen Sie die Bereitschaft anderer Betriebe ein, eine solche Ausbilderqualifizierung zu übernehmen?

**Kerbl:** Aus unserer Erfahrung kann man sie als sehr hoch einschätzen. Es gibt eine Reihe namhafter Be-

triebe in München und Bayern, aber auch darüber hinaus, die Teilaspekte tatsächlich schon umsetzen und uns erfreulich oft von positiven Erfahrungen berichten. Schwieriger ist es allerdings, an Klein- und Mittelbetriebe heranzukommen. Es ist häufig schon ein Problem, Informationen an diese Betriebe weiterzugeben. Es fehlt uns noch an Ideen, wie man auch bei diesen Betrieben Problembewußtsein wecken kann.

**BWP:** Frau Kerbl und Frau Büchele, ich danke Ihnen für dieses Gespräch.

## Gebotene Höherqualifizierung der Berufsausbilder

Dieter Herth

Bundesverband Deutscher Berufsausbilder e. V.

Nach dem Berufsbildungsgesetz von 1969 darf nur ausbilden, wer — unter anderem — die erforderlichen berufs- und arbeitspädagogischen Kenntnisse besitzt. Was unter „erforderlichen ... Kenntnissen“ zu verstehen ist, steht weder im Gesetz noch in der Ausbilder-Eignungsverordnung (AEVO), sondern wurde in einem „Rahmenstoffplan“ definiert, den der damalige Bundesausschuß für Berufsbildung als „Empfehlung“ im März 1972 beschlossen hat. Dieser Rahmenstoffplan hat sich bewährt, bedarf aber nach knapp zwei Jahrzehnten dringend der Weiterentwicklung. Der Berufsausbilder als Schlüsselperson und Garant für die Qualität des anwendungsbezogenen Teils der Berufsausbildung braucht erneut die Förderung und Unterstützung durch die zuständigen Institutionen.

So sind nicht zuletzt in der Empfehlung auch Angaben über den zeitlichen Umfang von Vorbereitungsmaßnahmen enthalten. Solche Kurse sollten eine Mindestzahl von 120 Stunden aufweisen, eine bessere Zahl von 160 Stunden wurde bereits damals als durchschnittliche Stundenzahl anvisiert und als weiter an-

zustrebende Stundenzahl wurden 200 Stunden genannt. Aber wie stellt sich die Praxis heute dar?

Aus begreiflichen Gründen wurden in den vergangenen Jahren die Hürden nicht höher geschraubt, sondern in Anbetracht des gewaltigen Schülerberges galt es, Lehrstellen zu schaffen und Ausbildungspersonal schnellstmöglich zu fördern. Nach erfolgreicher Bewältigung dieser verantwortungsvollen Aufgabe im dualen Ausbildungssystem normalisieren sich die Verhältnisse mehr und mehr und bieten so die Chance, sich wieder besonders auf die hohen Qualitätsanforderungen einzustellen, wie sie insbesondere in den neu geordneten Metall- und Elektroberufen richtungsweisend gefordert werden.

Es ist unserer Meinung nach bedenklich, wenn eine Umfrage unter Verbandskollegen ergab, daß es zwar noch eine gute Anzahl von 120-Stunden-ada-Kursen gibt, aber auch schon eine für uns erschreckende Zahl von Kursen mit 100, 80 und sogar in wenigen Fällen mit 60 Stunden Zeitumfang. Ein Kurs mit mehr als 120 Stunden wur-