

lich höheres Ansehen als in der Planwirtschaft der ehemaligen DDR genießen und daß sie ihnen hervorragende berufliche Entwicklungsmöglichkeiten bieten. Die Auszubildenden sind sich bewußt, daß das Bestehen der Abschlußprüfung vor den zuständigen Kammern in ganz starkem Maße von ihrem eigenen Engagement abhängt. Sie sind daran interessiert, zusätzliche Aufgaben zur Übung und Vertiefung zu lösen sowie in fakultativen Förderkursen ihr Wissen zu festigen. Der sehr starke Zuwachs an kaufmännisch Auszubildenden an unserer Schule hat eine andere schulische Atmosphäre geschaffen, die sich sehr positiv auf das Lernklima auswirkt.

Neben der dualen Ausbildung in kaufmännischen und Verwaltungsberufen, die an unserer Schule dominiert, zeigen Jugendliche ohne Ausbildungsvertrag auch zunehmendes Interesse an vollzeitschulischen Bildungsgängen des Berufsfeldes Wirtschaft und Verwaltung, z. B. am Besuch der zweijährigen Fachoberschule zur Erlangung der Fachhochschulreife, an der Berufsfachschule als Vorbereitung auf eine Berufsausbildung in einem anspruchsvollen kaufmännischen Beruf oder am zukünftigen Besuch der gymnasialen Oberstufe im Berufsfeld Wirtschaft und Verwaltung.

Den größten Zustrom an Auszubildenden haben wir in den Berufen Bankkaufmann/Bankkauffrau, Bürokaufmann/Bürokauffrau, Kaufmann/Kauffrau im Einzelhandel, Kaufmann/Kauffrau im Groß- und Außenhandel sowie bei Rechtsanwaltsgehilfen/-gehilfinnen, Fachgehilfen/-gehilfinnen in steuer- und wirtschaftsberatenden Berufen, Sozialversicherungsfachangestellten und Verwaltungsfachangestellten zu verzeichnen. Besonders für diese Berufe, die einen rasch wachsenden Bedarf an Auszubildenden haben, gilt es, die Schulabgänger der allgemeinbildenden Schulen zu interessieren und ihnen damit eine gute berufliche Zukunft zu sichern.

## Ausbildung:

### Kaufmännische Ausbildung in den neuen Bundesländern

Erfahrungen bei der Umsetzung neuer Ausbildungsordnungen in die betriebliche Praxis

Annette Schulz

*Die sich derzeit in den neuen Bundesländern vollziehende notwendige Umstrukturierung der Wirtschaft geht mit massenhaften Problemen einher, welche vor allem auch den kaufmännisch-verwaltenden Sektor berühren. Vor diesem Hintergrund ist es notwendig, in der kaufmännischen Berufsausbildung so schnell wie möglich, sowohl inhaltlich als auch methodisch, den veränderten Bedingungen Rechnung zu tragen. Bei der Umsetzung der neuen Ausbildungsordnungen in die betriebliche Praxis kristallisierten sich sehr schnell folgende Haupt-Problemfelder heraus:*

1. Finanzierung der betrieblichen Berufsausbildung
2. Ausbildung der Ausbilder
3. Praktische Ausbildungsinhalte
4. Sicherstellung der Arbeits- und damit Ausbildungsplätze — bedarfsgerechte Ausbildungsplanung und -organisation
5. Umgang mit modernen Informationsverarbeitungssystemen

*Im folgenden sollen einige Erfahrungen, die bei der Ausbildung in den Berufen Industriekaufmann/-frau, Datenverarbeitungskaufmann/-frau sowie Bürohilfe/Bürogehilfin diesbezüglich gesammelt wurden, dargestellt werden.*



Annette Schulz  
Diplom-Volkswirtin; kaufmännische Ausbildungsleiterin Kabelwerk Oberspree GmbH.

Kostenfaktor dar und nicht als langfristige Personalpolitik. Ein Interesse an Bildungsinvestitionen in Form von Erstausbildung ist nur sehr begrenzt vorhanden, was sich vor allem auch auf die Entscheidungsbereitschaft zu verschiedenen Möglichkeiten und Varianten auswirkte, die seitens der Ausbildungsleitung an die Geschäftsführung hergetragen wurden. Dabei wurde beispielsweise die Ausgliederung der Ausbildungsstätte aus dem Unternehmen genauso in Erwägung gezogen wie die Gründung einer Übungsfirma. Letztlich hat jedoch die Tatsache den Ausschlag gegeben, daß gerade für die kaufmännische Ausbildung — auch unter komplizierten Bedingungen — das Vorhandensein realer betrieblicher Funktionsbereiche die optimalere Voraussetzung zur Ausbildung darstellt. Alle anderen Modelle können nur als Übergangslösungen aufgefaßt werden und sind darüber hinaus auch nur mit erheblichem Aufwand zu realisieren. Unter diesem Blickwinkel hat sich unser Unternehmen entschlossen, auch in Verantwortung für das Territorium, weiterhin kaufmännische Lehrlinge auszubilden. Es gilt nun, Mittel und Wege zu finden, um diese Ausbildung rasch auf einen mo-

### 1. Finanzierung der betrieblichen Berufsbildung

Die auftragsbedingte Liquiditätslage des Unternehmens und die damit im Zusammenhang stehenden immensen Maßnahmen des Personalabbaus gestalten sich für die Berufsausbildung als grundsätzlicher Kampf um den Erhalt der Ausbildungsstätte überhaupt. In der derzeitigen Situation stellt sich aus der Sicht des Unternehmens Berufsausbildung ausschließlich als

dernen Stand zu bringen, ohne dabei die finanzielle Situation des Unternehmens außer acht zu lassen. Als eine gute Möglichkeit betrachten wir daher den Transfer von Modellversuchen, die bereits erfolgreich in westdeutschen Unternehmen durchgeführt wurden und insofern auch darüber hinaus einen direkten Erfahrungsaustausch ermöglichen. Die vorliegenden Modellversuchsergebnisse beschreiben Strukturen, Arbeitsabläufe, didaktische Entscheidungen, Sichtweisen und Zusammenhänge der Ausbildung im Modellversuchsbetrieb. Mit Blick auf die Übertragung von Modellversuchsergebnissen dienen diese dazu, eigene Sichtweisen möglicher Ausbildung im Betrieb zu ermitteln und in eine neue Weise der Ausbildung zu integrieren. Dadurch können Einsichten in alternative Möglichkeiten kaufmännischer Ausbildung gewonnen werden und Formen eigener didaktischer Entwicklungsarbeit bei der Ausbildungsgestaltung ermöglicht werden; d. h. am Übertragungsprodukt lernen und Erfahrungen nutzen für eigene konzeptionelle Überlegungen. Dieses „Experimentieren“ ist normalerweise aufwendig, kostspielig, riskant oder sogar unmöglich; im Modellversuch kann jedoch Ausbildung erprobt und unterschiedliche Ausbildungswege beschritten, aber auch revidiert werden.

Die darüber hinaus bestehenden Möglichkeiten der finanziellen Förderung durch den Bundesminister für Bildung und Wissenschaft bieten vor allem den Unternehmen der neuen Bundesländer die Chance, neue Wege der Ausbildung auf hohem Niveau zu beschreiten.

## 2. Ausbildung der Ausbilder

Ein wesentliches Defizit bei der Umsetzung der Ausbildungsrahmenpläne stellte die Qualifikation der Ausbilder selbst – und zwar sowohl die fachliche als auch die methodisch-didaktische – dar. Betroffen waren Ausbildungsbeauftragte ebenso wie hauptamtliche

Ausbilder. Letztere konnten jedoch ihren Nachholbedarf vor allem in bezug auf die fachliche Qualifikation schnellstmöglich und auf breiter Ebene mit Anpassungsqualifikationen decken. Eine wesentliche Rolle spielte dabei auch die Nutzung aller Möglichkeiten des Erfahrungsaustausches mit verschiedenen Ausbildungsbetrieben Westberlins bzw. Westdeutschlands. Dabei konnten wir uns über die Ausbildungsorganisation sowohl inhaltlich als auch methodisch vor Ort informieren und auch Auszubildende, Ausbildungsbeauftragte und Betriebsräte zu verschiedenen Problem- bzw. Fragestellungen konsultieren. Die Ergebnisse dieser Konsultationen finden zum einen Anwendung bei der konkreten Ausbildungsplanung, darüber hinaus jedoch auch bei Erfahrungsaustauschen mit Ausbildern anderer Ostberliner Betriebe, wie z. B. ABB Bergmann Borsig, ELPRO AG, Berliner Transport GmbH.

Insbesondere für die Fachausbilder unseres Unternehmens besteht die Möglichkeit, Weiterbildungsveranstaltungen zu verschiedenen Themenkreisen bei unterschiedlichen Bildungsträgern (z. B. AEG, SIEMENS) wahrzunehmen. Einige dieser Lehrgänge sind von vornherein als Multiplikatorenlehrgänge angelegt, d. h., es steht bereits vorher im Unternehmen fest, an wen und zu welchem Zeitpunkt diese Inhalte im Rahmen innerbetrieblich organisierter Lehrgänge weitergegeben werden. Beispiel dafür ist die breite Multiplikatorenwirkung, die von Lehrgängen „Train the Trainer“ ausgegangen ist. Es wäre jedoch wünschenswert, wenn insbesondere die Teilnahme an Fachlehrgängen zu Teilgebieten des Wirtschaftens eine noch größere innerbetriebliche Breitenwirkung erzielen könnte.

In Zusammenarbeit mit dem geplanten Modellversuchstransfer sind weitere Erfahrungsaustausche zwischen den Ausbildern der beteiligten Unternehmen möglich, die vor allem auch auf ein modernes methodisch-didaktisches Ausbil-

dungskonzept hinzielen sollten. Insofern stellen nach unserer Ansicht auch alle Aktivitäten diesbezüglich eine gute Grundlage zur Qualifizierung des Ausbildungspersonals dar.

## 3. Praktische Ausbildungsinhalte

Die Möglichkeit der Vermittlung von modernen marktorientierten praktischen Ausbildungsinhalten ist eng verbunden mit den sich im Unternehmen vollziehenden umfangreichen innerbetrieblichen Strukturveränderungen und damit der Veränderung der Arbeitsaufgaben an sich. Insofern wirkt sich der Stand dieses Prozesses direkt auf die Qualität der kaufmännischen Ausbildung aus. Die Orientierung am Markt und nicht mehr am Plan sowie die Transformation alter in neue Betriebsfunktionen erfordern neue bzw. veränderte Grundqualifikationen. Dazu ist es vor allem notwendig, betriebliche Abläufe transparent zu machen, um eine handlungsorientierte Ausbildung zu ermöglichen. Dabei stellt der Erwerb von Markt-, Produkt- und Branchenkenntnissen sowie die Befähigung in den Bereichen Rhetorik, Verkaufen, Verhandeln ein unabdingbares Erfordernis dar, da auf diesem Gebiet – bedingt durch die frühere planwirtschaftliche Organisation – die Fähigkeiten, auch bei den Fachkräften, wenig ausgeprägt sind.

Um diese Defizite schnellstmöglich auszugleichen, sind wir bemüht, zunehmend aktive Lernmethoden zu forcieren, die den Auszubildenden die Möglichkeit geben, in Gruppen unterschiedlicher Größe zu arbeiten. Sie können so Projekte, Fallstudien oder Betriebserkundungen durchführen. Die Kenntnis theoretischer Grundlagen, von Gesetzestexten, betrieblichen Organisationsanweisungen usw. erarbeiten sich die Auszubildenden dabei in traditioneller Weise, aber immer im Zusammenhang mit Arbeitsaufgaben, die eigenes Handeln erfordern, das über das passive Aufneh-

men und Lernen hinausgeht. Die problemorientierte schriftliche Bearbeitung von Fragestellungen mit anschließender Diskussion der Gruppenmitglieder untereinander sichern außer einem aktiven Lernprozeß auch ein ständiges Kommunikationstraining. Indem das berufliche Arbeitshandeln stärker als bisher durch sprachliches Lernen und Ausformulieren gefördert wird, werden Kenntnisse und Fertigkeiten gefestigt, darüber hinaus jedoch Unsicherheiten zunehmend vermieden und Korrekturen und Bewertungen der vorgelegten Ergebnisse besser möglich. Auch hier werden weitere positive Entwicklungen mit der Durchführung des Modellversuchstransfers und den damit verbundenen organisatorischen und methodischen Veränderungen erwartet.

## 4. Sicherstellung der Arbeits- und damit Ausbildungsplätze — bedarfsgerechte Ausbildungsplanung und -organisation

Die Ausbildung der Industriekaufleute in unserem Unternehmen wird, wie auch die frühere Ausbildung der Wirtschaftskaufleute mit der Spezialisierung Industrie, überwiegend als Arbeitsplatzausbildung durchgeführt. Dazu stehen uns an den betrieblichen Ausbildungsplätzen weiterhin erfahrene Fachkräfte zur Verfügung, die die Auszubildenden am Arbeitsplatz betreuen.

Es treten jedoch einige Faktoren auf, die die Organisation der kaufmännischen Ausbildung gegenüber den früheren Bedingungen erschweren: Einem höheren Ausbildungsplatzbedarf steht eine insgesamt verminderte Anzahl von Ausbildungsplätzen in den Fachabteilungen gegenüber. Der höhere Bedarf ergibt sich aus der nunmehr dreijährigen Ausbildungszeit für Industrie- und Datenverarbeitungskaufleute (Wirtschaftskaufmann/Industrie und Facharbeiter für Datenverarbeitung unter DDR-

Bedingungen: zwei Jahre) und damit dem Vorhandensein von jeweils drei Ausbildungsjahrgängen im Betrieb. Die derzeitige erhebliche Reduzierung der Arbeitsplätze und Mitarbeiter der Verwaltung durch Personalabbau führt wiederum zwangsläufig zur Reduzierung der zur Verfügung stehenden Ausbildungsplätze. Hinzu kommt die ungenügende Auftragslage des Unternehmens, die eine verstärkte Kurzarbeit zur Folge hat.

Trotz dieser Komplikationen ist es uns gelungen, durch jeweils kurzfristige Einsatzplanungen der gegenwärtigen Situation des Betriebes Rechnung zu tragen. Die sich daraus ergebende hohe Flexibilität und nicht zuletzt die langjährige gute Zusammenarbeit mit den einzelnen Ausbildungsabteilungen und ihren Mitarbeitern ermöglichen es daher, eine ordnungsgemäße Ausbildung zu organisieren.

Mit Beginn des Ausbildungsjahres 1991/92 wird die Ausbildung so organisiert, daß Teile aus den unmittelbaren Fachabteilungen heraus in den neugeschaffenen Lernbürobereich der Ausbildungsstätte verlagert werden. Darüber hinaus wird dadurch der aktive Charakter des Lernprozesses der Auszubildenden verstärkt. Sie sollen sich möglichst schnell an eine eigenständige und eigenverantwortliche Informationsbeschaffung, -auswertung und Präsentation gewöhnen, Verantwortung für ihre Arbeits- und Lernaufgaben übernehmen und sich zunehmend konstruktiv an der Gestaltung der Ausbildung beteiligen. Als methodische Vorgehensweise werden hier vor allem Erkundungen, Fallstudien und Projekte genutzt.

Die Ausbildung beginnt mit einer viermonatigen Einführungsphase. Diese besteht aus einem zweiwöchigen Eröffnungsseminar und Betriebserkundungen im Ausbildungsbetrieb. Mit den Betriebserkundungen lernen die Auszubildenden zunächst den Ablauf der Produktion und danach die Arbeitsabläufe und den Aufbau der Verwaltung ihres Ausbildungsbetrie-

bes kennen. In Form von Betriebserkundungen verschaffen sie sich so arbeitsteilig einen orientierenden Überblick. Sie führen die Erkundungen entsprechend ihren jeweiligen Schwerpunkten durch, bereiten anschließend ihre Ergebnisse schriftlich und graphisch auf und stellen sie den anderen Auszubildenden vor. Die Einführungsphase wird durch einen zweimonatigen Produktionseinsatz abgeschlossen. Die Ausbildung in den einzelnen Funktionsbereichen (Material-, Personal- und Arbeitswirtschaft sowie Rechnungswesen) beginnt jeweils mit drei Orientierungswochen, in denen sich die Auszubildenden auf die Arbeit in den nachfolgenden Fachabteilungen vorbereiten. Sie erarbeiten sich anhand von Arbeitsaufträgen wesentliche Arbeitsinhalte, Übersichten, Zusammenhänge und Vorgehensweisen aus den jeweiligen Funktionsbereichen. In den folgenden Abteilungswochen arbeiten sich die Auszubildenden auf herkömmliche Weise in die Aufgaben der Sachbearbeiter ein und arbeiten in den Abteilungen mit. Nach Abschluß der Abteilungswochen werden Projektwochen durchgeführt. In diesen drei Wochen bearbeiten die Auszubildenden ein konkretes Problem und entwickeln selbständig mögliche Problemlösungen. Sowohl die Orientierungs- als auch die Projektwochen werden im Lernbüro absolviert.

Ergänzend zur Ausbildung am Arbeitsplatz erhalten die Auszubildenden weiterhin in unserer Ausbildungsstätte betriebsbezogene theoretische Unterweisungen, die dem gezielten Training typischer Tätigkeiten dienen sollen. Dieser betriebliche Unterricht wird zeitlich so organisiert, daß die durch Kurzarbeit fehlende Ausbildungskapazität kompensiert werden kann.

Entsprechend der Ausbildungsordnung wurden von uns Lernziele und Lerninhalte für die einzelnen Ausbildungsgebiete in Abstimmung mit den Bereichen unseres Unternehmens neu erarbeitet. Vor Beginn einer neuen Ausbildungs-

phase werden diese Lernziele an die Auszubildenden sowie die betrieblichen Betreuer ausgegeben. Somit ist eine gezielte und planmäßige Erarbeitung und Vermittlung des erforderlichen Wissens und der zu beherrschenden Tätigkeiten möglich.

Zur Kontrolle für Auszubildende und Ausbilder sowie zur Schulung der mündlichen Ausdrucksfähigkeiten führen wir am Ende jeder Ausbildungsphase im Beisein des Ausbildungsbeauftragten ein Abschlußgespräch durch. In diesem Gespräch weisen die Auszubildenden nach, daß sie die vorgegebenen Lernziele erreicht haben. Diese Methode hat sich bereits in der früheren Ausbildung bewährt, da sowohl der Auszubildende als auch der Ausbilder erkennen können, inwieweit die erforderlichen Kenntnisse vorhanden sind. Gleichzeitig werden das erworbene Wissen und die erlangten Fertigkeiten vertieft und gefestigt.

Die Bewertung der während der Ausbildungszeit erbrachten Leistungen wird in Beurteilungsbögen, die wir für unsere Ausbildung erarbeitet haben, festgehalten. Diese Beurteilung wird in der Regel am Ende eines Ausbildungsabschnitts gemeinsam zwischen dem Ausbildungsbeauftragten, Ausbildern und Auszubildenden erstellt. Um zu gewährleisten, daß die Ausbilder bei auftretenden Problemen sofort Einfluß nehmen können, erfolgt die Führung des Ausbildungsnachweises durch alle Auszubildenden jeweils wöchentlich zu einem festen Termin in der Ausbildungsstätte. So können, über die Kontrolle der Berichtshefte hinaus, gleichzeitig organisatorische Belange geklärt und die vorausgegangenen Ausbildungstage ausgewertet werden.

## 5. Umgang mit modernen Informationsverarbeitungssystemen

Bei der Umsetzung der neuen Ausbildungsordnungen in die betrieb-

liche Praxis gestaltet sich die Förderung nach einer modernen, anwendungsbereiten Ausbildung hinsichtlich des Beherrschens von EDV-Systemen im weitesten Sinne als besonders schwierig. Das Ausstattungsniveau der einzelnen Ausbildungsplätze ist als sehr unterschiedlich einzuschätzen. Hinzu kommt die schrittweise Einführung neuer Datentechnik sowie Software, wie zum Beispiel

- das Personalabrechnungs- und Informationssystem (PAISY)
- Softwareprodukte der SAP GmbH mit dem bisher installierten Segment RF (Finanzbuchhaltung).

Es ist u. a. beabsichtigt, zunehmend Personalcomputer mit der zentralen EDV-Anlage zu vernetzen, aber auch lokale Netze in einzelnen Abteilungen aufzubauen.

Der betriebliche EDV-Einsatz führt in der Praxis zu erheblichen Schwierigkeiten beim Versuch, eine betriebsbezogene und praxisnahe EDV-Ausbildung im kaufmännischen Bereich aufzubauen und entsprechend den aktuellen Gegebenheiten zu verändern. Begründet wird dies insbesondere durch folgende Sachverhalte:

- Im Zusammenhang mit der Neueinführung von Software in den Fachabteilungen kann gegenwärtig aufgrund von Probeläufen usw. nicht sichergestellt werden, daß die Datenbestände auch für die Ausbildung zur Verfügung stehen.
- Die sehr komplexen betrieblichen EDV-Lösungen können von den Auszubildenden zunächst in ihrer Struktur nicht durchschaut werden, zumal ihnen gerade zu Beginn ihrer Ausbildung das Verständnis für die Zusammenhänge kaufmännischen Handelns fehlt.

Diesen betrieblichen und technischen Rahmenbedingungen muß die technische Ausstattung der Ausbildung angepaßt werden, um den Auszubildenden breite Grundkenntnisse der Funktionsweise und der sachlichen und organisatorischen Anwendungsmöglichkeiten der Informationstechnik zu vermit-

teln. Die EDV-Lehrpläne der Berufsschule waren bisher überwiegend auf das Erlernen eines Begriffssystems ausgerichtet, weniger auf einen konkreten Praxis- und Anwenderbezug, der auch das kaufmännische Arbeiten mit entsprechenden Computern vorsieht. Gegenüber dieser Situation gibt es unsererseits die Vorstellung, in die betriebliche Ausbildung eine informationstechnische Grundbildung zu integrieren, die insbesondere durch folgende Merkmale charakterisiert ist:

- Vermittlung von Kenntnissen zur Arbeit mit derzeitig und kurzfristig eingesetzten Rechnern und Softwareprogrammen
- Aufbau von System-Grundwissen, Funktions- und Einsatzmöglichkeiten in der kaufmännisch-verwaltenden Arbeit sowie hinsichtlich vorhandener Gestaltungsspielräume.

Der Realisierung dieser Vorstellungen steht zum gegenwärtigen Zeitpunkt die nicht bedarfsgerechte PC-Ausstattung (nicht MS-DOS-fähig) unserer Ausbildungsstätte entgegen; die Liquiditätslage des Unternehmens läßt an dieser Stelle auch auf absehbare Zeit keine Investitionen erwarten. Insofern bietet auch hier ein Modellversuchstransfer eine gute Möglichkeit, bestehende Defizite, die auf die augenblickliche Unternehmenssituation zurückzuführen sind, teilweise zu kompensieren. Dennoch nutzen die Auszubildenden die vorhandenen Personalcomputer im Ausbildungsbereich; hier insbesondere die textverarbeitende Software, beispielsweise zur Erstellung ihrer schriftlichen Berichte.

Die hier dargestellten Probleme, Erfahrungen und Lösungsansätze erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern sollen vielmehr zeigen, daß auch unter den komplizierten wirtschaftlichen Bedingungen in den neuen Bundesländern mit entsprechendem Engagement und unter Ausnutzung aller sich bietenden Möglichkeiten eine qualitativ gute Ausbildung in kaufmännischen Berufen möglich und notwendig ist.