

Hans-Peter Fischer / Michael Nagy

## Die neuen Medien der Bürokommunikation

### Eine Herausforderung für den Ausbilder

Der folgende Beitrag umreißt die Ausgangssituation und die beabsichtigten Arbeitsschwerpunkte eines zum Jahresbeginn bei der Daimler-Benz AG, Werk Gaggenau, angelaufenen Modellversuchs, der im Rahmen der Modellversuchsreihe „Neue Technologien in der beruflichen Bildung“ vom Bundesminister für Bildung und Wissenschaft finanziell gefördert und vom Bundesinstitut für Berufsbildung fachlich betreut wird.

#### 1 Entwicklungen im Büro

Es gibt in den Verwaltungsbereichen Entwicklungen, die die kaufmännische Berufsausbildung vor erhöhte Anforderungen stellen. Neue Medien der Daten- und Textverarbeitung und der Bürokommunikation setzen sich durch, von der elektronischen Chefsekretäinnenanlage bis zum Teletex, von der Speicherschreibmaschine bis zum Arbeitsplatzcomputer oder zum Terminal, der an den Bereichsrechner angeschlossen ist.

Die kaufmännische Berufsausbildung muß Antworten darauf finden, wie Auszubildende mit der Beherrschung und dem rationalen Einsatz solcher Büromedien vertraut gemacht werden können.

Erschwert werden Antworten durch die Typenvielfalt. Es gibt beispielsweise einige dutzend verschiedener Arbeitsplatzcomputer-Typen und einige hundert Textverarbeitungssysteme. Ebenso hat sich die Umwälzrate bei Hard- und Software stark beschleunigt. Sie beträgt in manchen Anwendungsgebieten nur noch zwei bis drei Jahre. Dadurch entstehen selbst in einem Industriebetrieb in verschiedenen Abteilungen Medienlandschaften ganz unterschiedlicher Vielfalt und Modernität; diese Landschaften sind zudem schnellen Veränderungen ausgesetzt.

Die Folge: Der Auszubildende muß – für Fachbereichseinsätze während der Ausbildung und für spätere berufliche Aufgabenfelder – in die Lage versetzt werden, sich in den verschiedenen Medienlandschaften sicher und erfolgreich zu bewegen.

Die neuen Medien führen aber auch verstärkt zu Umgestaltungen im Bereich der Arbeitsorganisation. Dies gilt z. B. dann, wenn neue Medien so teuer sind, daß mehrere Mitarbeiter sich diese teilen müssen. Dies bedeutet die Aufgabe fester Arbeitsplätze zugunsten eines aufgabenbezogenen Arbeitsplatzwechsels: Es wird der Platz aufgesucht, dessen Medienausstattung die effektivste Aufgabenerledigung erlaubt. Die Absprache über solche Arbeitsplatzbelegungen setzt neue, hohe soziale und kommunikative Fähigkeiten voraus.

Die optimale Ausnutzung moderner Medien verlangt zudem die Zusammenlegung von Verwaltungsfunktionen – etwa in Bereichssekretariaten – und/oder die Aufgabe bisheriger „Datenviere“. So gibt es immer mehr Materialdispositions-, Kalkulationsprogramme usw., die mit Daten aus verschiedenen Abteilungen gespeist werden.

Auch die genannten Veränderungen verlangen von den Beteiligten neue Fähigkeiten, etwa im Planungs- und Kommunikationsbereich.

Somit stellt sich für die kaufmännische Berufsausbildung das Problem, schon heute auf nicht genau absehbare zukünftige Anforderungen im kommunikativen, sozialen wie im technischen Bereich vorzubereiten.

#### 2 Konsequenzen für eine kaufmännische Berufsausbildung

Gerade durch die Einführung von Bürokommunikations-Systemen ist die Trennung der Ausbildungsinhalte von Industriekaufmann einerseits und Bürogehilfin andererseits fragwürdig geworden. Die Trennung, hier Sachbearbeiterfunktionen, dort text-

verarbeitende Aufgaben, ist kaum noch haltbar. Ein Industriekaufmann, der an einem Arbeitsplatzcomputer einen Vorgang effektiv komplett bearbeiten will, muß auch Textverarbeitungsfunktionen hinreichend schnell und sicher beherrschen. Eine Bürogehilfin, die über den effektiven Medieneinsatz entscheiden will, muß hinreichend über die Arbeitsinhalte, deren Bedeutung, wiederholtes Auftreten usw. informiert sein, also über genügend kaufmännisches Zusammenhangswissen verfügen.

Es sind dringend praktische Erfahrungen mit Ausbildungskonzepten notwendig, die Qualifizierungsmaßnahmen erproben, in denen dieser zunehmenden Aufgabenüberschneidung Rechnung getragen wird.

Schließlich droht die Gefahr, daß über die Einführung neuer Medien das kaufmännische Zusammenhangswissen der Auszubildenden generell abnimmt. Bisher waren für die Auszubildenden viele Entscheidungs-, Informations-, Material- und Datenflüsse des Betriebes buchstäblich begreifbar und erfahrbare. Sie konnten mit dem Lagerverwalter ins Lager gehen und Bestandsprüfungen durchführen oder die Erstellung von Buchungsbelegen aufgrund von Zahlungseingängen beobachten bzw. selbst bewältigen und den Weg des Beleges weiterverfolgen. Im Zeitalter vollautomatisch gesteuerte Lagerentnahmen und belegloser Buchführung entfallen solche Möglichkeiten zunehmend. Die Herkunft von Daten, die z. B. über ein Terminal abrufbar sind, ist für den Auszubildenden häufig nur bedingt erfaßbar. Es besteht die Gefahr einer Beschränkung aufs „Tasten-Drücken“, ohne ein Verständnis für die durchgeführte Tätigkeit. Dadurch wird die spätere erfolgreiche selbständige Tätigkeit in Frage gestellt.

#### 3 Die denkbaren Lösungsansätze

Allen genannten Herausforderungen muß sich die kaufmännische Berufsausbildung stellen. Dafür gibt es zwei Möglichkeiten:

Zum einen kann mit einer massiven Ausweitung des innerbetrieblichen, anwendungsorientierten Unterrichts, zum anderen mit einer Steigerung der Lernnergiebigkeit der Fachbereichseinheiten reagiert werden.

##### 3.1 Innerbetrieblicher Anwendungsunterricht

Diese Maßnahme erscheint auf den ersten Blick plausibel: In der kaufmännischen Berufsausbildung wird ein Schulungskonzept „wie aus einem Guß“ erarbeitet, das – ergänzend zur Berufsschule – von der Grundlagenvermittlung in Informations- und Datenverarbeitung bis hin zur Anwenderschulung an den in der Ausbildungsabteilung installierten Medien reicht. Der Ausbilder erwirbt selbst die notwendige Schulungskompetenz oder verpflichtet Fachleute.

Die Ausbildung erwirbt so eine hohe Unabhängigkeit von der jeweiligen Aktualität der Berufsschullehrpläne. Weiterhin wäre der Ausbilder unabhängig von der Bereitschaft der Fachbereiche, den Auszubildenden den Umgang mit der neuesten Medienausstattung zu gewähren. Gerade aus dieser Unabhängigkeit ergeben sich aber die gravierenden Nachteile.

So kann auch eine komfortable Medienausstattung des Ausbildungsbereiches unmöglich alle Medienlandschaften des Betriebes abbilden und nicht allen dortigen Veränderungen folgen oder gar vorangehen. Ebenso sind die sozialen und kommunikativen Anforderungen der Echtaufgabenerledigung der verschiedensten Büroarbeitsplätze nicht umfassend simulierbar.

Vor allem entspricht die Ausweitung des innerbetrieblichen Unterrichtes nicht dem Grundverständnis des dualen Systems der Berufsausbildung. Die Berufsschule wird von ihrer ureigensten Aufgabe, der Vermittlung berufsspezifischer Grundlagen, ent-

lastet, statt in die Verantwortung gestellt, neuen Anforderungen zu begegnen. Das ‚betriebliche Bein‘ wird verschult, das ‚Lernen vor Ort‘ verliert seine zentrale Bedeutung. Der innerbetriebliche Unterricht, der nur punktuelle Ergänzung sein sollte, wird zeitlich und von der Konzeptentwicklung her zu ungünstigen der Betriebseinsätze ausgedehnt. Die Gefahr einer rein schulischen Ausbildung zeigt sich am Horizont.

Somit bleibt nur der zweite, sehr mühsame, aber auch Wirkung versprechende Weg:

### 3.2 Optimierung der Fachbereichseinsätze

Die Grundannahme ist hier: Der Auszubildende soll – vorbereitet durch die Berufsschule und eine kurze innerbetriebliche Unterweisung (z. B. für Textverarbeitungssystem-Unterweisungen, Postkorbsimulationen) – innerhalb von wenigen Tagen die technischen, sozialen, kommunikativen und betriebswirtschaftlichen Anforderungen der neuen Medien dort bewältigen lernen, wo sie anfallen, in den Fachbereichen des Betriebes.

Er soll dabei unter normalen organisatorischen Bedingungen lernen, also zum Teil unter Zeitdruck, mit Unterbrechungen durch dringendere Aufgaben, unter Lärm, Störungen durch Telefon oder Besucher usw. und im direkten Kontakt mit Stamm-Mitarbeitern des Fachbereiches, in dem der Ausbildungsplatz eingerichtet wurde. Diese Anforderungen muß er ja später auch in seinem Beruf bewältigen können.

Ebenso soll der Auszubildende Echtaufgaben erhalten, d. h. solche, deren falsche, verspätete oder Nicht-Bewältigung für den entsprechenden Fachbereich realen Schaden nach sich ziehen kann. Die Notwendigkeit solchen Lernens an Echtaufgaben erläutert folgendes Beispiel:

Ein Arzt hatte einen Erste-Hilfe-Kurs mit Schwesternschülerinnen durchgeführt. Um dessen Erfolg zu überprüfen, simulierte er in der letzten Stunde einen Herzinfarkt. Statt ihm zu helfen, ließen ihn die Schülerinnen auf dem Boden liegen und liefen schreiend davon. Er rief sie zurück und fragte, warum ihm keine geholfen habe. Darauf sagt seine Musterschülerin empört: „Aber Herr Doktor, wir dachten, Ihnen fehlt tatsächlich etwas!“

Nicht nur im medizinischen, auch im kaufmännischen Bereich ist die Erledigung von – risikanten – Echtaufgaben etwas anderes als deren risikofreie Simulierung, die höchstens zu einer bestimmt Note oder Punktzahl führt.

Bei dem konkreten Erlernen der mediengestützten Echtaufgaben-erledigung unter normalen organisatorischen Bedingungen soll der Auszubildende gleichzeitig (Weiter-)Lernstrategien für spätere selbständiges Weiterlernen aufbauen können. Nur so kann sichergestellt werden, daß er wechselnden Anforderungen im technischen und sozialen Bereich eigenständig begegnen kann. Deshalb ist es notwendig, daß die Fachbereichseinsätze so organisiert werden, daß der Auszubildende das selbständige Erschließen von Informationsquellen, von seiner eigenen Erinnerung über schriftliche Aufgabenmusterlösungen bis hin zur Nutzung einer Arbeitsgruppe als Informationsquelle, erproben kann. Ebenso muß er die eigenen Lernstände – mit Hilfe von vorgegebenen Maßstäben – einschätzen lernen und eigene Lernpläne aufstellen und durchführen können.

Die Gestaltung solcher Fachbereichseinsätze ist mühsam. Sie verlangt vom kaufmännischen Ausbilder eine Qualifizierung der Ausbildungsbeauftragten und Fachausbilder, die vor Ort die Randbedingungen für erfolgreiches Fachbereichslernen der Auszubildenden schaffen müssen.

Es verlangt vom Ausbilder auch, den Anspruch aufzugeben, derjenige zu sein, der der ‚Lehrschwerpunkt‘ des Auszubildenden ist, und sich statt dessen weitgehend auf das indirekte Lehren über das Medium Fachbereichseinsatz zu beschränken. Eine solche Umstellung ist möglicherweise mit tiefen narzißtischen Kränkungen verbunden.

Im Modellversuch Bürokommunikationszentrum versuchen wir, ein spezifisches Medienlernfeld zu realisieren. Statt über innerbetrieblichen Unterricht, sollen über einen besonders ausge-

statteten Fachbereichseinsatz Grunderfahrungen in der Handhabung von Bürokommunikationssystemen erlebbar gemacht werden.

### 4 Der Selbsterkundungsweg: Das Bürokommunikationszentrum

Im Betrieblichen Bildungswesen des Werkes (BBW) sind Voraussetzungen für die Herstellung einer Fachbereichs-Lernorganisation geschaffen worden, die die obigen Bedingungen erfüllt. Dabei sind alle, bisher auf mehreren Stellen an unterschiedlichen Orten im Gebäude verteilten Verwaltungsfunktionen in einem ‚Verwaltungsdienst BBW‘ zusammengefaßt worden. Hier werden alle Aufgaben erledigt, die bisher in den einzelnen Sekretariaten der BBW-Abteilungen (Fort- und Weiterbildung, Kaufmännische bzw. Technische Berufsausbildung, Werksbücherei) bearbeitet wurden.

Die Erledigung der nunmehr zusammengefaßten Verwaltungsaufgaben geschieht durch das Verwaltungsdienst-Stammpersonal und durch Auszubildende. Dieser Ansatz soll etwas Weitergehendes ermöglichen. Kaufmännische Auszubildende werden bei Fachbereichseinsätzen mit für sie neuen Aufgabenstellungen konfrontiert, die aber meist repetitiver Natur sind, Aufgabenstellungen, die einen hohen Grad an Festgelegtheit in der Form der Ausführung zeigen. Seltener und schon gar nicht institutionalisiert kommen sie in Situationen, in denen sie den Aufgabenerledigungsweg selbst finden müssen. Dies halten wir aber für eine Grundanforderung der Zukunft, der Fachbereichseinsatz Bürokommunikationszentrum enthält deshalb Aufgaben dieser Art.

In Zusammenarbeit von BBW-Auftraggebern, Stammpersonal des Verwaltungsdienstes und Auszubildenden ist ein Aufgabengliederungsplan erarbeitet worden. Jeder Mitarbeiter des Stammpersonals bearbeitet einen bestimmten Aufgabenblock. Zu diesen langfristigen Aufgaben kommen kurzfristige Aufträge der BBW-Mitarbeiter vom Schreiben eines Briefes bis zur Vorbereitung einer Tagung usw. Sowohl Teile der Daueraufträge als auch viele der kurzfristigeren Aufträge werden an Auszubildende vergeben, die sich im Bürokommunikationszentrum befinden. Das Bürokommunikationszentrum ist dem Verwaltungsdienst angegliedert und bietet Platz für eine zeitweilige Besetzung von bis zu sechs Auszubildenden.

Die zu erledigenden Aufträge, die bei der Verwaltungsdienst-Leiterin abgegeben werden, werden von dieser zu hauptamtlichen Mitarbeitern oder in den ‚Auftragskorb‘ der Auszubildenden gesteuert. Diese müssen selbst entscheiden, welche dieser Echtaufgaben die dringendste ist und/oder eine so lange Bearbeitungszeit erfordert, daß mit ihrer Bearbeitung zuerst begonnen werden muß.

Verwaltungsdienst und Bürokommunikationszentrum verfügen über vielfältige Medienarbeitsplätze, wie z. B. Typenradarschreibmaschinen, Speicherschreibmaschinen mit Bildschirm, Textautomat mit Teletex-Anschluß, Telex, Telefax, Chefsekretärinnenanlage, Stentofon. Hinzu kommen demnächst noch Terminals, die an einen Bereichsrechner angeschlossen sind und unabhängige Arbeitsplatzcomputer. Die Auszubildenden lernen hier, ihr in kurzen Unterweisungsböcken erworbene Wissen über diese Medien in Handlungskompetenz umzusetzen.

Zusammen mit dem Stammpersonal werden sie in den nächsten Jahren die Verwaltungsabläufe so verändern, daß die Medien optimal ausgenutzt werden. Die Auszubildenden erhalten die notwendigen Informationen für ihre Bewertung der Aufgabenwichtigkeit und über die zweckmäßige Aufgabenerledigung schon jetzt aus Musterordnern und nicht ausschließlich durch mündliche Unterweisung. Entsprechende selbsterschließbare Informationssammlungen vom Bereichsorganigramm bis zum Selbstlernprogramm an Arbeitsplatzcomputern sollen in den nächsten Jahren unter Mithilfe der Auszubildenden erstellt und erprobt werden. Ziel ist, daß die Auszubildenden verschiedene Wege der Informationsgewinnung erlernen.

Die Auszubildenden sind bei diesem Ansatz in normale organisatorische Abläufe eingebunden. Sie müssen mit dem Stammpersonal

sonal über die gewünschte Benutzungszeit der Medien kommunizieren und Lösungen finden. Auch das Erledigen von Aufträgen, die viele Außenkontakte verlangen, gehört zu diesem Fachbereichseinsatz. Sie sind vollwertige „Mitarbeiter auf Zeit“ des Verwaltungsdienstes.

Obwohl extra für diesen Modellversuch geschaffen, ist der Verwaltungsdienst wie ein „klassischer Fachbereich“ strukturiert – die Leiterin ist gleichzeitig Ausbildungsbeauftragte, eine Mitarbeiterin Fachausbilderin. Wir erwarten davon eine leichtere Umsetzung der Erfahrungen auf weitere Fachbereichseinsätze. Denn Ziel ist nicht nur, das Bürokommunikationszentrum in den nächsten Jahren zu einem optimalen Lernort zu machen, sondern mit Hilfe der Bürokommunikationszentren-Erfahrungen auch Hinweise zu bekommen, wie die Lernnergieigkeit weiterer Fachbereichseinsätze weiterzuentwickeln ist.

Um für einen solchen Transfer möglichst umfassende Erfahrungen zu sammeln, wird an einem weiteren Standort der Daimler-Benz AG eine von der Medienausstattung her reduzierte Variante des Modellversuchs stattfinden, die aber ansonsten gleiche Anforderungen (Echtaufgaben, Selbstlernmöglichkeiten, normale organisatorische Arbeitsbedingungen, Medienplätze) erfüllen wird.

#### **4.1 Der lange Weg durch alle Fachbereichseinsätze**

In Zusammenarbeit mit den Ausbildungsbeauftragten und Fachausbildern sollen alle Fachbereichseinsätze so strukturiert werden, daß die oben genannten Anforderungen erfüllt werden. Dabei sollte der Auszubildende anderen Ausprägungen begegnen als im Bürokommunikationszentrum, z. B. andere Medienlandschaft, andere Aufgaben, andere Arbeitsbedingungen usw. Hierdurch kann der Auszubildende seine Fähigkeit zur kreativen Anpassung des bisher Gelernten an veränderte Anforderungen überprüfen und verbessern.

Diese aufeinander aufbauende Optimierung von Fachbereichseinsätzen soll mit Hilfe einer „Steuergruppe Fachbereichseinsatz“ aus Ausbildungsbeauftragten und Fachausbildern eingeleitet werden.

Anhand eines Selbstuntersuchungskonzepts sollen die Fachausbilder unter Mitwirkung der Auszubildenden die prägenden Rahmenbedingungen, die organisatorische Einbettung, die anfallenden Aufgaben und ihren Schwierigkeitsgrad sowie die daraus resultierenden Lernchancen der einzelnen Ausbildungsplätze darstellen. Dabei ist im Vergleich einzelner Ausbildungsplätze miteinander eine denkbare Parallelität in der Anforderung oder ein steigender Schwierigkeitsgrad herauszuarbeiten. Ein solchermaßen gekennzeichnetes Netzwerk an Ausbildungsplätzen soll dem Auszubildenden Alternativen ermöglichen. Belegung oder Nichtbelegung des Platzes ist für den Fachbereich ein Indikator für die Attraktivität der gebotenen Lernchancen. Für den Auszubildenden wird ein solches Konzept zu einer „Suche nach Lernchancen“. Die Selbstuntersuchung des Fachausbilders, nicht ein vorgegebener Qualitätsstandard, soll zu einer höheren Identifikation der Fachausbilder mit den ermöglichten Lernchancen führen.

#### **4.2 Die Restgröße: Innerbetrieblicher Unterricht**

Sämtliche Maßnahmen des „Innerbetrieblichen Unterrichts“ – Blockinformationen der Fachbereiche über ihre Aufgaben und Arbeitsmethoden, Daten- und Textverarbeitungssystemunterweisungen, Postkorbüübungen zur arbeitsmethodischen Qualifizierung – werden im Rahmen des Modellversuchs auf ihre effektive vorbereitende Wirkung bei den geschilderten neuen Fachbereichseinsätzen überprüft und gegebenenfalls verändert.

Die innerbetriebliche Vorbereitung auf den Fachbereichseinsatz soll weitgehend durch ein individuell oder lernteamgesteuertes Lernen erfolgen. Der Ausbilder zeigt den Lernauftrag des anstehenden Ausbildungsauftrittes auf und bietet zur Wahl alternative Entscheidungswege des Themas an. So wird im Sinne einer Lernprojektorientierung eine „Vorgangsorientierung“ empfohlen. Industriekaufleute werden einen Vorgang inklusive Textverar-

beitung behandeln können müssen, während Bürogehilfinnen den kaufmännischen Hintergrund der Texte, die sie bearbeiten, erfassen können müssen. Sie werden dialogfähig sein müssen, wenn es um die Auswertung und Aufbereitung vorhandener Dateien geht. Dabei ist es unser ehrgeiziges Ziel, den Gesamtanteil der „Innerbetrieblichen Unterweisung“ auf 10 Prozent an der Ausbildung zu reduzieren, d. h. 50 Prozent Schule, 40 Prozent Fachbereich, 10 Prozent Bildungsbereich.

#### **4.3 Konzeptentwicklung gemeinsam mit der Berufsschule**

Das umfassende Theoriefundament an Datenverarbeitungs- und DV-Anwendungswissen erfordert eine kontinuierliche, enge Zusammenarbeit mit der Berufsschule. Diese hat die technologische Anpassung der Lehrinhalte zu leisten. Wir als betrieblicher Ausbildungsbereich haben das Anwendungslernen zu organisieren. Für ausbaufähig halten wir einen kontinuierlichen Austausch von Anwendungserfahrungen zwischen Lehrern und Ausbildern. Von Lehrern wahrgenommene Betriebshospitationen in den Anwendungsfeldern ihrer Fächer dürften sich stark inhaltlich auf den Unterricht auswirken.

Ebenso wird es darauf ankommen, daß die Schule jene Medien erhält, die heute oder sehr bald Bestandteil vieler Medienlandschaften im Büro sind, wie Speicherschreibmaschine mit Bildschirm, Arbeitsplatzcomputer, und den Betrieb von der entsprechenden Grundlagenunterweisung entlasten.

### **5 Veränderungen in der Rolle des Ausbilders**

#### **5.1 Der Unterweiser wandelt sich zum Anreger**

Hat sich der Ausbilder bisher als Überlieferer betriebswirtschaftlichen Grundwissens verstanden, so steht jetzt eine Veränderung im Selbstverständnis an. Das Handhabungswissen um Bürokommunikationsmedien unterliegt dem Tempo des technologischen Wandels. Der Variantenreichtum an Gestaltungsformen der Medien läßt sich auch innerhalb eines Unternehmens selten beschränken. Es kommt deshalb darauf an, eine „Suchhaltung im Umgang mit neuen Medien“ zur didaktischen Leitschnur zu machen. Der Ausbilder sollte sich mehr alsAnimateur anstatt als Unterweiser verstehen. Dieses Selbstverständnis führt zu anderen Formen der Lernorganisation.

#### **5.2 Der Erfahrungsvermittler wird zum Begleiter permanenten Wandels**

Kaufmännische Ausbilder waren bisher erfolgreich, wenn sie bewährtes Erfahrungswissen vermittelten. Die Abläufe und Mittelausstattungen im Büro stehen vor einer umfassenden Veränderung. Eine Trendfortschreibung wird zu Fehlschlüssen führen. Zeiten mit schnellerem Wissensumschlag erfordern eine tragfähige Form permanenten Lernens für Ausbilder und Auszubildende, weniger eine Tradierung von Bewährtem.

### **6 Übertragung der Ergebnisse auf mittlere und kleinere Betriebe**

In der zweiten Hälfte des Modellversuchs sollen die Ergebnisse für mittlere und kleinere Betriebe verfügbar gemacht werden, sowohl durch die Teilnahme an der Ausbildung im Bürokommunikationszentrum wie durch die zur Verfügungstellung von Qualifizierungskonzepten für Ausbilder, Ausbildungsbeauftragte und Fachausbilder. Dabei soll keineswegs eine „Missionierungskampagne“ mit dem Ziel der Eins-zu-Eins-Übernahme der gesamten Maßnahmen durch diese Betriebe gestartet werden. Ziel ist vielmehr, daß diese Betriebe ermutigt werden, auf der Basis ihrer jeweils spezifischen Randbedingungen eine eigene Variante der Fachbereichsoptimierung zu entwickeln.

Der Modellversuch wird dann als gelungen gelten können, wenn er bei einer Vielzahl von Betrieben von unterschiedlicher Größe und Ausstattung Impulse für eine Bewältigung der Herausforderung durch neue Medien gegeben hat. Gerade der technologische Wandel im Büro wird zu einer Stärkung des dualen Systems der Berufsausbildung führen und die Grenzen einer Verschulbarkeit verdeutlichen.