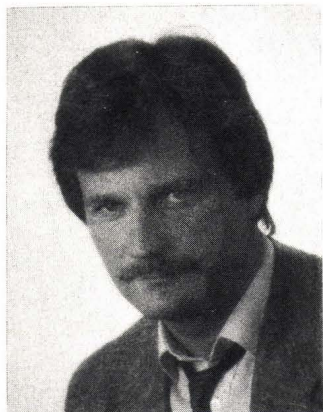


## Berufsrollen und Professionalisierung in der betrieblichen Weiterbildung

Rolf Arnold, Wolfgang Hüge

*Die betriebliche Weiterbildung ist im Aufwind, und mit ihr einher geht nicht nur ein bildungspolitischer Bedeutungsgewinn zu Lasten der Erstausbildung. Insgesamt zeichnet sich vielmehr eine strukturelle Verschiebung ab, die anstelle der Jugend- und Allgemeinbildung der Erwachsenen- und Berufsbildung die Schlüsselfunktion in der (post-)modernen Bildungsgesellschaft zuweist (vgl. Arnold 1990). Im Bereich der betrieblichen Weiterbildung finden diese Tendenzen ihren Ausdruck u. a. in dem Entstehen von Gremien wie der „Konzertierten Aktion Weiterbildung“, der bildungspolitischen Ankündigung eines Aktionsprogramms „Betriebliche Weiterbildungsforschung“ und in expansiven Daten zu ihren Kosten. Auch Berufsbildungs- wie Weiterbildungsforschung legen verstärkt ihr Augenmerk auf die betriebliche Weiterbildung, ebenso wie einzelne Bildungseinrichtungen, die den hier vermuteten Qualifikations- und Personalbedarf mit AFG-geförderten Umschulungsmaßnahmen zu beheben suchen. Folgt man den aktuell beobachtbaren Tendenzen auf dem Meinungs- und Bildungsmarkt, so besteht gerade im Handlungsfeld betrieblicher Weiterbildung auch eine Zukunftsperspektive für Pädagogen und Sozialwissenschaftler.*



Rolf Arnold, Dr. Priv.-Doz., Diplompädagoge, Vertreter des Lehrstuhls für Pädagogik, insbesondere Berufs- und Arbeitspädagogik, an der Universität Kaiserslautern.



Wolfgang Hüge, Dr. Diplompädagoge, Projektgruppenleiter im Forschungsprojekt „Rekrutierung und Qualifikation der Weiterbildner im Betrieb“ an der Universität Kaiserslautern.

Angesichts der Tatsache jedoch, daß bislang nur wenig über die Rekrutierung wie Qualifikation von Weiterbildnern im Betrieb bekannt ist, müssen solche Einschätzungen zunächst noch als vorläufig und von subjektiven Eindrücken bestimmt angesehen werden. Eine empirisch orientierte Analyse ihres Arbeitsfeldes läßt ebenfalls globale Einschätzungen zu und ist zudem auf vereinzelte Studien angewiesen, die sich — wenn überhaupt — zumeist nur indirekt mit dem Tätigkeitsprofil von betrieblichen Weiterbildnern, ihren Berufsbiographien wie ihrer pädagogischen Eignung beschäftigen. Auffällig ist zudem, daß die Beiträge zur Diskussion der Berufsrollen und Kompetenzen betrieblicher Weiterbild-

ner recht unterschiedlichen Problemfeldern entstammen, eine einheitliche Argumentationslinie mithin nicht sichtbar ist.

### Berufsrollen-Differenzierung und marktorientierte Professionalisierung

Bei Durchsicht von Büchern, Fachzeitschriften, Stellungnahmen von Praktikern und Materialien zu einer „Weiterbildung zum Weiterbildner“, wie sie in AFG-geförderten Maßnahmen vorgeschlagen wird, fällt auf, daß eine breite Übereinstimmung herrscht, was die Beschreibung der **Rolle**, der **Aufgabenstellung** sowie des **Ver-**

**haltens** eines zeitgemäßen Weiterbildners im Betrieb betrifft. Auch wenn wir uns lediglich auf diese drei Dimensionen beschränken, zeichnet sich dennoch ein Bild ab, das in Konturen Auskunft gibt über eine konsensfähige Vorstellung dessen, was man als „Berufsprofil betriebliche Weiterbildung“ bezeichnen könnte.

### Berufsrollen

Insgesamt ist eine Tendenz zu erkennen, die Aus- und Weiterbildung der Unternehmen nicht mehr aus der Perspektive bloßer Stoffvermittlung zu sehen. Gefragt ist vielmehr ein Profil, das Berater- und Problemlösungs-Qualifikationen aufweist. Damit vollzieht sich ein Wandel vom „Lehrer“ zum betrieblichen „Entwicklungshelfer“. Dieser neuen Rollendefinition des Weiterbildners als „Change Agent“ oder „Internal Consultant“ (Hölterhoff/Becker 1986) entspricht ein verändertes Konzept der Betriebspädagogik, das sich in zunehmendem Maße den Ansprüchen eines partizipativen Führungsstils geöffnet hat und sich als konstitutives Element der Unternehmenskultur begreift. Dabei ist feststellbar, daß die einzelnen Tätigkeitsbereiche betrieblicher Weiterbildung — je nach Branche, Betriebsgröße und Firmenphilosophie — in unterschiedlichen Berufsrollen „gebündelt“ werden. So trifft man in Großbetrieben häufig ein Modell an, das durch die in der folgenden Abbildung dargestellte Rollenstruktur gekennzeichnet ist, wobei letztere im Schaubild durch den für Klein- und Mittelbetriebe interessanten Rollentyp des (externen) Weiterbildungsberaters ergänzt werden kann.

### Aufgabenstellung

Während eine hervorragende fachliche Qualifikation sowie berufliche Erfolge des Praktikers lange Zeit als Eingangsvoraussetzung in das Berufsfeld betrieblicher Weiterbildung galten und es als die Aufgabe von Trainern, Dozenten, Referenten etc. angesehen wurde, die fachliche Kompetenz ihrer Teilnehmer zu verbessern, ihnen die entscheidenden „Tricks“ und

Abbildung 1: Rollenstruktur des Weiterbildungspersonals

	Weiterbildungspersonal			Funktionen Tätigkeitsbereich
	intern		(extern)	
	haupt-beruflich	neben-beruflich		
Makro- didaktik	Bildungs- manager		Weiter- bildungs- berater	Planung, Administration, Koordination, Evaluation
Mikro- didaktik	Verhaltens- trainer (f. Verkäufer, Manager u. a.)		Verhaltens- trainer (i. d. R. für Führungs- kräfte)	Organisation von WB-Prozessen sowie
a) außer- fachlich				
b) fachlich		Fachtrainer	Dozenten, Referenten	unterrichtliche bzw. Seminar-tätigkeit

„Kniffe“ beizubringen, hatten Weiterbildungler in erster Linie Experten für Lehrinhalte zu sein. Mittlerweile hat sich auch hier eine Differenzierung ergeben (vgl. Abb. 1). Der hauptberufliche betriebliche Weiterbildungler, der als Bildungsmanager oder Verhaltenstrainer arbeitet, hat heute zugleich die Funktion, beratend die Organisations- und Personalentwicklung zu unterstützen. „Es gehört zu seinen Aufgaben, den Bildungsbedarf eines Unternehmens zu analysieren, Bildungsziele zu definieren und die Bildungskonzeption nach innen und außen zu vertreten. Zentrale Aufgaben sind auch die Auswahl, Qualifizierung und didaktische Beratung von nebenamtlichen Dozenten und Teamern sowie die administrative Steuerung der Bildungsarbeit. Neben der Planung und Budgetierung der Programmentwicklung sind hier vor allem die Evaluierung und Transfersicherung der Weiterbildung von Bedeutung“ (Arnold 1989, 24).

### Verhalten

Neue Anforderungen an das betriebliche Weiterbildungspersonal ergeben sich allerdings nicht allein aus der Rollen- und Aufgabenbeschreibung. Vor allem auf der Verhaltensebene haben sich einschneidende Trends durchgesetzt, die vor allem die mikrodidaktisch

tätigen Weiterbildungler betreffen. Projekt-Lernen am Arbeitsplatz, Lernstatt-Modelle und Qualitätszirkel einerseits, visualisierende Methoden kommunikativen Erwachsenenlernens (Metaplan), Nutzung der neuen Medien Computer, Video und Btx, Moderation von Lern- und Arbeitsgruppen andererseits markieren als Stichworte den Rahmen, in dem sich diese betrieblichen Weiterbildungler als Experten für Lernmethoden zu bewegen haben, Lernmethoden, die anders als die der Vergangenheit verstärkt auf ein selbstorganisiertes Lernen Erwachsener setzen.

### Rollendifferenzierung und Funktionsvielfalt

Ob dieses Berufsprofil allerdings auch ein einheitliches und eigenständiges Berufsbild „betrieblicher Weiterbildungler“ auszuprägen in der Lage ist, darf angesichts der internen Rollendifferenzierungen bezweifelt werden. Aufgrund der damit einhergehenden Unsicherheiten bei der Ausbildung wie Rekrutierung des Weiterbildungspersonals ist es von zentraler Bedeutung, die Frage zu klären, ob für die Zukunft eine Professionalisierung dieses Berufsfeldes im Sinne der Ausprägung hauptberuflicher Tätigkeitsprofile zu erwarten ist oder ob – was eine mögliche Alternative wäre – die Aufgaben be-

trieblicher Weiterbildung eher zu einer nebenberuflichen Anreicherung von Management-Rollen führen, d. h. sich „entprofessionalisieren“. Antworten auf diese Frage, die übrigens nicht nur auf der Basis eines Entweder-Oder, sondern auch eines Sowohl-Als-auch zu denken sind, lassen zuweilen einen Zusammenhang mit weiterbildungsfremden, statuspolitischen Motiven erkennen. Relativ eindeutig dürfte dies sein bei Institutionen wie dem BDVT (Bund deutscher Verkaufstrainer und Verkaufsförderer) sowie bei Bildungseinrichtungen, die auf der Grundlage des Arbeitsförderungsgesetzes Personalreferenten und Weiterbildungsberater schulen. Gemeinsam haben sie, daß sie „etwas zu verkaufen“ haben. Um ihrem Produkt – der Dienstleistung Weiterbildung im weitesten Sinne – einen entsprechenden Status auf dem Markt zu sichern, stellen sie die zunehmenden Anforderungen an den Professionalitätsstandard dieses Arbeitsfeldes heraus.

„Was muß ein Mitarbeiter in der betrieblichen Weiterbildung wissen und können, um erfolgreich zu bestehen?“ lautete die Frage, die sich der BDVT im Jahr 1984 stellte, einerseits, um die anspruchsvolle Aufgabe eines externen Trainers nach außen hin zu dokumentieren, andererseits, um die formale Professionalisierung der in dieser berufsständischen Organisation zusammengeschlossenen Personen mittels eines einheitlichen Qualitätsstandards und Aus- und Weiterbildungsniveaus repräsentieren zu können. In eine ähnliche Richtung zielen die in einschlägigen Zeitschriften publizierten Selbstbilder von Praktikern, sofern sich die mit den beruflichen Anforderungen ihrer Tätigkeit auseinandersetzen. Auf der Basis derartiger Bausteine, Bruch- und Versatzstücke hat die Tübinger „Weiterbildungsberatung, Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung mbH“ ein Ausbildungskonzept entwickelt, das als Erprobungsmodell eine Umschulung zum „Weiterbildungsberater“ nach dem Arbeitsförderungsgesetz ermöglicht.

## Beispiel einer marktorientierten Professionalisierung

Ihr Konzept, das drei Ausbildungsbereiche voneinander abgrenzt, und zwar Konzeption, Organisation und Durchführung – und jedem dieser Aktionsfelder betrieblicher Weiterbildung eine Anzahl von Lernzielen zuordnet, die als „Grobziele“ die Inhalte einer Weiterbildner-Qualifikation umreißen – sei im folgenden stellvertretend für eine marktorientierte Professionalisierungsstrategie wiedergegeben.

Ein derart breit gefächertes Qualifikationsprofil sei für einen erfolgreich agierenden (hauptberuflichen) Mitarbeiter in der betrieblichen Weiterbildung (ebenso wie für den freiberuflichen Weiterbildungsberater) nicht zuletzt deshalb unerlässlich, da er in der Lage sein müsse,

- betriebliche Weiterbildung nach didaktischen und methodischen Gesichtspunkten zu konzipieren und durchzuführen,
- Mitarbeiter, Vorgesetzte und Unternehmensleitung in Bildungsfragen kompetent zu beraten,
- Prozesse in der Organisations- und Personalentwicklung zielgerichtet und unter Berücksichtigung der Interessen von Mitarbeitern und Unternehmern zu steuern,
- Gesprächsführung, Gruppensteuerung, Kooperation und Führungsstil im Betrieb zu analysieren und zu verbessern,
- externe Anbieter von Weiterbildung mit sicherer Hand auszuwählen.

Ein nach den oben aufgeführten Kriterien qualifizierter Fachmann

für Fragen der betrieblichen Weiterbildung sei den zukünftigen Anforderungen in seinem Arbeitsfeld (gestaltender Umgang mit Unternehmenskultur, Ausbau des „learning on the job“, zunehmende Einsatzmöglichkeiten der „Neuen Medien“ als pädagogische Assistenten, Einrichtung selbstgesteuerten Lernens in Projektgruppen, Qualitätszirkeln u. ä.) einigermaßen gewappnet und bringe die Voraussetzungen mit, den in vielen Unternehmen – insbesondere Klein- und Mittelbetrieben – beobachtbaren Unsicherheiten und Unzulänglichkeiten im Umgang mit betrieblichen Weiterbildungsinitiativen ein Ende zu machen. An so oder ähnlich gelagerten Modellen der Professionalisierung im Bereich der Weiterbildung scheint uns der latente, implizite Rückgriff auf Strukturmerkmale einer allgemeinen Theorie der Profession (spezialisiertes Berufswissen, Expertenrolle) problematisch zu sein, nicht zuletzt deshalb, da diese im Falle der betrieblichen Weiterbildung nur in einem begrenzten Rahmen anwendbar sind und zudem grundlegende „Errungenschaften“ einer pädagogischen Professionalisierung außer acht lassen.

Abbildung 2: Qualifikationssegmente betrieblicher Weiterbildung

### Konzeption

- Ansiedlung und Stand betrieblicher Weiterbildung
- Aufgaben und Ziele betrieblicher Weiterbildung
- Konzeptionelle Weiterbildung
- Organisationsformen von Betrieben und deren Auswirkung auf die betriebliche Weiterbildung
- Instrumente der Personal- und Organisationsentwicklung Weiterbildung (von der Bedarfsanalyse bzw. der Problemdefinition bis zur Erfolgskontrolle)
- Medienauswahl

### Organisation

- Ansiedlung der betrieblichen Weiterbildung
- Rechnungswesen
- Kalkulation von Bildungsmaßnahmen
- Auswahl von externen Anbietern
- Seminarverwaltung, Seminarorganisation
- Veranstaltungsplanung
- Arbeiten mit EDV

### Durchführung

- Andragogik im Betrieb
- Reflexion des eigenen Lern-/Lehrverhaltens
- Probleme beim Lernen im Betrieb
- Methoden des Lernens im Betrieb
- Lerntechniken
- Neue Lern-/Lehrtechniken im Vergleich
- Transferkontrolle
- Lernerfolgskontrolle
- Moderation und Präsentation
- Gesprächsführungstechniken, Gruppensteuerung
- Transaktionsanalyse
- Lehr-/Lernmedien
- Kooperation und Führung
- train the trainer

## Pädagogische Professionalisierung

Denn: Je nach der spezifischen Tätigkeit der Weiterbildner im Betrieb (vgl. Abb. 1) dürfte auch der „Professionalisierungsbedarf“ typenspezifisch ausfallen. Es ist unsere Hypothese, daß eine sowohl marktorientierte als auch pädagogische Professionalisierung betrieblicher Weiterbildung die doch stark voneinander abweichenden Berufsrollen in diesem Arbeitsfeld im Auge behalten müsse, wenn es etwa um die Entwicklung eines adressaten- bzw. zielgruppengerechten Weiterbildungsangebots für diese Berufsgruppe geht. Zudem ist zu berücksichtigen, daß vielfach auch ein gewisses Maß an Distanz gegen Versuche existiert, das als weitgehend unproblematisch erlebte Berufsfeld der be-

trieblichen Weiterbildung einer selbstreflexiven Aufklärung (bzw. pädagogischen Professionalisierung) zu unterziehen. Dafür spricht etwa, daß mancherorts bereits sogar einer instrumentellen, marktorientierten Professionalisierung mit Skepsis begegnet wird. So geben etwa Schrader u. a. (1984) im „Handbuch der Weiterbildung für die Praxis in Wirtschaft und Verwaltung“, Band 5 („Trainer in der Erwachsenenbildung. Rolle, Aufgaben, Verhalten“) verschiedene Aspekte zu bedenken:

- Sie weisen darauf hin, daß eine solche Professionalisierung allein die Seite ihrer Methodenkompetenz berühre (etwa Didaktik, Gruppendynamik, Beratungstechniken) und die Dimensionen der fachlichen Sachkompetenz sowie Organisationskompetenz — ebenfalls zentrale Säulen des Qualifikationsgerüsts eines Trainers — außer Betracht lasse.
- Daneben sehen sie die Gefahr, eine solche Professionalisierung könne zur betrieblichen Isolation der Trainer führen, zu einer Entfernung von der alltäglichen Praxis im Betrieb, verbunden mit einem Verlust an angemessener Problemlösungsfähigkeit.
- Zudem geben sie zu bedenken, daß eine Professionalisierung der Trainertätigkeit eine stärkere Verberuflichung nach sich ziehe, was angesichts der Tatsache, daß diese Tätigkeit als Lebensaufgabe vielfach zu anstrengend sei, dazu führe, daß Trainer nach einer gewissen Zeit eine Veränderung ihres Aufgabenfeldes suchten.

Denken wir die hier ins Spiel gebrachten Argumente weiter, so ließen sich die drei Punkte zu einer quasi paradoxen Gefahr einer marktorientierten wie pädagogischen Professionalisierung betrieblicher Weiterbildung verdichten, die im Verlust der fachlichen Kompetenz bei gleichzeitigem Ausbau der Methodenkompetenz liegt. Diese kann sich überall dort einstellen, wo Trainer aufgrund ihrer exklusiven Beschäftigung im Weiterbildungsbereich den Anschluß

an neuere Standards auf technisch-fachlichem Gebiet verlieren, eine Gefahr, die angesichts des rapiden Wandels auf dem Terrain von Technologie und Arbeitsorganisation nicht unwahrscheinlich erscheint.

### Vom Bildungsmanager zum Trainer — einer neuer Trend?

Gleichzeitig bleibt die „Entwicklung“ vom Trainer zum Bildungsmanager zunehmend verschlossen, da der Ausbau der betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten sowie ihre zunehmende unternehmenskulturelle Spezifizierung viele Bildungsmanager — wollen sie ihre Glaubwürdigkeit erhalten — zur Übernahme eigener Trainingsaktivitäten drängt. Nach unserer Erfahrung zeichnet sich in letzter Zeit vornehmlich in Großbetrieben eine Entwicklung ab, die sich als Trend mit dem Slogan „Auf dem Wege vom Bildungsmanager zum Trainer“ kennzeichnen läßt. Das heißt, an die Stelle der (bloß) makrodidaktischen Professionalisierung betrieblicher Bildungsarbeit scheint ihre mikrodidaktische Reprofessionalisierung zu treten, da die „neuen Unternehmenskulturen“ mehr Authentizität und Unternehmensspezifität im Weiterbildungshandeln erfordern, als nebenberuflich oder extern erbracht werden kann.

Verstärkt werden zudem — insbesondere in Großunternehmen — Führungskräfte mit Schulungs- und Fortbildungsaufgaben betraut, nicht um auf den Einsatz externer Trainer zu verzichten und so Kosten sparen zu können, sondern um den eigenen Führungskräften persönliche Entwicklungsmöglichkeiten zu erschließen. Mit erster Anschauung als Co-Trainer erfahrene Weiterbildner, zusätzlich vorbereitet in „train the trainer“-Seminaren, werden sie in Schulung und Fortbildung eingesetzt, um dort ihr Fachwissen weiterzugeben und gleichzeitig selbst eine neue Art der Führung kennenzulernen. „Lernen durch Lehren“ heißt die Losung solcher Personalentwicklungsmaßnahmen, wobei die Dozententätigkeit in ihrer Wertschätzung für die Karriere von Führungskräften mit

einem Auslandsaufenthalt verglichen wird. Ein solcher Einsatz als nebenberuflicher Dozent in der betrieblichen Weiterbildung ist von Anfang an nur als vorübergehende Erweiterung des beruflichen Horizonts von Managern zu sehen, ein Interesse an Verberuflichung und Professionalisierung der Trainertätigkeit ist in der Regel ausgeschlossen.

Damit wird deutlich, daß das Thema „Professionalisierung der betrieblichen Weiterbildner“ eine gewisse Ambivalenz aufweist. Zwar gibt es angesichts der zunehmenden Bedeutung dieses Arbeitsfeldes kaum Zweifel an einem Weiterbildungsbedarf der unterschiedlichen Mitarbeitertypen in diesem Handlungsfeld, ein Bedarf, der sich allein schon aus den explosiv steigenden Aufwendungen (Kosten) erklärt und als Indiz für einen expansiven Personalbedarf auf allen Ebenen (Weiterbildungsverantwortliche, hauptberufliche interne wie externe Trainer, nebenberufliche Dozenten und Co-Trainer) gewertet werden kann. Doch wäre es gleichfalls naiv, die Daten zu Expansion des Arbeitsfeldes technokratisch in einen einseitig an Methoden und didaktischen Fähigkeiten orientierten Professionalisierungsansatz zu übersetzen. Eine solche „instrumentelle Professionalisierung“ kann — so ließe sich eine weitere Hypothese formulieren — nur die eine Seite des Problems markieren. Die andere wäre auf der Ebene einer „pädagogischen Professionalisierung“ anzusiedeln, die eine Reflexion des eigenen Handelns — und damit die Einschätzungen, Wertorientierungen und Deutungsmuster betrieblicher Weiterbildner im Auge hat.

Auch wenn vieles dafür spricht, daß sich betriebliche Weiterbildung nicht nur nach dem Spezialisierungs- und Professionalisierungsmodell entwickeln wird, vielmehr auch mit einer Dezentralisierung und Anbindung betrieblicher Weiterbildungsfunktionen an Führungskräfte zu rechnen ist, sei im folgenden darauf verwiesen, daß auch diese Pädagogisierung

betrieblicher Praxis nicht nur instrumentell und marktorientiert entwickelt werden kann.

## Pädagogische Autonomie als Professionalität

Mit der Leitvorstellung der „pädagogischen Autonomie“ hat die Pädagogik einen Aspekt des professionellen Handelns besonders betont, der sich auch als professionelle Innenleitung bzw. als Leitideenorientierung bezeichnen läßt, wobei als Leitidee die der „Bildung“ und nicht die des „social engineering“ gemeint war. Damit ist ein professioneller Anspruch formuliert, der die individuelle Entfaltung zu unterstützen und fördern bemüht ist und pädagogische Professionalität nicht als „Zugriff“ und „Gestaltung“, sondern als „Loslassen“ und „Verlebendigen“ des Individuums entwickelt.

Eine solche „helfende“ Professionalität umfaßt mehr als die Beherrschung zweckrationaler Techniken eines optimalen Lernens. Als Bildungshilfe beinhaltet sie auch den (professionellen) Anspruch, einengende gesellschaftliche und betriebliche Strukturen in den Blick zu rücken, den einzelnen nicht nur zur Funktionalität („Anpassung“), sondern auch zur Reflexion, zu Veränderungen und Verweigerung gegenüber entwicklungsbegrenzenden Strukturen zu befähigen. Um eine solche Form pädagogischer Professionalität zu entwickeln, ist eine umfassende sozial- und erziehungswissenschaftliche Ausbildung erforderlich, wie sie für die Ausbildung etwa von Diplompädagogen kennzeichnend ist. Nun mag man über die Methodenkompetenz der Absolventen dieses Studienganges mit Recht streiten. Vieles müßte und könnte hier verbessert werden, um in stärkerem Maße instrumentelle Kompetenzen zu fördern. Nicht streiten aber sollte man über die Notwendigkeit einer umfassenden gesellschafts- wie erziehungswissenschaftlichen Qualifizierung all derer, die hauptberuflich in der betrieblichen Weiterbildung tätig sind. Die Akzeptanzprobleme, mit denen sich universitäre Erwachse-

nenbildner und Betriebspädagogen in der Vergangenheit konfrontiert sahen, entsprangen u. E. einem betrieblichen Mißtrauen gegenüber „innengeleiteten“ Professionals, da man die betriebliche Bildungsarbeit traditionell als Loyalitätsbildung verstand und praktizierte. Mit dem Vordringen neuer, mitarbeiterorientierter Unternehmenskultur-Konzepte dürften sich die Chancen für wissenschaftlich ausgebildete Pädagogen deutlich erhöhen, sieht sich doch auch die betriebliche Bildungspraxis zunehmend genötigt, Bildung als Sinnsuche und Selbstverwirklichung ihrer Mitarbeiter zuzulassen und zu fördern. Damit wird zugleich der Weg frei für eine pädagogische Professionalisierung der betrieblichen Weiterbildung, die in dem

Maße die marktorientierte, instrumentelle Professionalität ergänzen muß, wie sich das Berufsfeld betrieblicher Weiterbildner den neuen Forderungen nach einer konsequenten Mitarbeiterorientierung sowie deren Einbeziehung in die Ausgestaltung des Sozialraums „Unternehmen“ öffnet.

### Literaturverzeichnis

- Arnold, R.: Betriebliche Weiterbildner — eine Zielgruppe wissenschaftlicher Weiterbildung? In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 18. Jg. (1989), Heft 3, S. 22–26.
- Arnold, R.: Zum Verhältnis von Berufsbildung und Erwachsenenbildung — systematische, bildungspolitische und didaktische Überlegungen. In: Pädagogische Rundschau, Heft 3/1990; S. 333–348.
- Hölterhoff, H./Becker, M.: Aufgaben und Organisation der betrieblichen Weiterbildung. München/Wien 1986.
- Schrader E./Gottschall, A./Runge, Th.: Der Trainer in der Erwachsenenbildung. Rolle, Aufgaben, Verhalten. München/Wien 1984.

## Ausbildung von lernbeeinträchtigten Jugendlichen in den neugeordneten Metallberufen

— Überlegungen zu einem Ausbilderqualifizierungskonzept —

Kathrin Hensge

*Die Qualität des Berufsbildungssystems bemißt sich auch an seiner Fähigkeit, benachteiligte Jugendliche zu integrieren. Die Berufsausbildung als eine Ausbildungsform ohne formale Zugangsbeschränkungen stellt Bildungspolitik und Ausbildungspraxis insbesondere im Hinblick auf die Integration benachteiligter Jugendlicher insofern vor eine große Herausforderung, als auch dieser Zielgruppe der Weg in zukunftssichere Ausbildungsberufe nicht versperrt werden sollte. Dazu gehören im gewerblich-technischen Bereich die neugeordneten Metall- und Elektroberufe. Sie setzen die Standards der Zukunft in diesen Berufsbereichen. Der Ausbildungsabschluß in einem dieser Berufe ist eine zentrale Voraussetzung für eine gesicherte Erwerbstätigkeit in diesem Berufsbereich. Von dieser Möglichkeit dürfen benachteiligte Jugendliche nicht ausgeschlossen werden.*

*Die Einlösung dieses Grundsatzes bedeutet, daß in der Ausbildung Bedingungen geschaffen werden müßten, die dies ermöglichen. Dazu gehört auch der Einsatz von Personal, das die qualifikatorischen Voraussetzungen dafür erfüllt. Denn mit der Qualifikation des Ausbildungspersonals steht und fällt die Qualität der Berufsausbildung, die zugleich den Integrationserfolg der Zielgruppe in eine gesicherte Erwerbstätigkeit fördert.*

## Das Qualifizierungskonzept des Bundesinstituts

Die Ausbildung benachteiligter Jugendlicher in den neugeordneten Metallberufen ist nicht ausschließlich ein Problem dieser Zielgruppe, sondern vordringlich eine Herausforderung an ein neues Qualifizierungskonzept.<sup>1)</sup> Hier sind zu allererst die Ausbilder angesprochen, deren Qualifikation den Um-

setzungserfolg der Neuordnung in die Ausbildungspraxis entscheidend mitbeeinflusst. Das Seminar greift diese Herausforderung auf und bietet Ausbildern umsetzungsfähige lernorganisatorische und didaktische Hilfen für die Berufsausbildung dieser Personengruppen an sowie berufsbezogene Unterweisungsmaterialien aus den neugeordneten Metallberufen.

Das Seminarkonzept besteht in seiner Grobstruktur aus zwei Teilen: