

Bundesministerium für Verkehr-, Bau und Stadtentwicklung

---

# **Berufliche Qualifikationen in der Bundesverwaltung für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung**

Leitlinien zur Gestaltung  
der beruflichen Aus- und Fortbildung

**Stand Februar 2003**

**Die eigene Zuständigkeit der Bundesverwaltung für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung für viele Bereiche der beruflichen Bildung gibt uns die Chance, auf die sich verändernden Qualifikationsanforderungen in der Aufgabenstellung und –erledigung und auf den raschen Wandel der Technik schnell zu reagieren.**

**Hierzu sollen nachstehende Ausführungen eine Diskussions- und Arbeitsgrundlage bei der Gestaltung der Aus- und Fortbildung bieten:**

**Die Leitlinien sprechen neben dem Berufsbildungsausschuss und seinen Unterausschüssen die Berufsbildungszentren, die Fachleute in der Verwaltung, die Ausbildungsberater, Prüfungsausschüsse und alle an, die in der strategischen und konzeptionellen Arbeit in der Berufsausbildung tätig sind.**

**Durch ihre Auswirkungen auf die Durchführung der Aus- und Fortbildung bieten die Leitlinien auch eine Hilfe für Mitarbeiter und Vorgesetzte sowie für Auszubildende, Ausbilder und Auszubildende.**

## **Welche Entwicklungen zeigen sich bei der beruflichen Aus- und Fortbildung?**

In allen Berufsbereichen haben die dynamischen Entwicklungen der letzten Jahrzehnte dazu geführt, dass einmal erlernte Qualifikationen nicht mehr für ein ganzes Berufsleben ausreichen; sie veralten, wenn sie nicht ständig dem Wandel angepasst werden.

Die Verlagerung von berufsfeldbezogener Facharbeit auf ständig wechselnde Arbeitssituationen mit veränderten Anforderungen hat ein neues Denken über Bildung und Beruf in Gang gesetzt. So wurden die großen Berufsfelder neu geordnet und damit die Beziehung zwischen Aus- und Weiterbildung, Fragen der Lernorte, der Lernmethoden und des lernfreundlichen Umfeldes in die Diskussion gebracht.

In unserer Verwaltung wurde das Umdenken bei der Berufsausbildung zuerst bei den Kammerberufen im Metall- und Elektrobereich sichtbar umgesetzt.

In diesem Bereich, der von den technischen und arbeitsorganisatorischen Veränderungen besonders stark betroffen ist, sind viele alte spezialisierte Berufe zu wenigen neuen Berufen zusammengefasst worden.

**Beispiel Industriemechaniker:**

Der neue Beruf Industriemechaniker mit vier Fachrichtungen ist aus den ehemaligen Ausbildungsberufen Mechaniker, Feinmechaniker, Betriebsschlosser, Maschinenschlosser, Systemmacher, Metallgewerbemacher und Schlossmacher entstanden.

Die eigene Arbeit selbständig planen, durchführen und kontrollieren zu können, wurde hier als neues „Qualifikationsdreieck“ erstmalig ausdrücklich festgelegt. Seitdem ist dies richtungsweisendes Qualifikationsziel in allen anderen Neuordnungsverfahren.

Für unsere Verwaltung sind die neu gestaltete Ausbildungsordnung „Verwaltungsfachangestellte“ und die neu entwickelten Berufe im Bereich Informationstechnik richtungsweisend.

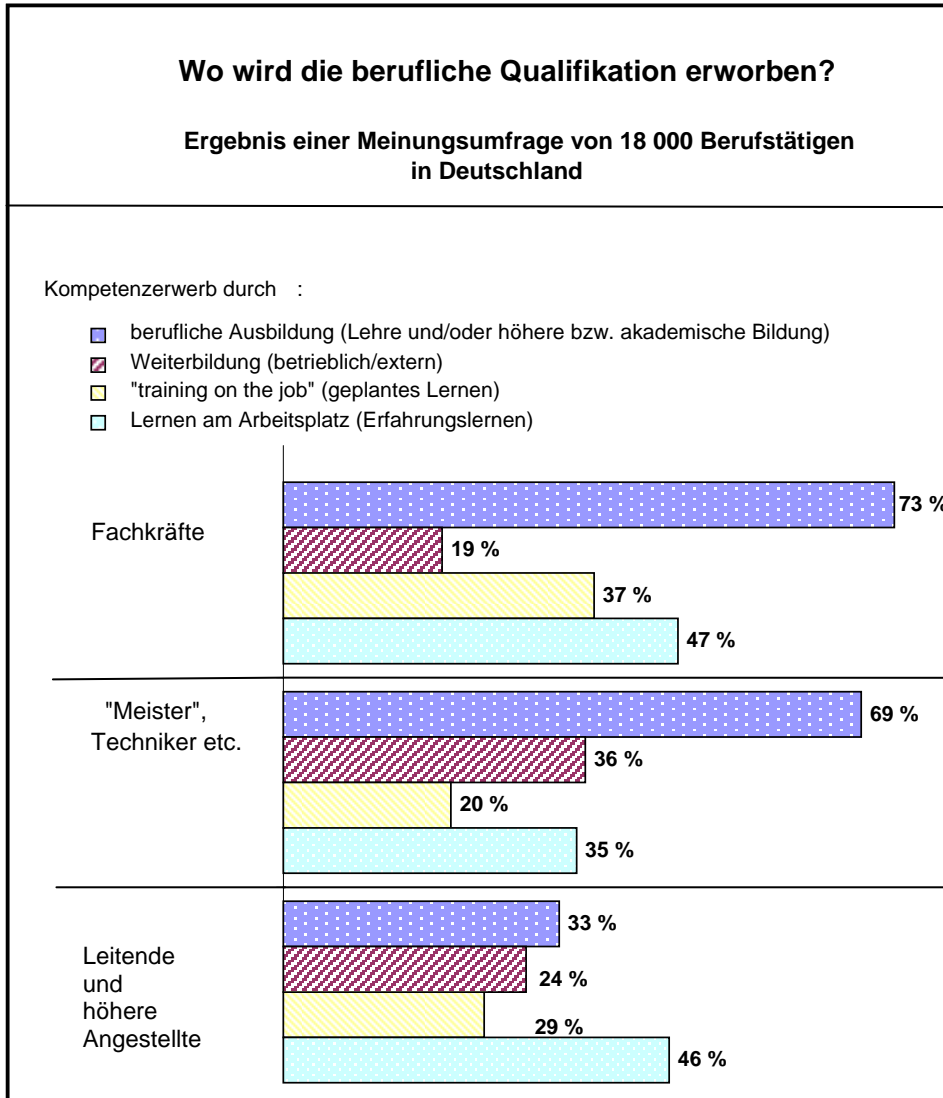
Allen neu geordneten Ausbildungsberufen ist gemeinsam, dass einer breit angelegten Grundbildung die fachliche Spezialisierung folgt. Immer mehr hat Berufsarbeit heute mit offenen und komplexen Handlungssituationen zu tun. Soziales Verhalten ist gefragt, die Fähigkeit zu verhandeln, auf Unvorhergesehenes zu reagieren und Auswirkungen auf die Umwelt einzuschätzen.

Berufliche Qualifikation muss über das Fachwissen „Fertigkeiten und Kenntnisse“ hinausgehen. Sie umfasst berufsübergreifende Kompetenz von Persönlichkeiten, die selbständig planen und handeln und außerdem in der Lage sind, Verantwortung und Kontrolle abzuwägen, kurz, sogenannte **Handlungskompetenz** besitzen.

**Eine weitere Beobachtung:**

Es hat sich gezeigt, dass die reine Wissensvermittlung nicht ausreichend auf notwendige Handlungsfähigkeit im Arbeitsprozess vorbereitet. Dies bedeutet, dass - trotz aufwendiger Bildungsaktivitäten - die Mitarbeiter in der Erfüllung ihrer Aufgaben nicht zwingend kompetenter wurden. Umgekehrt gilt jedoch auch, dass es durchaus Mitarbeiter gibt, die trotz zurückhaltender Teilnahme an Weiterbildung eine hohe Handlungskompetenz aufweisen.

Daraus den Schluss zu ziehen, institutionelle Weiterbildung rentiere sich nicht, wäre jedoch ganz falsch; die richtige Konsequenz aus den o. g. Erscheinungen ist, dass wir im Aus- und Fortbildungsbereich auch Methoden-, Persönlichkeits- und Sozialkompetenz fördern müssen, die auf Handlungsfähigkeit und nicht auf reine Wissensanhäufung ausgerichtet ist.



Hauptquellen des Kompetenzerwerbs für die Ausübung einer beruflichen Tätigkeit

(Quelle: Bundesinstitut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 2000)

## Was soll bei der Gestaltung und Durchführung der beruflichen Aus- und Fortbildung berücksichtigt werden?

Zunächst zwei Aussagen, durch die die Grundideen für die Gestaltung der beruflichen Bildung deutlich werden sollen. Als erstes soll das „EU-Memorandum über das lebenslange Lernen“, als zweites der Begriff „Schlüsselqualifikationen“ erläutert werden.

### EU-Memorandum über lebenslanges Lernen

vom 30.10.2000

Im Anschluss an den Europäischen Rat von Lissabon hat die Kommission Ende 2000 ein Memorandum zum lebenslangen Lernen publiziert. Zweck dieses Memorandums ist es, eine Gesamtstrategie für die Bildung und das lebenslange Lernen in Europa zu entwerfen. Kernstück sind sechs Grundforderungen. Sie sollen als Orientierungspunkte für eine umfassende Debatte über die Umsetzung des lebenslangen Lernens in die Praxis dienen:

Die sechs Grundforderungen lauten:

1. Neue Basisqualifikationen:  
Erwerb und Aktualisierung von Qualifikationen als Voraussetzung für eine dauerhafte Teilhabe an der Wissensgesellschaft. Fünf neue Basisqualifikationen wurden in Lissabon benannt: IT-Fertigkeiten, Fremdsprachen, Technologische Kultur, Unternehmergeist und soziale Fähigkeiten.
2. Erhöhung der Investitionen in die Humanressourcen.
3. Innovation in den Lehr- und Lernmethoden:  
effektive Lehr- und Lernmethoden und –kontexte für das lebenslange und lebensumspannende Lernen.
4. Verbesserung der Methoden zur Bewertung von Lernbeteiligung und Lernerfolg, insbesondere im Bereich des nicht-formalen und des informellen Lernens.
5. Berufsberatung und Berufsorientierung: Zugang zu hochwertigen Informations- und Beratungsangeboten als Lernmöglichkeiten für alle Altersklassen.
6. Das Lernen den Lernenden auch räumlich näher bringen: Es gilt, Möglichkeiten für das lebenslange Lernen in unmittelbarer Nähe (am Wohnort) der Lernenden zu schaffen.

### **Schlüsselqualifikationen als Ziel beruflicher Bildung**

Vor mehr als 25 Jahren wurden von Dieter Mertens, damaliger Leiter des Bundesinstituts für Arbeitsmarkts- und Berufsforschung, Schlüsselqualifikationen definiert. Es sind Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, die ohne engen und direkten Bezug zu einer bestimmten Tätigkeit die Eignung

- für eine große Anzahl unterschiedlicher Funktionen und
- für die sich verändernden Anforderungen im (Berufs-)Leben bieten:

- Fähigkeit zu lebenslangem Lernen und zum Wechsel sozialer Rollen
- Fähigkeit zur Distanzierung durch Theoretisierung, Relativierung, Verknüpfung von Theorie und Praxis
- Technikverständnis
- Fähigkeit zur Interessenanalyse, gesellschaftliches Grundverständnis
- Planungsfähigkeit, Fähigkeit, sich Ziele zu setzen, Zeit und Mittel einzuteilen
- Befähigung zur Kommunikation, Decodierungsfähigkeit
- Fähigkeit zur Zusammenarbeit, Mitverantwortung, zur rationalen Austragung von Konflikten

Die nachstehenden Thesen zur Ermittlung zukünftiger Qualifikationen für die berufliche Bildung geben die Möglichkeit, anhand der Arbeitsaufgaben und deren Veränderung, Trends der Entwicklung sowie Qualifikationsanforderungen abzuleiten und in Aus- und Fortbildungskonzepte einfließen zu lassen.

Die Thesen sollen zur Diskussion anregen und sind entsprechend erweiterbar:

- These 1: Berufe werden immer mehr durch eine **breit angelegte Kompetenz** bestimmt, innerhalb derer eine jeweils individuelle, **spezifische Berufskompetenz** entwickelt wird.
- These 2: Der rasche wirtschaftliche, organisatorische und technologische Wandel stellt **andere und neue Anforderungen** an die Mitarbeiter.
- These 3: Unternehmerisches bzw. **Management-Denken** gehört künftig mehr als heute zur Berufspraxis.

- These 4: **Handlungsfreiräume** der einzelnen Mitarbeiter werden innerhalb der Berufspraxis zukünftig größer.
- These 5: Eine Steigerung der **Innovationsbereitschaft** ist - in einer ständigen Veränderungen unterworfenen Verwaltung und Umwelt - unerlässlich.
- These 6: Zunehmende **Technik** beeinflusst die Arbeits- und Lebenswelt. Es kommt darauf an, die **Gestaltbarkeit** deutlich zu machen und die entsprechende **Handlungsmöglichkeit** zu verbessern.
- These 7: Zur Berufspraxis gehört zunehmend der Umgang mit **Unsicherheiten bezüglich der Ziele** der Aufgabenerledigung.
- These 8: Bei einem Abbau von festen Vorgaben und Hierarchien nimmt die Bedeutung eigener **beruflicher Werte** und **sozialer Mündigkeit** zu.

Nähere Erläuterungen zu den Thesen finden Sie in Anlage 1.

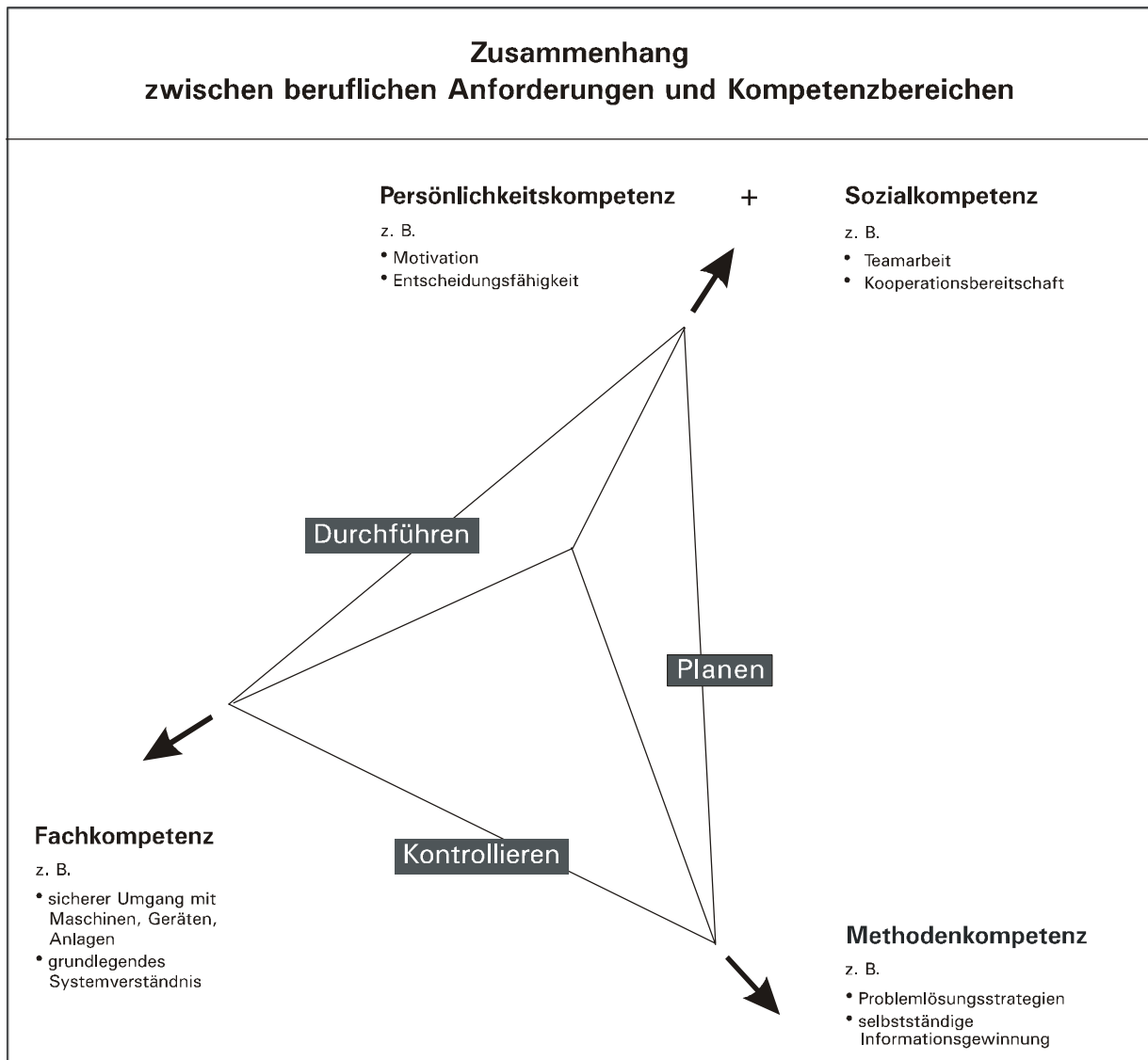
## Was ist unter beruflicher Handlungskompetenz zu verstehen?

Die Fähigkeiten und Kenntnisse in den neu geordneten, für uns wichtigen Berufsfeldern Metall / Elektro / Informatik / Verwaltung sollen so vermittelt werden, dass die Auszubildenden zur Ausübung einer qualifizierten beruflichen Tätigkeit befähigt werden, die insbesondere selbstständiges Planen, Durchführen und Kontrollieren einschließt. Dies bedeutet, dass die Ausbildung anhand eines praxisnahen Ausbildungskonzeptes durchgeführt werden soll, in dem fachliche und fachübergreifende Kompetenzen in die Berufsausbildung integriert werden.

Planen, Durchführen und Kontrollieren sind erste Ausgangspunkte einer ganzheitlichen Ausbildung und führen zum Erwerb von Handlungskompetenz.

Diese berufliche **Handlungskompetenz** beinhaltet Qualifikationen im Bereich

- **Fachkompetenz**
- **Methodenkompetenz**
- **Persönlichkeitskompetenz und**
- **Sozialkompetenz**



## Welche Qualifikationen brauchen wir in unserer beruflichen Aus- und Fortbildung?

Folgende, aus den vorgenannten Thesen abgeleitete Überlegungen sollen die Begriffe Fach-, Methoden-, Sozial- und Persönlichkeitskompetenz verständlicher machen. Sie sind aber auch Ansätze für die Weiterentwicklung der beruflichen Aus- und Weiterbildung in unserer Verwaltung.

Die beispielhaft aufgeführten Kompetenzen müssen jeweils den einzelnen zu planenden oder durchzuführenden Bildungsmaßnahmen angepasst werden.



Die Kompetenzbereiche sind nicht exakt voneinander zu trennen, sie überschneiden sich und bedingen sich gegenseitig. So beinhaltet die hier der Fachkompetenz zugeordnete Qualifikation im Bereich Ökologie/Umweltschutz auch Sozialkompetenz (z. B. Offenheit und Integrationsfähigkeit) und Persönlichkeitskompetenz (z. B. gesellschaftliche Entwicklungen zu reflektieren).

Kompetenzen in der Berufsbildung sollten nur soweit differenziert werden, dass die Grundidee deutlich wird und die Ganzheitlichkeit der Bildung nicht verloren geht. Alles Weitergehende würde die Berufsbildung letztlich überfordern.

## Fachkompetenz

- **Breit angelegtes Fachwissen und Fertigkeiten**, aus denen sich je nach Arbeitssituation oder beruflichem Werdegang Spezialkenntnisse entwickeln lassen.
- **Zusammenhänge mit benachbarten Wissensgebieten** – und damit Arbeitsbereichen – herstellen, um ein Gesamtverständnis für Arbeitsabläufe und das Umfeld zu begreifen.
- **Kenntnisse und Fertigkeiten mit hoher Zukunftserwartung** (z. B. IT-Technik) oder mit erheblicher Dauerhaftigkeit (z. B. technische, ökologische und wirtschaftliche Grundkenntnisse).

Neben der auf den Kern der beruflichen Tätigkeit ausgerichteten Fachkompetenz sind besonders folgende Qualifikationen zu fordern:

- Aufgaben der Verwaltung und deren Einbindung in die **gesellschaftlichen und gesamtstaatlichen Zusammenhänge** kennen.
- Gefährdungen der **Arbeitssicherheit** und der Gesundheit erkennen und zu deren Vermeidung beitragen.
- **Umweltschutz** als gesellschaftliche Aufgabe erkennen und Gefahren für die Umwelt vorbeugen. Dabei geht es nicht nur darum, über die Umweltproblematik aufzuklären, sondern auch Einstellungen zu verändern und Alternativen persönlichen und gemeinsamen Handelns aufzuzeigen. Das Wirtschaften in Kreisläufen von der Produktion bis zur Wiederverwertung bzw. Entsorgung zu verstehen.
- **Betriebswirtschaftliche und gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge** erkennen und entsprechend handeln.

- Einsatzmöglichkeiten, Auswirkungen und Grenzen **technischer Innovationen** einschätzen.
- Beherrschen von **Kommunikations- und Informationstechniken** für die berufliche Tätigkeit in allen Bereichen unserer Verwaltung.
- ...

## **Methodenkompetenz**

Die methodisch-problemlösenden Qualifikationen bilden Lern- und Arbeitstechniken, wie z. B.

- **Arbeitsplanung und Arbeitsgestaltung,**
- **Projektarbeit,**
- **selbständige Informationsgewinnung und Informationsverarbeitung,**
- **selektives Lesen und Auswerten und Strukturieren,**
- **Präsentations- und Moderationstechniken,**
- **Leittextmethode,**
- **Problemlösungsstrategien,**
- **Qualitätsmanagement als Möglichkeit der ständigen Verbesserung der Aufgabenerledigung,**
- **sprachliches Darstellungsvermögen,**
- ...

## **Persönlichkeitskompetenz**

Eine Einschränkung vorab:

Bei der Persönlichkeitskompetenz (und gleichermaßen bei der Sozialkompetenz) ist ein klassisches „Vermitteln“ oder richtiger gesagt: „Entwickeln und Fördern“ nur sehr eingeschränkt möglich. Vielmehr kommt es entscheidend auf die Verwaltungskultur, auf das soziale Klima, die hierarchischen Strukturen und ein lernförderndes Umfeld (Anlage 2) an. Beim Mitarbeiter selbst wird Persönlichkeitskompetenz dadurch bestimmt, wie er sein Umfeld wahrnimmt und die eigenen Erfahrungen verarbeitet und umsetzt.

Dies soll jedoch den Wert von ergänzenden Bildungsangeboten nicht in Frage stellen.

Zur Persönlichkeitskompetenz zählen alle Aspekte des persönlichen Verhaltens und des Arbeitsverhaltens, aus den Bereichen der intellektuellen Fähigkeiten, Motivation, Führung und unternehmerische Kompetenz.

Beispielhaft sind aus dem Bereich der beruflichen Bildung folgende genannt:

- **Lernfähigkeit und –bereitschaft.**
- Fähigkeit zur **Selbststeuerung und Selbstorganisation.**
- **persönliche Wertvorstellungen** aufbauen, würdigen und danach sozial und politisch verantwortlich handeln. Hierzu zählen auch Bereiche wie Kundenorientierung und Kostenbewusstsein.
- **Anwendungsbezogenes Denken und Handeln** (z. B. Transfertätigkeit, d. h. vorhandenes Wissen auf neue Arbeitssituationen übertragen, Denken in Zusammenhängen).
- **Flexibilität**, d. h. sich rasch auf neue Arbeitssituationen einstellen und Probleme lösen können.
- **Stressbewältigung und -vermeidung.**
- ...

Die Fähigkeit zur Mitarbeiterführung, die alle Kompetenzbereiche beinhaltet, ist besonders in der beruflichen Fortbildung (z. B. Meisterausbildung, Schichtleiterausbildung) zu fördern.

## Sozialkompetenz

- **Konflikte erkennen, Lösungsmöglichkeiten aufzeigen** und damit den Konflikt positiv nutzen.
- **Kommunikation** unter Beachtung fachlicher Anforderungen situations- und adressatengerecht gestalten.
- **Teamfähigkeit**, die sich in konstruktiver, zielgerichteter Mitarbeit in der Gruppe zeigt.
- ...

Die sozial-kommunikativen Qualifikationen bilden Kooperations- und Kommunikationstechniken,

z. B. mit den Einzelqualifikationen:

- **Sachlichkeit in der Argumentation,**
- **Offenheit und Integrationsfähigkeit,**
- **Entwicklung von Gesprächsregeln und Feed-back-Methoden,**
- **aktives Zuhören,**
- **Teamentwicklung und Gesprächsleitung,**
- **Konfliktmanagement und Metakommunikation,**
- **Anwenden von Präsentationsmethoden,**
- ...

## Wie kann bei uns Handlungskompetenz gefördert werden?

Es ist im Rahmen der Zuständigkeit, der Möglichkeiten und dem jeweiligen Bedarf zu prüfen, in welchem Umfang und in welcher Ausprägung Kompetenzen in die beruflichen Aus- und Weiterbildung eingebracht werden sollen.

Die eigenen Zuständigkeiten der Bundesverwaltung für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung in vielen Bereichen der beruflichen Bildung geben uns erheblichen Spielraum, aber auch die Verpflichtung zu handeln:

- Beteiligung des Berufsbildungsausschusses und der Verwaltung beim Verfahren zur Erstellung neuer **Ausbildungsordnungen** in unterschiedlich starker Ausprägung
- **Fortbildungsberufe**  
(Fortbildungsprüfungen im Bereich des BMV)
- **Anforderungen der Prüfungsausschüsse** unserer Verwaltung
- **Lern- und Lehrkultur**,  
z. B. durch die inhaltliche und methodische Gestaltung von Lehrveranstaltungen Wahl der Ausbildungsorte.

In der beruflichen Fortbildung werden die Mitarbeiter häufig durch Spezialisten in den einzelnen Kompetenzbereichen separat trainiert. Die Zusammenführung der einzelnen Fähigkeiten bleibt dem Mitarbeiter weitgehend selbst überlassen.

Aus- und Fortbildungsmaßnahmen müssen künftig die Kompetenzbereiche integrieren. Möglichkeiten dazu bieten Projektarbeit, Planspiele ...

- Schaffen eines **lernfreundlichen Arbeits- und Ausbildungsumfeldes** (Anlage 2)

Entsprechend umfasst der Kreis derjenigen, die zur Mitarbeit bei der Berufsbildung aufgerufen sind: die Verwaltung auf allen Ebenen, Berufsbildungsausschuss, Vorgesetzte, Ausbilder, bis hin zu den Mitarbeitern und Auszubildenden.

Eine ganzheitliche Berufsbildung ist zwangsläufig Bestandteil der Personalentwicklung. Dies beginnt bei der beruflichen Erstausbildung, geht über die Förderung unserer Mitarbeiter im beruflichen Alltag, über Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen bis zum Einfluss der Organisationsentwicklung auf die Anforderungen im Berufsleben.

Berufliche Bildung und Personalentwicklung sind nur gemeinsam erfolgreich.

### Anlagen

- Thesen zur Ermittlung zukünftiger Qualifikationen für die berufliche Bildung in der WSV Bundesverkehrsverwaltung
- Lernfreundliches Arbeitsumfeld
- Literaturhinweise

## Thesen

### **zur Ermittlung zukünftiger Qualifikationen für die berufliche Bildung in der WSV Bundesverkehrsverwaltung**

Die Thesen verdeutlichen, dass unsere Verwaltung in die gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Entwicklungen der gesamten Arbeitswelt eingebunden ist.

Die Thesen haben sicherlich eine unterschiedliche Wichtigkeit und treffen auch im unterschiedlichen Maße auf das Arbeitsumfeld unserer Verwaltung zu.

**These 1: Berufe werden immer mehr durch eine breit angelegte Kompetenz bestimmt, innerhalb derer eine jeweils individuelle, spezifische Berufskompetenz entwickelt wird.**

Eine breit angelegte Berufsbildung hat in der WSV durch den „Mehrfachberuf“ des Wasserbauers bereits Tradition. Hierbei stand bisher jedoch Fachwissen im Vordergrund. Notwendig ist eine Ausweitung von Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, die nicht unmittelbaren und begrenzten Bezug zu bestimmten, praktischen Tätigkeiten haben, sondern vielmehr

(a) die Eignung für eine große Zahl von Dienstposten oder Funktionen, als wechselnde Möglichkeiten dauerhaft abrufbar sind, zum gleichen Zeitpunkt und

(b) die Eignung für die Bewältigung einer von (meist unvorhersehbaren) Änderungen von Anforderungen im Laufe des Berufslebens.

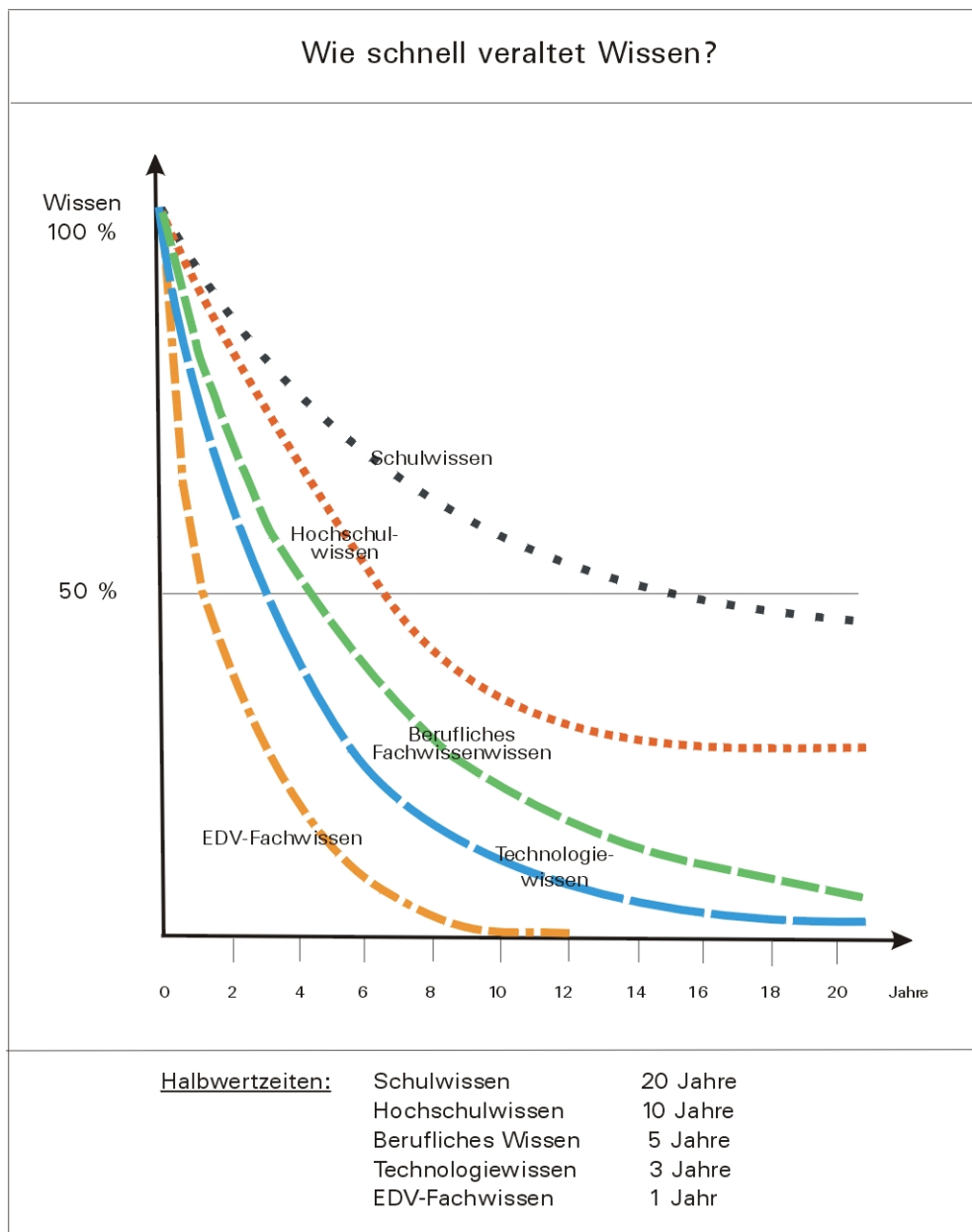
Diese Entwicklung zeigt sich z. B. beim Kammerberuf Mechatroniker, der seine Wurzeln beim Industriemechaniker und Energieelektroniker hat.

**These 2: Der rasche wirtschaftliche, organisatorische und technologische Wandel stellt immer neue und andere Anforderungen an die Mitarbeiter.**

Die wachsende Geschwindigkeit der Wissenserneuerung, die ständige Mehrung der Wissensmenge und die Notwendigkeit, sich in einer immer komplexeren Arbeits- und Umwelt zu orientieren, machen Fortbildung immer wichtiger.

Dabei ist Folgendes zu beobachten:

Je mehr Bildungsinhalte an die Praxis gebunden sind, desto schneller veralten sie. Dies stellt jedoch die Notwendigkeit von Fachwissen nicht in Frage, sondern zeigt seinen Aktualisierungsbedarf.



Die Halbwertszeit des Wissens

Quelle: K. Nagel

\*Weiterbildung als strategischer Erfolgsfaktor

Neben der klassischen Fortbildung müssen in unserer Verwaltung auch die „Fortbildungsberufe“ hier Schritt halten. Ein Ansatz für eine Weiterentwicklung ist hier das neue Fortbildungskonzept für Schichtleiter an Schleusenbetriebsstellen.

Das Wichtigste jedoch ist die Lernbereitschaft und Lernfähigkeit der einzelnen Mitarbeiter, Mitarbeitergruppen und Organisationseinheiten.

**These 3: Unternehmerisches bzw. Management-Denken gehört künftig mehr als heute zur Berufspraxis.**

Das Verständnis der Gesamtaufgabe unserer Verwaltung, die wirtschaftlichen und staatlichen Zusammenhänge der eigenen Tätigkeit sind Voraussetzung für erfolgreiches Handeln.

Die Verwaltung muss sich dem Wettbewerb stellen. Gestiegene Anforderungen an ökologisches Arbeiten und „Haushalten“ drängen zu Verbesserungsprozessen auf allen Ebenen.

Eine (trotz aller Kritik an Reform- und Leitbildprozess) einsetzende Veränderung der inneren Organisations- und Führungsstruktur lässt folgende Tendenzen erkennen:

- größtmögliche Kompetenz- und Verantwortungsverlagerung in die ausführenden Bereiche,
- Abbau von Hierarchiestufen,
- Weitgehende Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter in immer selbständigeren Gruppen,
- Durchlässigkeit der Organisationen bei der Aufgabenerledigung (Projektgruppen-Bündelung).

**These 4: Handlungsfreiräume der einzelnen Mitarbeiter werden innerhalb der Berufspraxis zukünftig größer.**

Folgt man der These 3, führt die Aufgabenerledigung zu mehr Selbstorganisation und Selbststeuerung.

Die Förderung der Entwicklung zur Selbstständigkeit darf nicht erst im Berufsleben erfolgen. Sie ist Teil der beruflichen Erstausbildung. Die Vermittlung von Fertigkeiten und Kenntnissen eines Auszubildenden muss bereits „selbständiges Planen, Durchführen und Kontrollieren“ einschließen.

**These 5: Eine Steigerung der Innovationsbereitschaft ist - in einer ständigen Veränderungen unterworfenen Verwaltung und Umwelt - unerlässlich.**

Die Auseinandersetzung mit neuen Verfahren und Dienstleistungen erfordert ein geschärftes Problembewusstsein und Kreativität.

**These 6: Zunehmende Technik beeinflusst die Arbeits- und Lebenswelt. Es kommt darauf an, die Gestaltbarkeit deutlich zu machen und die entsprechende Handlungsmöglichkeit zu verbessern.**

Weder Technikoptimismus noch Technikpessimismus sollen überwiegen, sondern der Blick auf die Gestaltbarkeit des Einsatzes technischer Systeme gerichtet werden. So ist durch die Entwicklung „neuer Techniken“, auch wenn sie kaum zu bremsen scheinen, noch nicht darüber entschieden, wie sie angewendet und eingesetzt werden können.

Die Berufsbildung hat hierbei die Aufgabe, Handlungsmöglichkeiten unserer Mitarbeiter zu entwickeln und darüber auch Ängste abzubauen.

**These 7: Zur Berufspraxis gehört zunehmend der Umgang mit Unsicherheiten der Ziele der Aufgabenerledigung.**

Traditionelle Aufgaben und Arbeitsweisen werden durch technische und organisatorische Veränderungen, durch Haushaltsvorgaben und den Wandel der Umwelt in Frage gestellt.

Die Frage nach dem Sinn und der Zweckmäßigkeit begleitet die berufliche Tätigkeit. Der Mitarbeiter wird zeitweilige Aufgaben übernehmen, es entstehen wechselnde hierarchische Stellungen und Zuständigkeiten. Die Arbeit erfolgt in wechselnden, auf Zeit gebildeten Teams.

**These 8: Bei einem Abbau von festen Vorgaben und Hierarchien nimmt die Bedeutung eigener beruflicher Werte und sozialer Mündigkeit zu.**



Die Möglichkeit der Selbstbestimmung im Berufsalltag macht eigenverantwortliches Handeln und eine Übereinstimmung mit der Verwaltungskultur erforderlich. Berufliche Ausbildung und Tätigkeit wird um so erfolgreicher sein, wie persönliche und berufliche Werte in Einklang zu bringen sind.

### **Werteentwicklung**

In den achtziger Jahren untersuchte der Amerikaner Robert Inghard die Werteentwicklung.

Die Prognose scheint sich für Deutschland im Wesentlichen bestätigt zu haben:

- Verringeres Gewicht der Erwerbsarbeit und Abkehr vom abstrakten Leistungsprinzip,
- Streben nach Humanisierung von Arbeit,
- Infragestellung vorgegebener Strukturen und Suche nach eigenem Sinn, verstärkte Religiosität, aber auch Anfälligkeit für Sekten,
- stärkere Kontaktbedürfnisse,
- gestiegene Ansprüche auf Selbstverwirklichung der Frauen,
- Abkehr von der Aufstiegsorientierung bei den Männern und vermehrter Einbezug in Familienaktivitäten,
- merkliches Steigen der Körper- und Gesundheitsbewusstheit,
- stärkere Sesshaftigkeit und geringere Bereitschaft zur Mobilität,
- Zurücktreten des Konsums von Waren und vermehrtes Bedürfnis nach Dienstleistungen,
- höhere Ansprüche an Informationen,
- gesteigertes Sicherheitsbedürfnis.

Als eine Folgerung hieraus ist die Idee des Leitbildprozesses zu sehen.

Innerhalb der Berufsbildung zeigt sich dies, indem neben dem Konsumverhalten in den Lehrgängen auch der Wunsch nach Eigenaktivitäten entsteht. Die Inhalte müssen stärker auf Verbindungen zwischen den verschiedenen Kompetenzbereichen und auf Ganzheitlichkeit abzielen.

Die Fähigkeit zur sozialen Steuerung schließt die Fähigkeiten über das eigene Verhalten und die Zusammenarbeit in Gruppen nachzudenken mit ein - im weitesten Sinn müssen die gesellschaftlichen sowie politischen Zusammenhänge erkannt werden und im eigenen Verhaltensspielraum muss entsprechend gehandelt werden. Zum Beispiel muss eine erhöhte Bereitschaft, Konflikte auszutragen, vorhanden sein, denn alles Neue verursacht Widerstand. Bestehende Mängel, Meinungs- und Einstellungsverschiedenheiten müssen erkannt, an- und ausgesprochen und gemeinsam gelöst werden.

## **Lernfreundliches Arbeitsumfeld**

Die Handlungskompetenz eines Mitarbeiters hängt von der Handlungsfähigkeit und Handlungsbereitschaft ab.

Handlungsfähigkeit wiederum wurzelt auf Fertigkeiten, „gelehrtem Wissen“ und Wissen aus „Erfahrungslernen“, das im „Tagesgeschäft“ eben durch „Erfahrung machen“ aufgebaut wird. Der Erwerb von Erfahrungswissen ist wesentlich von der Handlungsbereitschaft, zum Beispiel der Motivation, Lernbereitschaft, von Selbstvertrauen und Beharrlichkeit abhängig.

Umstände zur Unterstützung des Erfahrungslernens und der Förderung der Handlungsbereitschaft sind untersucht worden.

Als Merkmale für ein lernfreundliches Arbeitsumfeld haben sich herausgestellt:

- die Komplexität der zu erledigenden Aufgaben - (nicht unterfordern, aber auch nicht überfordern),
- Handlungsspielraum für ihre selbstständige Bewältigung,
- Problemhaltigkeit, die zu eigenständigen Lösungen herausfordert,
- Kommunikations- und Kooperationsmöglichkeiten (Anregungen und Hilfen) sowie
- eine Verwaltungskultur, die zum Lernen ausdrücklich ermutigt und dieses belohnt.

Grundsätzlich gilt das Vorgenannte auch für die berufliche Erstausbildung. Wegen der Lernzielvorgaben der Ausbildungsordnungen und der zeitlichen Gliederung wird eine Steuerung der Lernsituationen notwendig sein.

## Literaturhinweise

Autor bzw. Herausgeber/Verlag	Titel Ort Jahr
Christiane Koch, Kathrin Hensge	Muss ein Mensch denn alles können? Heft 29 Berlin 1992
Günter Pätzold	Lehrmethoden in der beruflichen Bildung (2. Auflage) Heidelberg 1996
Bundesinstitut für Berufsbildung	Ausbildungsordnungen und wie sie entstehen ... Berlin 1999
Hans-Jörg Bullinger	Qualifikationen erkennen – Berufe gestalten Bielefeld 2000
Bundesinstitut für Berufsbildung	Lernen im Prozeß der Arbeit Bonn 1998
Bundesinstitut für Berufsbildung	Impulse für die Berufsbildung – BIBB-Agenda 2000plus. Bielefeld 2000
Gerhard P. Bunk, Manfred Kaiser, Reinhard Zedler	Schlüsselqualifikationen – Intention, Modifikation und Realisa- tion in der beruflichen Aus- und Weiterbildung Stuttgart 1991
Dieter Mertens	Schlüsselqualifikationen – Thesen zur Schulung für eine mo- derne Gesellschaft Stuttgart 1974
Jung	Personalwirtschaft (3. Auflage)
Peter Faulstich	LernKultur 2006 München 1990
Prof. Dr. Peter Pawlowsky, Jens Bäumer	Betriebliche Weiterbildung – Management von Qualifikation und Wissen
Jörg-Peter Pahl, Gerhard Rach	Zusatzqualifikationen: Anforderungen benennen – Konzepte suchen
Joachim Gerd Ulrich	Wissensanforderungen, Weiterbildung und Kompetenzsiche- rung der Erwerbstätigen in Deutschland 1998/1999
IHK Region Stuttgart	Vorschlag für die Neuordnung der industriellen Elektroberufe
Manfred Klier	Die Zukunft der Arbeit
Heinrich Tillmann	Fortbildungsregelungen des Bundes Bonn 2001
Bernd Ott	Grundlagen des beruflichen Lernens und Lehrens: Ganzheitliches Lernen in der beruflichen Bildung. Berlin 1997
Dr. Hermann Schmidt	Erläuterungen zur Verordnung über die Berufsausbildung zur Fachangestellten für Bürokommunikation Berlin 1993
Bundesinstitut für Berufsbildung	Erläuterungen zur Verordnung über die Berufsausbildung in den industriellen Metallberufen. Nürnberg 1992