# Qualifikationsbedarf des Bildungspersonals

## Endbericht

## *Teil 2: Ergebnisse der Betriebsbefragung*

Juli 2008

Verein der
**GAB München e.V.**

Lindwurmstr. 41/43
80337 München

Fon 089 / 24 41 791 - 0
Fax 089 / 24 41 791 – 15

www.gab-muenchen.de

© GAB München e.V.

Verein der GAB München – Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung e.V.

An diesem Endbericht haben mitgewirkt:

Hans G. Bauer
Michael Brater
Ute Büchele
Ulrike Fürst
Claudia Munz
Peter Rudolf
Jost Wagner

© GAB München e.V.

# Inhaltsverzeichnis


**1 Einleitung ..... 3**

**2 Cluster I: Dienstleistungsbetriebe ..... 11**

2.1 Ausbildung ..... 12
*2.1.1 Ausbildungskonzepte und -szenarien ..... 12*
*2.1.2 Das Bildungspersonal und seine Aufgaben ..... 25*
*2.1.3 Qualifikationsanforderungen an das Bildungspersonal und dessen Vorbildung ..... 37*
*2.1.4 Qualifikationsbedarf und Qualifizierungswünsche für das Bildungspersonal in den Dienstleistungsunternehmen ..... 48*

2.2 Weiterbildung in den Dienstleistungsunternehmen ..... 55
*2.2.1 Weiterbildungskonzepte und -szenarien ..... 55*
*2.2.2 Das Weiterbildungspersonal – Aufgaben, Anforderungen und Qualifizierung ..... 61*
*2.2.3 Qualifizierungsbedarf des Weiterbildungspersonals; Ordnungsfragen ..... 66*

**3 Cluster II: Industriebetriebe ..... 70**

3.1 Ausbildung in der Industrie ..... 71
*3.1.1 Ausbildungskonzepte und -szenarien ..... 71*
*3.1.2 Das Bildungspersonal und seine Aufgaben ..... 80*
*3.1.3 Qualifikationsbedarf und Qualifizierungswünsche für das Bildungspersonal in der Industrie ..... 100*

3.2 Weiterbildung in der Industrie ..... 105
*3.2.1 Weiterbildungskonzepte und -szenarien ..... 105*
*3.2.2 Das Weiterbildungspersonal – Aufgaben, Anforderungen und Qualifizierung ..... 108*
*3.2.3 Qualifizierungsbedarf des Weiterbildungspersonals; Ordnungsfragen ..... 112*

**4 Cluster III: Kleinbetriebe ..... 115**

4.1 Ausbildung ..... 116
*4.1.1 Ausbildungskonzepte und -szenarien ..... 116*
*4.1.2 Das Bildungspersonal und seine Aufgaben ..... 132*
*4.1.3 Qualifikationsanforderungen an das Bildungspersonal und dessen Vorbildung ..... 138*
*4.1.4 Qualifikationsbedarf und Qualifizierungswünsche für das Bildungspersonal in den Kleinbetrieben ..... 143*

4.2 Weiterbildung in den Kleinbetrieben ..... 148

**5 Cluster IV: Bildungsdienstleister ..... 150**

5.1 Ausbildung ..... 151
*5.1.1 Ausbildungskonzepte und -szenarien ..... 151*
*5.1.2 .Das Bildungspersonal und seine Aufgaben ..... 166*
*5.1.3 Qualifikationsanforderungen an das Bildungspersonal der Bildungsdienstleister und dessen Vorbildung ..... 171*
*5.1.4 Qualifikationsbedarf und Qualifizierungswünsche für das Bildungspersonal der Bildungsdienstleister ..... 176*

5.2 Die Weiterbildung der Bildungsdienstleister ..... 181
*5.2.1 Weiterbildungskonzepte und -szenarien ..... 181*
*5.2.2 Das Weiterbildungspersonal – Aufgaben, Anforderungen und Qualifizierung ..... 184*

**6 Cluster V: Öffentliche Verwaltung ..... 193**

6.1 Ausbildung ..... 194
*6.1.1 Ausbildungskonzepte und -szenarien ..... 194*
*6.1.2 Das Bildungspersonal und seine Aufgaben ..... 203*
*6.1.3 Qualifikationsbedarf und Qualifizierung; zur Ordnungsfrage ..... 212*

6.2 Weiterbildung in der Öffentlichen Verwaltung ..... 216
*6.2.1 Weiterbildungskonzepte und -szenarien ..... 217*
*6.2.2 Das Weiterbildungspersonal – Aufgaben, Anforderungen und Qualifizierung ..... 220*

**7 Zusammenfassung: Qualifikationsbedarf des Bildungspersonals ..... 228**

A. Qualifikationsbedarf des Ausbildungspersonals ..... 228

B. Qualifikationsbedarf des Weiterbildungspersonals ..... 237

**8 Anhang ..... 242**

8.1 Frageleitfaden Personal-/ Ausbildungsleitung ..... 242

8.2 Frageleitfaden hauptamtliche Ausbilder bzw. Weiterbildner ..... 246

8.3 Frageleitfaden nebenamtliche Ausbilder bzw. Weiterbildner ..... 248

# 1 Einleitung

Ausgangspunkt dieser Studie zum Qualifikationsbedarf des Bildungspersonals ist ein Auftrag des Bundesinstitutes für Berufsbildung mit dem Ziel, „die wesentlichen Differenzierungen in den Qualifikationsansprüchen von haupt- und nebenberuflichem Bildungspersonal in Unternehmen und bei Bildungsdienstleistern, die für die Unternehmen tätig sind“[1] zu ermitteln. Dabei sollte ein besonderes Augenmerk vor allem auf den berufspädagogischen Qualifikationsbedarf von betrieblichem Bildungspersonal gelegt werden, der Ansatzpunkt für die Entwicklung entsprechender staatlich geregelter Qualifikationsangebote bieten kann.

Qualifikationsbedarf ist eine abhängige Variable, die von sehr vielen Faktoren beeinflusst wird, die in einer Untersuchung auseinandergehalten werden müssen, will man ein sauberes Bild des Qualifikationsbedarf bekommen und die verschiedenen, z.T. auch widersprüchlichen Äußerungen befragter Personen dazu verstehen können. In den Auftrag waren bereits vom Auftraggeber bestimmte Vermutungen über solche Abhängigkeiten eingeflossen, die sich untersuchungstechnisch in den Vorgaben zur Schichtung der Stichprobe manifestieren. So sollte die Betriebsauswahl nach (insgesamt 11) Branchen, nach Betriebsgrößen und nach dem geografischen Ort (alte/neue Bundesländer) getroffen werden. Das sind elementare Rahmenbedingungen, die aber für eine differenzierte Erfassung des Qualifikationsbedarfs nicht ausreichen.

Qualifikationsbedarf entsteht bei handelnden Personen aus den Erwartungen und Anforderungen an ihre Tätigkeiten auf die Frage, was diese Person wissen und können muss, um ihre Tätigkeiten erfolgreich auszuführen. Der (offene) *Qualifizierungs*bedarf – also der unmittelbare Lernbedarf – ergibt sich aus dem Vergleich der Qualifikationen, die diese Person mitbringt bzw. besitzt mit dem, was sie können sollte. Auf diesem Weg kommt man zum individuellen Weiterbildungsbedarf einzelner Personen oder Personengruppen in einer gegeben Situation, und den zu ermitteln war *nicht* Gegenstand der Studie. Bei ihr ging es vielmehr allgemeiner um das, was die in der betrieblichen Bildung tätigen Personen *generell* wissen und können müssen, um ihre Aufgaben zu erfüllen (denn letztlich zielt die Untersuchung nicht auf das Feststellen von aktuellen Defiziten, sondern auf das Schaffen Nachwuchs sichernder Bildungsstrukturen in diesem Bereich der betrieblichen Bildung).

Will man also in diesem Sinne den Qualifikationsbedarf einer Berufsgruppe herausfinden, muss man die Anforderungen an ihre Tätigkeiten klären. Diese Anforderungen hängen aber ihrerseits ab a. einerseits vom Zuschnitt der Tätigkeiten, also dem „Rollenumfang“ im Verhältnis zu den Nachbarrollen; dazu muss man dieses gesamte Rollensystem erfassen und die darin agierenden Gruppen (Typen, Rollen von Akteuren. b. Andererseits hängen die Anforderungen und Erwartungen an die Akteure (und zum Teil auch die Rollen) ab von den umgebenden Bedingungen, in unserem Fall von dem Umfeld, in dem ein Betrieb ausbildet, von den Zielen, die er mit der Ausbildung verfolgt und von den Konzepten und Methoden, die er in der Aus- und Weiterbildung verwirklichen möchte: Der Qualifikationsbedarf eines Ausbilders sieht in einem Betrieb, der die Vier-Stufen-Methode praktiziert und für richtig

[1] BIBB: Leistungsbeschreibung zum Qualifikationsbedarf für das Bildungspersonal. Bonn o.D.

hält, natürlich anders aus als in demselben Betrieb, der beschlossen hat, selbstgesteuertes Lernen zu verwirklichen. Das macht deutlich, dass der Qualifikationsbedarf ganz entscheidend abhängt von den *strategischen* Zielen des jeweiligen Systems: Seine Bestimmung ist nie eine „objektive" Größe, sondern sie ist immer zugleich ein Instrument der Umsetzung und des Erreichens der strategischen Ziele, also auch eine *politische*, gestaltungsrelevante Größe.

Hier gab es vom Auftraggeber keine Vorgaben außer der, Betriebe aus möglichst modernen Märkten und mit einem möglichst „zukunftsorientierten" Aus- und Weiterbildungskonzept zu wählen, denn er wollte natürlich möglichst Ergebnisse, die den Entwicklungen der näheen Zukunft standhalten – und die helfen können, die Modernisierung und Weiterentwicklung der beruflichen Bildung voranzutreiben.

Da man in den Betrieben schlecht fragen kann, ob sie eine zukunftsorientierte Bildung betreiben, entwickelten wir für die Betriebsauswahl eine spezielle Strategie (s.u.).

Im Übrigen mussten Rahmenbedingungen, Strukturen, Rollensysteme und Bildungskonzepte und die sich daraus ergebenden Anforderungen an das Bildungspersonal für jeden Betrieb gesondert erfasst werden, waren also Gegenstand der Untersuchung ebenso wie die direkte Frage nach dem, was die Akteure in den jeweiligen Rollen können und wissen müssen, um ihre Rolle angemessen auszufüllen, und ob sie das auf Grund der mitgebrachten Voraussetzungen auch tatsächlich können und wissen, oder ob hier andere Voraussetzungen sinnvoll wären.

Diese Vorüberlegungen finden sich in der Struktur des Frageleitfadens wieder, mit dessen Hilfe die Gespräche in den Betrieben geführt wurden. Als Gesprächspartner waren vom Auftraggeber vorgegeben: Die jeweiligen Leiter der Aus- und Weiterbildung, jeweils ein hauptamtlicher Aus- oder Weiterbildner und ein nebenamtlicher. Das war eine Richtgröße, die sich aus betrieblichen Gründen nicht immer realisieren ließ, z.T. auch deshalb, weil es die betreffende Gruppe gar nicht gab.

Untersuchungen zum Qualifikationsbedarf, die sich auf Interviews stürzen, haben immer mit der Schwierigkeit zu kämpfen, dass die direkten Aussagen aus den Betrieben und Verbänden zum Qualifikationsbedarf nicht unbedingt gleichbedeutend sein müssen mit dem tatsächlichen Qualifikationsbedarf. Das hat zum einen damit zu tun, dass gerade denen, die eine Aufgabe täglich mit Erfolg erfüllen, gar nicht oder nicht mehr bewusst ist, was sie dazu wissen und können müssen. Zum anderen kann man nicht übersehen, dass die Frage nach dem Qualifikationsbedarf mannigfache Interessen berührt - Bildungsunternehmen haben ein Interesse, Ihre Mitarbeiter als kompetentes und gut geschultes Personal darzustellen, Vorgesetzte würden sich evtl. selbst in Frage stellen, wenn sie bei ihren Mitarbeitern Defizite konstatieren, gegen die sie nicht längst etwas unternommen haben, Mitarbeiter äußern sich im Beisein ihrer Vorgesetzten nicht unbedingt gern über das, was ihnen selbst schwerfällt oder wo sie selbst bei sich einen Lernbedarf erkannt haben. Das heißt: Direkte Äußerungen zum Qualifikationsbedarf können nicht immer für bare Münze genommen werden, was für die Forscher heißt, entweder zusätzliche, vom Bewusstsein der Betroffenen unabhängigere Methoden einzusetzen – in unserem Fall Beobachtungsmethoden – oder, wenn das nicht möglich ist, die subjektiven Äußerungen der Befragten nicht einfach für bare Münze zu nehmen, sondern *im jeweiligen Kontext zu interpretieren*. Wir haben letzteren Weg gewählt, denn ob und wo sich tatsächlich Bedarfe auftun ist oft nur indi-

rekt über die Beschreibungen der konkreten Tätigkeiten und darauf aufbauend den *Schluss* auf die damit verbundenen, dafür benötigten Fähigkeiten zu ermitteln.

Aus all diesen Gründen legt diese Studie ein großes Gewicht auf die Darstellung der in den unterschiedlichen Branchen und Unternehmensformen typischerweise geltenden Aus- und Weiterbildungsstrukturen, auf deren Grundlage dann Qualifikationsbedarfe der unterschiedlichen an der Aus- und Weiterbildung beteiligten Personengruppen abgeleitet werden.

Der Verein für Ausbildungsforschung und Berufentwicklung e.V. hat die Studie in enger Absprache mit dem BIBB in vier Phasen durchgeführt:

### 1. Phase: Verbandsbefragung

Die erste Phase der Untersuchung diente der Erfassung der in den relevanten Branchenverbände verfügbaren Daten zum Bildungspersonal sowie allgemeinen Informationen zur Angebot-Nachfrage-Verhältnisse, zur Qualifikationsstruktur, zu Rekrutierungswegen und zum Bildungsbedarf des Personals in Aus- und Weiterbildung. Dazu wurden 22 Telefoninterviews mit den für die Berufsbildung zuständigen Vertretern von Spitzenverbänden aus insgesamt 11 unterschiedlichen Branchen geführt. Die Methoden und die Ergebnisse dieser Phase wurden im Zwischenbericht der Untersuchung[2] detailliert dargestellt, daher soll hier an dieser Stelle darauf verzichtet werden.

### 2. Phase: 1. Welle Betriebsbefragung.

Die Ergebnisse der 1. Phase der Untersuchung haben nicht zuletzt gezeigt, dass die ursprünglich im Auftrag vorgesehene Aggregation der Ergebnisse nach den 11 Branchen nicht geeignet ist, um zu einer sinnvollen Differenzierung unterschiedlicher Typen von Aus- und Weiterbildungsstrukturen und der dadurch bestimmten unterschiedlichen Qualifikationsbedarfe des Bildungspersonals zu kommen. Wenn sich auch bezüglich der fachlichen Qualifikationen natürlich große Unterschiede zwischen den Branchen ergeben, so sind verschiedene Aus- und Weiterbildungsstrukturen teilweise branchenübergreifend bzw. hängen von anderen Faktoren als den fachlichen ab, wie z.B. von der Größe der Unternehmen oder bestimmten Marktgegebenheiten oder gesetzlichen Rahmenbedingungen.

Als Grundlage der Auswahl der zu befragenden Betriebe hat der VAB München daher in Absprache mit dem BIBB eine Clusterung nach fünf unterschiedlichen Branchen- bzw. Unternehmenstypen vorgenommen:

**Branchen- bzw. Unternehmenscluster:**

[2] s. VAB München: Qualifikationsbedarf des Bildungspersonals. Zwischenbericht: Ergebnisse der Branchenumfrage. München, Nov. 2007, hier als Teilbericht I, Ergebnisse der Branchenumfrage, November 2007 (Überarb. Juli 2008) beigefügt

1. Dienstleistung

In diesem Cluster werden Unternehmen der unterschiedlichen Dienstleistungsbranchen wie Touristik, Banken und Versicherungen, Großgastronomie und Handel zusammengefasst. Die dabei betrachteten Unternehmen sind größere Konzerne, die meistens über ein Filialsystem verfügen - teilweise von Franchise-Nehmern geführt - und sich somit durch ein organisiertes Zusammenspiel zwischen zentralen Einheiten und den Filialen vor Ort auszeichnen. Bei manchen dieser Unternehmen haben die Filialen vor Ort eine recht hohe Autonomie, sind in ihren Strukturen fast schon kleinbetrieblich, können allerdings auf zentrale Organisationseinheiten Ihres Mutterkonzerns zurückgreifen und tun dies - wie zu zeigen sein wird - im Bereich Aus-. Und Weiterbildung auch. Bei anderen Unternehmen dieses Clusters ist die Bindung an die Zentrale deutlich höher, existiert auch im Bildungsbereich eine stärkere Einflussmöglichkeit der oft zentral eingerichteten Bildungseinheiten. Insgesamt aber ist für dieses Branchencluster die Aufteilung der Bildungsarbeit zwischen zentralen Einheiten und Filialen vor Ort charakteristisch .

2. Industrie

Von den Dienstleistungsunternehmen lassen sich große und mittlere Industriebetriebe unterscheiden, die vor allem der Elektro-, Metall- Anlagenbau- und Chemiebranche angehören und (noch) über eigene Bildungsabteilungen verfügen. Die Bandbreite der Aus- und Weiterbildungsstrukturen in diesem Cluster ist groß, spielt sich aber in der Regel im Zusammenspiel zwischen Bildungsleitung und haupt- und nebenamtlichem Bildungspersonal ab. Anders als in dem Cluster Dienstleistungen sind die Unternehmen aber in der Regel als eine Einheit mit verschiedenen Abteilungen strukturiert. In der Verbandsbefragung wurde für diese Branchentypen die Tendenz beschrieben, die Ausbildung stärker aus zentralen und produktionsfernen Lehrwerkstätten in die Produktion selbst zu verlegen. Inwiefern sich diese Tendenz tatsächlich in den Unternehmen wiederfinden lässt, wird zu beschreiben sein.

3. Kleinbetriebe

Branchenübergreifend zeigt sich, dass die Größe der Unternehmen einen entscheidenden Einfluss auf die Aus- und Weiterbildungsstrukturen hat. Wie sich zeigen wird, ist die Kleinheit eines Betriebs der konstitutive Faktor für ganz eigene Verhältnisse, ganz unabhängig von der Branchenzugehörigkeit. Der Unterschied zwischen einem kleinen Bauhandwerksbetrieb und einer kleinen Gastronomie ist deutlich kleiner als der zwischen dem gleichen Gastronomiebetrieb und einer Hotelkette. Daher wurden die Kleinbetriebe branchenübergreifend zusammengefasst. Sie sind in der Regel Inhabergeführt, verfügen über keine eigenen Aus- und Weiterbildungseinheiten, sondern führen die Bildungsaufgaben neben dem alltäglichen Geschäft und oft situativ fort. Gleichzeitig sind sie deutlich mehr auf die Leistungen der anderen am dualen System beteiligten Bildungsträgern wie Berufsschulen, aber auch Kammern angewiesen.

4. Bildungsdienstleister

Im Rahmen der Branchenstudie zeichnete sich auch eine deutliche Bedeutungszunahme von unternehmensexternen Bildungsdienstleistern als „dritter“ Lernort der beruflichen Bildung ab. In Branchen wie der Elektro- oder der Chemiebranche wurden zum einen bei großen Konzernen die Bildungsabteilungen ausgegliedert und treten nun als unabhängige Bildungsdienstleister auch für andere Unternehmen am Markt auf. Darüber hinaus spielen überbetriebliche Ausbildungszentren, die ursprünglich zur Ergänzung der betrieblichen Bildung in kleinbetrieblich strukturierten Branchen entstanden sind, in allen Branchen und für alle Betriebsgrößen eine entscheidende Rolle. Schließlich arbeiten viele Bildungsdienstleister auch im Reha-Bereich oder bei der Wiedereingliederung von Arbeitslosen. So unterschiedlich im Einzelnen das Geschäft und der Charakter dieser Bildungsdienstleister auch ist, sie alle stehen vor der besonderen Herausforderung, ihre berufliche Bildungsarbeit vermarkten zu müssen, d.h. das ganz spezifische Profil eines Dienstleisters am Markt zu schärfen und auszugestalten, und sie müssen das Problem lösen, mangels eigenem „Betrieb“ dennoch betriebspraktisch zu qualifizieren.

5. Öffentliche Verwaltung

Wie in vielen anderen Aspekten stellt auch in Bildungsfragen die Öffentliche Verwaltung eine Besonderheit dar und muss daher gesondert betrachtet werden. Zwar ist auch dieses „Cluster“ in sich äußerst heterogen und umfasst verschiedenste Behörden, Bildungsstränge, gesetzliche Konstruktionen und Größenbverhältnisse, allerdings zeigt sich nach langem Betrachten doch auch eine spezifische, charakteristischen Aus- und Weiterbildungsstruktur bei den dort ausgebildeten dualen Berufen, auf die wir uns beschränken. Diese Struktur folgt auch der föderalen Logik der Bundesrepublik Deutschland und ist daher auf Kommunaler, Länder und Bundesebene mit jeweils spezifischen Zuschneidungen angesiedelt

## Auswahl der Betriebe

Die jeweiligen Cluster werden im Zusammenhang mit der Einzelbeschreibung der jeweiligen Ergebnisse genauer charakterisiert werden. Entscheidend ist, dass in Absprache mit dem BIBB jeweils ca. 4-5 Unternehmen der jeweiligen Cluster für eine Befragung ausgesucht wurden. Ziel war es dabei, für das jeweilige Cluster sog. *Referenzbetriebe* auszuwählen, deren Aus- und Weiterbildungsstruktur zum einen als „typisch“ für das jeweilige Cluster anzusehen ist, die zum anderen aber auch Innovationstrends, die sich in den Clustern abzeichnen, bereits in ihrem Bildungsgeschäft vollzogen haben und somit auch über zukünftige Entwicklungen Auskunft geben können.

Um diese Unternehmen zu identifizieren, wurden im Rahmen der Brancheninterviews die jeweiligen Verbandsvertreter, außerdem zusätzliche Experten gebeten, aus ihrer Branchenkenntnis heraus innovative Referenzbetriebe zu benennen. Darüber hinaus wurden aus Verzeichnissen des BIBB Betriebe herausgesucht, die im letzten Jahrzehnt an Modellversuchen zur beruflichen Bildung teilgenommen haben. Und schließlich wurden per Online-Recherche Betriebe gesucht, die sich in der Vergangenheit durch ihre Bildungsleistung besonders hervorgetan haben und entsprechende Auszeichnungen und Ehrungen – z.T. im Rahmen von Wettbewerben - erhalten haben.

Schließlich wurde zur Auswahl der Betriebe auch auf die Datenbanken des VAB München und der mit ihm in engem Arbeitszusammenhang stehenden GAB München zurückgegriffen. Die in dieser Datenbank aufgeführten Unternehmen zeichnen sich in der Regel durch eine ausgeprägte innerbetriebliche Bildungskultur aus und haben ein hohes Interesse und Engagement in Bildungsfragen.

Aus all den genannten Quellen wurde eine Liste von 130 Betrieben zusammengestellt, die für eine Befragung in Frage kommen. Aus dieser Liste wurde dann in einem mehrstufigen Verfahren eine nichtzufällige Quotenauswahl getroffen. Die dabei zu erfüllenden Quoten betrafen die Regionale Verteilung, insbesondere alte und neue Bundesländer, die gleichmäßige Aufteilung über alle im Auftrag genannten 11 Branchen sowie die Betriebsgröße.

Ergebnis dieser Auswahl war eine Liste von 53 Unternehmen, für jede Branche zwischen 3 und 6. Darunter befanden sich 33 Betriebe aus den alten und 20 aus den neuen Bundesländern, 16 Groß-, 14 Mittel, und 33 Großbetriebe. Diese Betriebe wurden anschließend telefonisch kontaktiert und nach Ihrer Bereitschaft befragt, an der Studie teilzunehmen.

Die Betriebe, die Bereitschaft signalisierten, an der Befragung teilzunehmen, bildeten wiederum die Grundlage für eine weitere Quotenauswahl, die sich auf die oben beschriebenen Cluster bezog.

Für die erste Befragungswelle wurden auf diese Art und Weise 22 Betriebe zur Befragung ermittelt, und zwar 5 Betriebe im Bereich Industrie, 4 Betriebe des Dienstleistungsclusters, 5 kleinstrukturierte Betriebe, 6 Bildungsdienstleister sowie 4 Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung.

## Befragung

Ziel der Befragung war es, in allen ausgewählten Betrieben jeweils mit der Leitung der Aus- und der Weiterbildung, sowie - wo vorhanden - mit der Personalentwicklung ein Interview zu führen. Darüber hinaus wurden Interviews sowohl mit Vertretern der Gruppe der hauptamlichen wie auch den nebenamtlichen Aus- und Weiterbildern angestrebt. Der Realisierungsgrad dieser Zielsetzung ist von Unternehmen zu Unternehmen höchst unterschiedlich. In manchen Unternehmen konnten alle Zielgruppen befragt werden, in anderen standen nur die Leitungen zur Verfügung. Besonders die nebenamtlichen Ausbilder waren hin und wieder schwer zu erreichen, da diese entweder nicht so einfach aus dem Produktionsprozess herausgenommen werden konnten oder aber extra aus Filialen zusammengezogen werden mussten.

Insgesamt wurden in der ersten Befragungswelle mit 77 Personen leitfadengestütze Face-to- Face Interviews durchgeführt. Die Befragten haben sich gemäß folgender Tabelle auf die unterschiedlichen Bildungsbereiche und Funktionen aufgeteilt:

| | Leitung | Hauptamtl. | Nebenamtl. | Inhaber* | *Summe* |
|---|---|---|---|---|---|
| Ausbildung | 11 | 16 | 13 | - | *40* |
| Weiterbildung | 7 | 2 | 1 | - | *10* |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Aus- und Weiterbildung** | 11 | 13 | - | 3 | *27* |
| *Summe* | *29* | *31* | *14* | *3* | ***77*** |

* Als Inhaber sind Unternehmer kleinstrukturierter Betriebe bezeichnet, die alle genannten Funktionen in ihrer Person vereinen. Sie sind also sowohl Leiter der Aus- und Weiterbildung wie auch nebenamtliche Aus- und Weiterbilder in ihrem Unternehmen.

** In einigen von uns befragten Unternehmen sind Aus- und Weiterbildung nicht voneinander getrennt. Die Leitung wie auch das hauptamtliche Bildungspersonal ist in beiden bereichen tätig.

Für jede der genannten Funktionen (Leitung, hauptamlicher Aus- oder Weiterbildner, nebenamtlicher Aus- oder Weiterbildner, Inhaber) wurde ein spezifischer Frageleitfaden entwickelt und eingesetzt. (Siehe Anhang). Die Interviews dauerten in der Regel zwischen 1 und 1,5 Stunden (Gruppengespräche teilweise länger).

### 3. Phase: 2. Befragungswelle

Auf Grundlage der Zwischenergebnisse der ersten Befragungswelle wurde wiederum in Abstimmung mit dem BIBB nach systematischen Auslassungen und Bereichen gesucht, die durch die erste Stichprobe noch nicht hinlänglich abgedeckt erschienen.

Die Beratungen ergaben die Notwendigkeit noch ein weiteres Gespräch mit einem Großunternehmen der Elektronikbranche (Cluster Industrie) zu führen.

### 4. Phase Auswertung:

Die Gespräche wurden zum überwiegenden Teil von jeweils zwei Interviewern geführt und aufgezeichnet. Aus den akustischen Aufzeichnungen wurden von den Interviewern nach einem differenzierten Auswertungsschema ausführliche „Betriebsberichte“ erstellt mit detaillierten Zusammenfassungen, aber auch mit vielen wörtlichen Zitaten und Fundstellen Dieser schriftliche, bereits vorstrukturierte Materialberg wurde nach den Clustern geordnet und nach einen zunächst relativ groben, formalen Schema entlang der Hauptthemen des Frageleitfadens qualitativ kodiert (unter Zuhilfenahme des elektronischen Auswertungsprogramms MAXqda). Dieses Raster wurde nach den sich aus dem Material ergebenden Gesichtspunkten weiter verfeinert, so dass es z.B. nicht abstrakte Gruppen von Ausbildenden abbildet, sondern in jedem Cluster die Differenzierungen des Personals aufnimmt, die sich dort tatsächlich fanden.

Zwischen den jeweiligen Aussagen zu den kleinsten Kategorien wurden Ähnlichkeiten, Gegensätze und andere Bezüge festgestellt und es wurde versucht, diese im jeweiligen Kontext zu verstehen und zu deuten. Das Vorgehen war also induktiv und versuchte, angenähert an den Ansatz der „Grounded Theory“ die im Material implizit vorhandenen Strukturen und Beziehungen freizulegen.

Dennoch blieb das Anliegen der Studie im wesentlichen *deskriptiv* , d.h. sie hat den Anspruch, Verhältnisse der Berufsbildung in den verschiedenen Bereichen aufzuzeigen, Sichtweisen der beteiligten Akteure wiederzugeben, Schwerpunkte des Qualifikationsbedarfs herauszuarbeiten und sichtbar zu machen und die Meinung der Befragten – der Betroffenen – wiederzugeben. Letzteres bezog sich lauf Auftrag vor allem auf zwei Themen: auf die Meinung der Befragten zu eigenständigen Qualifizierungsformen für das betriebliche Bildungspersonal und auf ihre Meinung zu Sinn und Notwendigkeit, in diesem bisher eher vernachlässigten Feld der beruflichen Bildung – der Bildung des Bildungspersonals – Ordnungsstrukturen mit geregelten Berufsabschlüssen zu schaffen.

Nun aus den zusammengetragenen Erkenntnissen, Befunden, Stellungsnahmen und Sichtweisen praktische und politisch-gestalterische Schlussfolgerungen zu ziehen, war nicht unsere Aufgabe, sondern soll den sich anschließenden – hoffentlich lebhaften – Diskussionen und Gestaltungsprozessen überlassen bleiben.

Wir weisen darauf hin, dass es sich bei den im Text wiedergegebenen Zitaten nicht immer um wörtliche Äußerungen, sondern z.T. um sinngemäße Zitate handelt.

Wir bedanken uns bei allen unseren Gesprächspartnern für ihre Offenheit, ihre Informationsbereitschaft und ihrer Geduld mit unseren vielen Fragen.

München, Juli 2008

# 2 Cluster I: Dienstleistungsbetriebe

Vorbemerkung

Der Dienstleistungsbereich ist ein Wirtschaftssektor, der nicht nur aufgrund seiner schieren Größe und seines fortgesetzten Wachstums beeindruckt, sondern auch aufgrund seiner Heterogenität und Vielfalt. Banken und Versicherungen, den Handel, das Hotel- und Gaststättengewerbe, Frisöre und Öffentlichen Nahverkehr, die Reisebranche und Energieversorgung, die vielen Beratungsangebote, die Unterhaltungsbranche, den vielfältig verzweigten Sektor der medizinischen Versorgung und den Bildungsbereich in einem Cluster zusammenzufassen, scheint ein waghalsiges Vorgehen zu sein, denn alle diese Branchen haben ja nur gemeinsam, dass sie nichts herstellen (zumindest nicht in erster Linie), sondern Kunden unterstützen, begleiten, erfreuen oder versorgen. Zwar sind damit eine Reihe von Besonderheiten etwa im Wertschöpfungsprozess oder in Arbeitshaltung und Arbeitserfahrung verbunden – aber ob sich in diesem riesigen Feld auch Besonderheiten und Gemeinsamkeiten in der Aus- und Weiterbildung abzeichnen, muss zunächst einmal als Frage offen bleiben.

Immerhin erschien es dem Auftraggeber der Studie und uns interessant und vielversprechend genug, genau dieser Frage nachzugehen, und so haben wir uns entschlossen, die Dienstleistungsbetriebe, in denen wir unsere Interviews durchgeführt haben, für die Auswertung zu einem Cluster zusammenzufassen und zu fragen, ob sich hier durchgehende Trends in Aus- und Weiterbildung zeigen. Dabei haben wir die kleinen Dienstleistungsbetriebe ausgenommen und dem Cluster „Kleinbetriebe“ zugeordnet, so dass im Folgenden ausschließlich von relativ großen Dienstleistungsunternehmen mit gut ausgebauten Strukturen der Aus- und Weiterbildung die Rede ist. Im Einzelnen handelt es sich

- um eine Großbank
- um eine Handelskette (Schwerpunkt Lebensmittel)
- um einen großen Reiseveranstalter und
- um eine Schnellrestaurant-Kette.

Die vier sind große Filial- bzw. Kettenunternehmen die von einer Zentrale aus koordiniert bzw. geleitet werden. Die Betriebsauswahl orientierte sich in erster Linie am „Ruf“ der Betriebe, innovationsfreundlich und zukunftsorientiert aus- und weiterzubilden. Außerdem haben wir uns auf sog. „klassische“ Dienstleister beschränkt, also z.B. keine produktionsbezogenen Dienstleistungen berücksichtigt.

# 2.1 Ausbildung

## 2.1.1 Ausbildungskonzepte und -szenarien

### *2.1.1.1 Veränderte Anforderungen im Umfeld der Ausbildung*

Alle Betriebe aus diesem Cluster „Dienstleistungen“ bilden aus, um den eigenen Nachwuchs heranzuziehen.

> *„Wir bilden für unseren eigenen Bedarf aus. Der Bedarf wird von der Operations-Abteilung (operative Beteiligung von eigenen Restaurants) festgestellt, diese Zahl an die regionalen HR-Abteilung weitergereicht.“ (AusltgDieLGg)*

Wenn sie über den errechneten Bedarf hinaus ausbilden, dann kann dies zwar auch etwas mit sozialpolitischen Überlegungen zu tun haben, zugleich verbessert dies die Möglichkeiten, geeignete Kandidaten für die Übernahme auszuwählen, und es erhöht auch den Druck auf die Auszubildenden. Die Orientierung am eigenen bzw. zukünftigen Qualifikationsbedarf, auch im Blick auf mögliche spätere Führungskräfte ist für die Ausbildung prägender als die Berufsbilder, die mitunter als unangemessen und realitätsfremd erlebt werden.[3] Das ist gar nicht so erstaunlich, wenn man bedenkt, wie schnell sich in den letzten Jahren die Betriebformen und -abläufe in den Dienstleistungen, insbesondere z.B. im Handel verändert haben. Der Wandel der beruflichen Anforderungen wird nach Meinung der Befragten immer schneller und erfordert eine immer häufigere Anpassung des Berufsbilds. Insbesondere die Tendenz zu immer umfangreicheren Betriebsgrößen vor allem im Handel hat erhebliche Auswirkungen auf die Anforderungen an die (privaten, selbständigen) Betreiber, denen die hohe Qualität der Ausbildung Rechnung tragen muss:

> *„Wenn ich ein Einkaufs-Center mit mehreren tausend Quadratmeter habe, bedarf es eines ganz anderen Managements, einer ganz anderen Organisation und eines ganz anderen finanziellen Aufwands, wenn ich mich da selbstständig machen will. … Jetzt ist die Größe so ca. 2.000 qm, aber zukünftig werden in manchen Regionen auch größere Flächen selbstständig geführt. Insofern ist da der Bedarf an höheren Qualifikationen da.“ (AusbkoordDielHa)*

> *„Unter Umständen kommen vermehrt Märkte auf, die vernetzt sind (d.h. was über die Kassenscanner ausgelesen wird, wird automatisch nachbestellt inkl. Selbstscannkassen etc. Dies führt zu ganz anderen Anforderungen an die Kassenkräfte (nur mehr Kassenaufsicht, Überblick über mehrere Kassen behalten, Konzentrationsfähigkeit für 4 Prozesse gleichzeitig).“ (AusbkoordDieLHa)*

Auch im schärfer werdenden Wettbewerb wird der *hohen Qualifikation der Mitarbeiter* eine Schlüsselrolle zukommen. Insgesamt haben sich vor allem auch die Anforderungen an Schlüsselqualifikationen erhöht:

---

[3] Ein Beispiel: Das eine Berufsbild sagt, dass Metzgereifachverkäuferin kassieren können muss – in der Realität sind Markt und Metzgerei 2 Firmen. Reaktion eines befragten Ausbilders: „Was des steht drin, dass die kassieren können muss? – des kann ruhig drinstehen, aber wenn die ein Bedienungsmetzger ist, kommt die nicht an die Kasse, Punkt.“

> *„Da werden heute Schlüsselqualifikationen erwartet, die sind vor 10 Jahren noch nicht erwartet worden. Früher sagte man, dass ist doch eigentlich Inhalt der Ausbildung. Da klafft eine große Lücke." (AusbDielHA)*

Tatsächlich räumen die von uns aufgesuchten Dienstleistungsbetriebe ihrer Aus- und Weiterbildung auch einen dementsprechend hohen Stellenwert ein, und überall wird die Forderung nach einer „hohen Qualität der Ausbildung" laut. Zumindest in den befragten Betrieben bleibt es nicht bei der Forderung, sondern man kann sagen, dass sich alle auch intensiv darum bemühen, dieser Forderung auch Taten folgen zu lassen: Nicht nur werden die Ausbildungsbemühungen personell verstärkt, überall werden interessante organisatorische und methodische Konzepte ebenso wie Hilfsmittel für die Ausbildenden entwickelt und realisiert und es wird mit neuen Wegen experimentiert. Ausbildungsbereitschaft wie Ausbildungsbewusstsein sind nach unseren Eindrücken in den Betrieben dieses Segments bemerkenswert hoch, und zwar aus durchaus rationalen, letztlich wirtschaftlichen Gründen.

Allerdings gibt es ein großes Hindernis auf dem Weg zur hohen Qualität der Ausbildung, das den Befragten erhebliche Sorgen bereitet: Von den Banken abgesehen[4], gehören die Berufe des Dienstleistungssektors nicht gerade zu den aller beliebtesten bei den Jugendlichen.

> *„Da wir strategisch zukünftige Restaurantmanager ausbilden („Wir suchen die Führungskräfte von morgen") und die Ausbildung sehr kaufmännisch ist, zielen wir eher auf einen mittleren Bildungsabschluss oder Abitur. Viele Bewerber allerdings haben den „Diplomierten Hamburger-Brater" vor Augen, wenn sie sich bei uns bewerben." (AusLtgDieLGg)*

So bewerben sich nicht gerade die Jahrgangsbesten um diese Ausbildungen, sondern eher diejenigen, die sich schon in der Schule schwergetan haben und in einem Dienstleitungsbetrieb manchmal nur schwer präsentiert werden können:

> *„Es bewerben sich eben mehr und mehr Hauptschüler, die teilweise ohne Abschluss sind, oder mit schlechten Noten kommen. Die können nach Aussage der Ausbilder keinen Dreisatz rechnen, kämpfen mit großen Sprachschwierigkeiten (und sich so auch gegenüber einem Kunden nur schlecht äußern können),... das sind die wesentlichen Aspekte. Auf Grund von Eingangstest wird dann unter anderem auch auf die Auszubildenden verzichtet." (AusbDielHA)*

> *„Probleme gibt es bei den Azubis mit dem, Kopfrechnen, Grundrechenarten; „10% Prozent von 80 können sie im Kopf nicht, mit dem Taschenrechner vielleicht." (AusbDielHa)*

> *„Vor zehn Jahren wäre ein Knigge-Kurs für Azubis völlig unnötig gewesen, heute denkt man da drüber nach" (KoordAusDielHa)*

> *„Auch die Bewerberqualität hat sich in den letzten Jahren verschlechtert, auch die Umgangsformen sind weniger geformt bei den neuen Azubis. Dies gilt besonders für die klassischen Ausbildungsberufe. Bei den BA-Berufen gibt es gute Bewerber. Die Frage ist: wo sind die guten Realschulbewerber?" (AusbltgDieLRV)*

[4] Die können im allgemeinen – zumindest außerhalb der Ballungsgebiete - „Cherry Picking" betreiben.

Aber auch:

> *„Grundsätzlich kann man einen Wertewandel bei den Azubis beobachten. Sie sind in der Regel sehr viel deutlicher auf sich selbst und ihr Fortkommen orientiert. Viele Bewerbungen und Anfragen sind stark „ich-getragen", die Bewerber haben klare Vorstellungen was sie wollen und wollen das dann auch durchziehen. Das führt oft dann auch zu einer gewissen Konsumentenhaltung: ich bin hier, jetzt bildet mich auch aus. Oft auch verknüpft mit einer gewissen Naivität was die Realität der Ausbildung angeht. Dem muss man dann wohlwollend das Bild des selbstgesteuerten Lernens gegenüberstellen" (HaDielRV)*

Diese (und viele weitere) Klagen über die „schlechten Voraussetzungen" der Auszubildenden hören sich irgendwie altbekannt an – sie kamen aber gerade aus dem Dienstleistungssektor (wieder: abgesehen von den Banken) so massiv und einhellig, dass man sie wohl doch ernst nehmen muss. Wir können jedenfalls festhalten: Die gestiegenen und weiter steigenden Anforderungen an die Fachkräfte der Dienstleistungsbetriebe und die Eingangvoraussetzungen der Auszubildenden klaffen offenbar immer weiter auseinander – zumindest erleben das die Ausbildungsverantwortlichen in diesem Bereich ganz deutlich.

Bei vielen können diese mitgebrachten Defizite auch während der Ausbildungszeit nicht ausgeglichen werden, sie bereiten ihren Ausbildern weiterhin großes Kopfzerbrechen:

> *„Aber es stellt sich im Laufe einer Lehre bei manchen auch heraus, dass sie nicht vielfältig einzusetzen sind, ich will das mal so ausdrücken. In der ersten Zeit haben sie sich zamgerissen, dann war wieder alles egal – ich hab meinen Job. Und man kann das eine Zeit lang noch probieren, verschiedene Sachen beizubringen, aber wenn es keinen Anklang findet, dann wird er halt am Schluss an die Kasse gehockt – das ist die Realität." (InhabDielHa)*

Mehrere Gesprächspartner beklagen auch die eher abnehmende Motivation der Auszubildenden:

> *„Wir haben es immer mehr mit Jugendlichen zu tun, die gar nicht mehr motiviert sind zu arbeiten (auch vom Elternhaus darin nicht unterstützt werden), deren Ziellosigkeit auffällt und die Unfähigkeit, langfristig zu denken" (AusDielHa).*

Insbesondere nach der Probezeit falle die Leistungsbereitschaft deutlich ab. Generell interpretieren unsere Gesprächspartner diese Situation als erheblich gestiegene Anforderung an die Ausbildenden:

> *„Wir werden jetzt und in Zukunft eine Polarisierung des Handels erleben. Wir werden sehr viel für Qualifikationen tun müssen. Auf der anderen Seite werden wir auch die Jugendlichen rekrutieren, die knapp ihren Hauptschulabschluss schaffen. Wir werden uns darauf einstellen müssen, dass wir die Jugendlichen dort abholen müssen, denn wir haben auch sehr viel gering qualifizierte Tätigkeiten und das wird ein Fachhochschüler nicht mitmachen. Oder jemand mit einer guten mittleren Reife, der geht in eine andere Branche - außer es gelingt uns gute Angebote zu machen." (HaDieLHa).*

*Von den Ausbildenden wird also erheblich mehr pädagogische Leistung verlangt* – aber zugleich werden die Rahmenbedingungen dafür faktisch immer schlechter – sowohl in den ausbildenden Betrieben als auch im Umfeld:

> *„Ein Marktleiter sagte zu mir: Ich habe einen Hauptschulabschluss, aber ich möchte heute kein Auszubildender mehr sein. Wenn ich bedenke, wie viele Chancen wir als Marktleiter den Jugendlichen eigentlich geben, wir geben ihnen gar nicht die Möglichkeit, weil sich der Berufsalltag für uns so verändert hat, dass wir uns gar nicht mehr so intensiv um die Jugendlichen kümmern können. Der Alltag hat sich sehr verdichtet, eine Erziehungsaufgabe (bei Azubis mit 15/16 Jahre) ist nur noch schwer zu verwirklichen. Früher gab es noch die Möglichkeit mehr Gespräche zu führen. Der Marktleiter sagte: Ich merke das doch selber: ich möchte gerne die Gespräche führen, aber ich schaffe es nicht. Ein Auszubildender muss schon relativ früh funktionieren.“ (AuskoordDieLHa).*

Das heißt: Die pädagogischen Anforderungen an die Ausbildung sind aus verschiedenen Gründen erheblich gestiegen – und die sich ebenfalls verändernden betrieblichen Arbeitsbedingungen machen es immer schwerer, diesen Anforderungen nachzukommen, da sie immer weniger „lernfreundlich“ sind:

> *„Aus Zeitnot im Alltag und da an Schulen vieles nicht mehr gemacht wird, ist Ergänzung durch (das Unternehmen) sehr wichtig. Denn: so viel Zeit ist heutzutage, muss man einfach sagen, oftmals nicht mehr übrig, dass man das so intensiv betreiben kann, wie man es sollte, wie es früher einmal war.“ (AusbDieLHa)*

In diesem Zusammenhang werden die Berufsschulen heftig kritisiert, sowohl, was deren Lehrplan als auch deren Organisation betrifft (es gibt keine eigenen Klassen mehr für den Lebensmitteleinzelhandel), und auch die laut Berufsbild mögliche frühe Schwerpunktsetzung in der Ausbildung zum Einzelhändler wird als problematisch erlebt, weil „der Durchlauf durch viele Abteilungen leiden kann“.

Dennoch scheint die Ausbildung in unseren Dienstleistungsunternehmen recht erfolgreich zu sein – es gibt immer wieder Prüfungsbeste in den Kammerbezirken, und die Ausbilder selbst sind auch von den Ergebnissen überzeugt.

Fazit: Strukturelle Veränderungen im Dienstleistungsbereich führen zu steigenden Qualifikationsanforderungen, eine qualifizierte Ausbildung wird immer wichtiger. Zugleich werden die von den Auszubildenden mitgebrachten Voraussetzungen immer schlechter, und auch die Bedingungen, unter denen betriebliche Ausbildung stattfindet, verhindern bzw. erschweren die eigentlich dringend notwendige pädagogische Betreuung tendenziell, und die Rahmenbedingungen – Berufschule und Elternhaus – sind auch nicht gerade förderlich – ein Mehrfachdilemma, das den Rahmen beschreibt, im dem heute Ausbildung in großen Teilen des Dienstleistungssektors aus der Sicht der Ausbildenden und der für Ausbildung Verantwortlichen stattfindet.

#### *2.1.1.2 Typische Strukturen der Ausbildung in den Großunternehmen des Dienstleistungsbereichs*

Bei aller Verschiedenheit der Unternehmen dieses Clusters und vor allem bei aller Verschiedenheit der Bezeichnungen und Begrifflichkeiten schält sich hier doch eine überraschend einheitliche Grundstruktur der Ausbildung heraus:

- Es gibt in jedem Fall eine *zentrale Ausbildungsleitung*, die die Gesamtausbildung plant, Materialien entwickelt, verschiedene Serviceleistungen übernimmt und sich um ein Controlling bzw. um die Qualitätssicherung der Ausbildung kümmert.
- Der Schwerpunkt der praktischen Ausbildung liegt in den Filialen bzw. Niederlassungen bzw. angeschlossenen Betrieben; dort wird ausschließlich *in der Echtarbeit gelernt*, und die Ausbildung folgt einem *Durchlaufplan*, der durch verschiedene Abteilungen führt.
- In jedem Fall führen die Zentralen (oder die regionalen Zentren) *zusätzliche Schulungen* bzw. Kurse und Seminare durch (off-the-job-training).
- Alle befragten Betriebe verfügen über ein *systematisches durchgängiges Personalentwicklungs- bzw. Qualifizierungssystem*, das grundsätzlich Aus- und Weiterbildung zu „Gesamt-Bildungswegen" integriert und bis zur Qualifizierung des Führungsnachwuchses reicht.
- Alle reichern ihre Ausbildung durch mannigfache *zusätzliche Ausbildungs-Elemente* an, die entweder der speziellen Branche Rechnung tragen oder soft skills fördern sollen, und realisieren einen durchdachten Aufbau der Ausbildung.
- Alle setzen ferner *elaborierte Auswahlverfahren* und ein aufwändiges Ausbildungsmarketing ein

Wir erläutern diese Grundelemente im einzelnen:

a. Zentrale Ausbildungsleitung

Die zentralen Ausbildungsleitungen sind vor allem darum bemüht, eine gewisse Einheitlichkeit in die gesamte Ausbildung hineinzubekommen, deren gleichbleibende Qualität zu sichern und zentrale Unterstützung zu geben (sei es in Form von gemeinsamen Ausbildungsplänen, Unterlagen für die Ausbildung oder zentralen Kursangeboten für Auszubildende, aber auch für Ausbilder). Je nach Struktur des Gesamtunternehmens haben sie unterschiedliche Möglichkeiten, ihre Vorstellungen durchzusetzen – in stark dezentralen Unternehmen haben ihre Aktivitäten eher „Empfehlungscharakter", in anderen können sie Anweisungen aussprechen. Das Ausbildungsmarketing wird zentral unterstützt, aber mitunter dezentral durchgeführt. Für die Bewerberauswahl gibt es unterschiedliche Vorgehensweisen: Die Bank regelt das mit erheblichem Aufwand zentral, ebenso die Restaurantkette, und weist die ausgewählten Azubis dann den Filialen bzw. Niederlassungen zu, bei der Handelskette liegt die Auswahl im Gegensatz dazu komplett in den Händen der Marktleiter bzw. Eigentümer, wird aber zentral unterstützt.

b. Die arbeitsintegrierte Ausbildung in den Filialen/Märkten

Schwerpunkt der betrieblichen Ausbildung ist die reale Mitarbeit der Auszubildenden in den Büros, Läden, Kundencentern bzw. Restaurants nach den Prinzipien des „Lernens in der Arbeit":

*„Die Ausbildung zum Systemgastronom findet zu 90% im Restaurant statt, dort gibt es einerseits Lernmodule, andererseits das Lernen in der alltäglichen Arbeit.“(AusltgDieLGg)*

*„Die Ausbildung der Azubis in den Reisebüros findet zum großen Teil in den Büros statt“ (AusbltgDieLRV)*

*„Dabei durchläuft er eine 15monatige Basisausbildung, in der er alle Bereiche durchläuft, die er laut IHK-Ausbildungsordnung sehen muss um eine Prüfung ablegen zu können. Dabei durchläuft er laut Durchlaufplan unterschiedlichste Abteilungen etc.“ (AusbltgDieLBank)*

*„Nach der Einführungswoche sind die Azubis in ihrer Filiale und in der Berufsschule und durchlaufen die Stationen des Versetzungplans. Je nach Größe der Filiale bleiben sie die gesamte Basisausbildung dort oder durchwandern verschiedene Filialen ihrer Niederlassung.“ (AusbltgDieLBank)*

*Die ‚Auszubildenden arbeiten in wechselnden Abteilungen mit, durchlaufen die Abteilungen (Start: Obst und Gemüse, dann Kasse): Hier lernen die Azubis Arbeitsabläufe und Warenkunde“ (AusbltgDieLHa)*

Die Auszubildenden werden durch die jeweiligen Fachkräfte die vor Ort arbeiten, „im Nebenamt“ ausgebildet. Ausbildungsverantwortliche sind meist die hier unmittelbar tätigen Vorgesetzten. In der Regel existiert ein detaillierter Durchlaufplan (Versetzungsplan) durch verschiedene Abteilungen bzw. Lernstationen. In diesen gibt es unter den Fachkräften benannte, ausgewählte Ausbilder. Die Betriebe haben verschiedene Unterstützungsformen für die Ausbildung vor Ort entwickelt, die garantieren sollen, dass die arbeitsintegrierte Ausbildung von Zufällen unabhängig wird und eine gewisse Systematik eingehalten wird:

*(Es gibt einen) „gemeinsamen Ausbildungsplan nach handlungsorientiertem Schema. Dabei sollen die Auszubildenden möglichst selbstgesteuert durch die Ausbildung gehen. Die Firma arbeitet hier nicht mit Lernzielen, sondern mit einem Leitfragenkatalog zu allen Ausbildungsbereichen. Mit unserem gemeinsamen Ausbildungsplan kann man in alle Betriebe gehen, d.h. ob beim Kaufmann mit 400qm oder in einem E-Center, der Plan ist immer flexibel einsetzbar. Wir brauchen etwas, was nicht auf eine Betriebsgröße zugeschnitten ist, bei der der optimale Ausbilder anwesend ist. Auch wenn der Ausbilder mal nicht so optimal ist, können die Jugendlichen hier eine umfassende Ausbildung bekommen.“ (AusbLtgDieLHa)*

*Dem Plan zugrunde liegt der Gedanke eines „Handlungskreislaufs: In jeder Abteilung sollte möglichst ganzheitlich ausgebildet werden. Die Auszubildenden sollten in jeder Abteilung alles machen, von Warenannahme, über Bestellung, Sortimentsgestaltung, Verkauf außer Kasse, das ist ein Extrapunkt. Bis hin zu Verkaufförderungsmaßnahmen. Dies ist auch an jedes Ausbildungsjahr angepasst. Wenn man hingegen sagt, der Auszubildende soll Warenannahme machen, dann macht er im ersten Jahr in jeder Abteilung Warenannahme, das ist doch lächerlich.“ (AusbLtgDieLHa)*

*„Die Ausbildungsinhalte werden teilweise durch den Ausbildungsrahmenplan vorgegeben. Der wird vom Department Head Berufsausbildung in ein Ausbildungskonzept übertragen. Dieses wird von den HR Consultants in die Umsetzung gebracht. Das Ausbildungskonzept wird ständig an neue Notwendigkeiten angepasst, z.B. um die Rechenfähigkeiten der Azubis zu erhöhen, wenn festgestellt wird, dass diese in den Berufsschulen nicht mehr genügend ausgebildet werden. Es gilt bundesweit, wobei teilweise regionale Anpassungen vorgenommen werden, da es IHK-spezifische Bedingungen in den unterschiedlichen Regionen gibt.“ (AusltgDieLGg)*

Man bemüht sich also offenbar durchgehend um eine prozessorientierte, handlungssystematische Ausbildung in der Echtsituation – auch und gerade in diesen Großunternehmen des Dienstleistungsbereichs, die durchaus in der Lage wären, arbeitsfernere Bildungsgänge zu realisieren. Die Zeiten, in denen man letzteres versucht hat, sind aber offenbar tatsächlich vorbei, und heute zweifelt hier niemand mehr an, dass „in der Arbeit" gelernt werden muss. Allerdings wird stark darauf geachtet, dass auch das Lernen durch reale Mitarbeit nicht einfach dem Zufall überlassen bleibt. Unverkennbar sind die Bemühungen, auch hier eine möglichst geregelte Ausbildung zu garantieren.

Den Zentralen ist eine neue Aufgabe zugewachsen, darüber zu wachen, dass das „Lernen in der Arbeit" auch tatsächlich in der nötigen Breite umgesetzt wird, und die Auszubildenden nicht doch in irgendeinem Bereich, in dem gerade Mangel an Arbeitskräften herrscht, hängenbleiben:

> *„Es gibt ein Problem in dem Durchlauf der Azubis: Bei kleinen Märkten ist keine Zuteilung zu einer Abteilung durchzuhalten, hier muss während des Tages rotiert werden. Bei großen Märkten ist eine Abteilungszuteilung möglich. In manche Abteilungen (Fleisch, Fisch) sollten die Ausbildenden laut Plan hineingehen, es passiert aber leider nicht. In der Praxis passiert es schon, dass jemand mal in einer Abteilung hängen bleibt –er hat dann keine breite Ausbildung" (AusbLtgDieLHa)*

Aber:

> *„Was nutzt uns ein schmalspur ausgebildeter Auszubildender wenn er nachher Führungskraft werden will und nur einen Bereich kennt. Eine Zielsetzung ist schon, dass die Auszubildenden durch möglichst viele Bereiche laufen." (AusbLtgDieLHa)*

Deshalb haben die Unternehmen dafür spezielle Formen der Qualitätssicherung entwickelt, die das „Hängenbleiben" in einer Abteilung verhindern und die Ausbildungsqualität über alle Teile des Unternehmens hin gleichmäßig sicherstellen sollen. Qualitätssicherung in der Ausbildung bis hin zur Zertifizierung ist jedenfalls ein großes Thema in unseren Dienstleitungsbetrieben mit den sehr regionalisierten Ausbildungsstrukturen.

Im letzten Abschnitt der Ausbildung (z.B. im letzten halben Jahr) ist es sehr verbreitet, die Azubis in den Abteilungen oder Stellen einzusetzen, auf die sie auch übernommen werden. Diese „Spezialisierungsphase" ist unterschiedlich organisiert, z.T. auch formalisiert und beruht mitunter auf einer Aushandlung zwischen Azubi und Abteilung mit klaren zukunftsbezogenen Verabredungen

### c. Begleitende Schulungen

Ebenso klar gehören aber in allen Unternehmen zur Ausbildung auch eine Reihe von zusätzlichen Lernangeboten, die häufig in der Zentrale oder zentral für eine Region für speziellen Trainern durchgeführt werden. Das beginnt mit Einführungsseminaren bzw. -veranstaltungen („Startworkshops", im Neudeutsch der Bank etwa „First Steps", einer Einführungswoche), in denen die Auszubildenden den Beruf und das Unternehmen kennen lernen sollen. Ferner gibt es, über die Ausbildungszeit verteilt, tageweise oder ein bis

zweiwöchige Kurse bzw. Seminare zu speziellen Fachthemen, Verkaufstrainings oder, in jedem Betrieb vertreten, zu fachübergreifenden Themen wie Zeitmanagement, Präsentation, Kommunikation, Excel, Projektmanagement u.ä. Betreut werden die Azubis in dieser Zeit von (meist hauptamtlichen) MitarbeiterInnen der zentralen Ausbildungsabteilung. Mitunter finden sich auch Einrichtungen wie ein „Jour fixe“, an dem sich in einem festen Rhythmus Auszubildende mit dem für sie zuständigen hauptamtlichen Ausbilder der Zentrale treffen, um Aktuelles zu besprechen und einzelne Fachthemen zu vertiefen. Diese Zusatzkurse, die bis zu einem Drittel der gesamten Ausbildungszeit umfassen können, sind also nicht in den Prozess eingebunden, sondern stehen „daneben“.

> *„Neben Berufsschule und Lernen im Unternehmen, bietet (die Firma) Zusatzausbildung: Trainingstage 1x monatlich, Inhalt: Warenkenntnisse, Schulstoff wird wiederholt, zusätzliche Blöcke als Prüfungsvorbereitung (Lernen auf die Prüfung) (Die Firma) bietet damit eine Ergänzung der dualen Ausbildung. Das was die Berufsschulen nicht mehr lehren, nämlich Warenkunde oder Grundrechenarten wird dort vertieft, bzw. erst mal beigebracht.“ (AusbLtgDieLHa)*

> *„Die restlichen 10% sind überbetriebliche Ausbildungseinheiten, zu denen die Azubis regional zusammengezogen werden (ca. 1 Woche pro Ausbildungsjahr). In dieser Woche werden Dinge vertieft, bestehende Defizite ausgeglichen und Bereiche abgedeckt, die im Rahmenplan stehen, aber schwierig vor Ort zu vermitteln sind (z.B. Serviettenfalten, aber auch Präsentations- und Vortragstechniken). Dazu kommen Tagesschulungen.“ (AusltgDieLGg)*

> *„Immer wieder werden die Azubis aber auch zu 2-3tägigen Trainings zusammen gerufen, die darauf abzielen, Praxiswissen spielerisch zu vermitteln. Im ersten Jahr sind es vor allem verhaltensbezogene Trainings, die sich in der Regel mit der Kundenbeziehung beschäftigen, später kommen auch fachliche Dinge wie z.B. Wertpapiertrainings etc. hinzu. Die Trainings finden dann regional statt und werden von den Consultants durchgeführt. Über die gesamte Ausbildung hinweg werden 27 Trainingstage absolviert.“ (AusbltgDieLBank)*

In einigen unserer Dienstleistungsunternehmen gibt es nicht nur eigene Filialen, sondern auch selbständige Mitgliedsunternehmen, die in unterschiedlichen rechtlichen Formen assoziiert sind (z.B. Franchisenehmer). Diese können ihre Azubis ebenfalls zu allen zentralen Veranstaltungen schicken. Ihnen gegenüber fungiert die Zentrale dann „wie ein normaler externer Bildungsdienstleister“.[5]

d. Systematisches Personalentwicklungs- bzw. Qualifizierungssystem

Es fällt auf, dass in den befragten Dienstleistungsunternehmen die Ausbildung immer in einem Zusammenhang mit einem komplexen System der Personalentwicklung gesehen wird, gewissermaßen als Eingangsstufe einer mehrstufigen Führungskräfteentwicklung. Das hängt damit zusammen, dass es insbesondere im Handel und in der Gastronomie auch sehr viele un- und angelernte Kräfte gibt, dass aber die Ausbildung als Einstieg in die qualifizierte Stammbelegschaft gilt, aus der auch der Führungsnachwuchs kommen soll:

[5] Bemerkenswert erscheint, dass in den Franchising-Verträgen auch gewisse Standards zur Ausbildung im Franchiseunternehmen festgelegt sind.

> *„Wir wollen möglichst alle Führungspositionen mit Führungskräften aus den eigenen Reihen besetzen. Daher ist das Zusammenspiel von Ausbildung – über Fort- und Weiterbildung sehr zielgerichtet." (AusbLtgDieLHa)*

Exemplarisch sei hier das PE-Konzept des in die Befragung einbezogenen Systemgastronomen wiedergegeben:

> *Die Basis bildet die Ausbildung zum Systemgastronom… Darauf baut dann der sog. Shift-Leader auf, die unterste Form des Restaurant Managements, die dann in die Assistant-Manager-Ebene übergeht, dem dann der Restaurant Manager folgt. Dieser 3-stufige Bildungsweg stellt das „Restaurant Management Curriculum" dar Darauf aufbauend folgt das „Mittel Management Curriculum", das vom Trainings Consultant über den Field Consultant zum Operations-Manager und schließlich zum Department Head führt." (AusltgDieLGg)*

Hier geht die Tendenz also eindeutig zu einem Gesamtsystem und zur Integration von Aus- und Weiterbildung[6] zu einem einheitlichen, in sich differenzierten Programm, dessen verschiedene Elemente und Module aneinander anschließen und aufeinander aufbauen und deren Absolvieren mit spezifischen Karriereschritten und Positionen in der Hierarchie verknüpft ist. Tendenziell haben dabei die Inhaber der jeweiligen Zielposition die Aufgabe, als „Weiterbilder" zu fungieren, unterstützt von zusätzlichen Lernangeboten der Zentrale – die Grundstruktur der Ausbildung wird hier also auf jeder Entwicklungs- bzw. Weiterbildungsstufe weitergeführt.

### e. Spezielle Ausbildungs-Elemente

Neben den beiden Hauptsäulen der Ausbildung – dem Lernen in der Echtarbeit und den zentralen Lernangeboten – und der Berufsschule haben alle befragten Dienstleistungsunternehmen mehr oder weniger exotische zusätzliche Ausbildungselemente entwickelt und in die Ausbildung integriert. Der Reiseveranstalter schickt z.B. seine Azubis eine Woche in eines seiner Zielgebiete, damit sie dort ein Reiseleiter-Praktikum machen. Der Systemgastronom lässt seine Azubis an Weinseminaren teilnehmen und spendiert ihnen einen Kochkurs bei einem der bekannten Sterneköche – sicher auch, um das etwas ramponierte Image der Systemgastronomie aufzupolieren und den Azubis Qualitätsansprüche zu vermitteln.

> *„Diese Kurse tragen den Titel ALF –Adventure Learning Future, und sollen ein Gleichgewicht zwischen Wissensvermittlung und Erlebnis-Elementen halten." (AusltgDieLGg)*

Gerade in der Gastronomie spielen bekanntlich die (unbezahlten) Vorpraktika vor der Entscheidung über die Aufnahme in die Ausbildung eine Rolle. Wenn sie „ehrlich" gemeint sind, bieten sie den Betrieben tatsächlich eine gute Gelegenheit, auch Kandidaten eine Chance zu geben, die von ihren Schulnoten her eher nicht in Frage kämen.

> *Oft bieten wir ein Praktikum vor Ausbildungsbeginn oder BQJ an. Wir haben gute Erfahrungen damit gemacht. Wir hatten schon 3 Stück. Da kann man austesten oder beobachten. Und da*

[6] Für die jedoch weiterhin getrennte Abtgeilungen zuständig bleiben

*haben wir die Erfahrung gemacht, dass die oft keine tollen Noten haben, aber im Praktischen dann recht ordentlich sind. Und da habe ich bis jetzt die besten Erfahrungen gemacht." (AusltgDieLGg)*

Andere Unternehmen bieten ergänzende Theaterkurse oder erlebnis- oder kunstpädagogische Wochen an. Das Bemühen ist erkennbar, auch mehr emotionale bzw. „subjektivierende", erfahrungsbezogene Elemente in der Ausbildung zu realisieren und auf diesem Weg die persönliche Handlungsfähigkeit der Auszubildenden zu fördern und soft skills – wie etwa Teamfähigkeit, Kundenorientierung u.ä.) zu trainieren.

In diesen Zusammenhang gehören auch regelmäßige Feedback-Gespräche, die insbesondere von der Bank durchgeführt werden und zum einen die Selbstlernkompetenz steigern, zum anderen in den Prozess der Mitarbeiter- und Entwicklungsgespräche einführen und überleiten sollen.

*„Im Anschluss an die Trainingsmodule werden jeweils Feed-back-Gespräche geführt. Außerdem gibt es am Ende jedes Ausbildungsabschnittes ein Mitarbeiter-Gespräch mit den zuständigen ausbildenden Fachkräften. Die Ergebnisse dieser Gespräche wie auch die Berufsschulnoten fließen beim zuständigen Consultant zusammen und bilden die Grundlage für die sog. Entwicklungsgespräche. Das erste findet nach ca. 9 – 10 Monaten statt und fokussiert auf die vom Azubi vollzogenen Entwicklungen im genannten Zeitraum und die sich daraus ergebenden Perspektiven." (AusbltgDieLBank)*

Auch das Thema Prüfungsvorbereitung gehört zu diesen Zusatzangeboten, auch wenn sie nicht gerade ein neues Element ist. Neu ist eher der Trend, die Prüfungsvorbereitung zur Privatsache der Auszubildenden zu erklären, ihnen dafür zwar freie Zeit zur Verfügung zu stellen, aber keine besonderen inhaltlichen Hilfen durchzuführen. Das ist besonders stark ausgeprägt bei der Bank, die bei Ihrer Übernahmeentscheidung zwar Wert legt auf die bestandene Abschlussprüfung, aber nicht auf die Note achtet. Sie geht davon aus, dass Prüfungsvorbereitung überhaupt eine sehr individuelle Angelegenheit ist, und dass die Azubis während der Ausbildung so viel Selbstlernkompetenz und Selbstmanagement gelernt haben müssen, dass sie diese Herausforderung selbständig bewältigen können.

*„Rein theoretisch kann er mit einer Ergänzungsprüfung und einer fünf durchgekommen sein, das erfährt auch keine zukünftige Führungskraft von mir. Er muss sich eben sein Leben lang für dieses IHK-Zeugnis schämen, aber das ist dann sein Problem". (AusbltgDieLBank)*

In anderen Unternehmen wird zur Prüfungsvorbereitung Stoff wiederholt und dabei mehr oder weniger differenziert auf individuelle Lernwünsche eingegangen.

f. Auswahlverfahren

Ein offenbar sehr großes Thema für die Dienstleistungs-Unternehmen ist die Auswahl der geeigneten Kandidaten für die Ausbildung. Hier haben sich in den letzten Jahren komplexe Systeme und Verfahren herausgebildet, die alle darauf abzielen, die „geeignetsten" Bewerber herauszufiltern. Niemand verlässt sich hier mehr auf eine persönliche Einschätzung, sondern die Auswahlverfahren wurden objektiviert, systematisiert und verwissenschaftlicht – damit auch entpersönlicht. Das hängt z.T. mit den extrem hohen Bewerberzahlen zusammen, die die Zahl der verfügbaren Ausbildungsplätze bei weitem übersteigen und nun natürlich die Frage aufwerfen, wie man aus dem rieseigen Berg die Richtigen herausfindet). Ein anderer Grund für die gewachsene Bedeutung der Auswahlverfahren liegt

darin, dass die Unternehmen schlechte Erfahrungen mit „weniger geeigneten“ Auszubildenden gemacht haben, die den zu erlernenden Beruf nicht kannten bzw. falsche Vorstellungen hatten oder die sich in bestimmten beruflichen Situationen nicht zurechtgefunden haben. Da Ausbildungsabbrüche teuer sind und eine Trennung von einem Azubi viele Probleme aufwirft, sind die Betriebe verständlicherweise daran interessiert, solche Situationen durch strengere Selektion gar nicht erst entstehen zu lassen.

Bei aller Verschiedenheit im Detail hat sich so etwas wie ein Grundmuster der Auswahlverfahren herausgebildet, das sich in Abwandlungen in den Betrieben mehr oder weniger durchgehend wiederfindet:

1. Analyse der eingegangenen schriftlichen Bewerbungen; wichtigstes Vor-Selektionskriterium meist: die Schulnote, daneben interessante sonstige Aktivitäten oder Merkmale des Bewerbers. Bei diesem Schritt werden etwa im Bankbereich bis zu 2/3 der Bewerber bereits aussortiert.
2. Die Verbliebenen werden zunächst einem Test – z.B. Intelligenztest, Berufseignungstest – unterzogen.
3. Diejenigen, die den überstehen, werden zu einem (z.B. eintägigen) Assessment-Center mit bis zu sechs geschulten Beobachtern eingeladen.

   *„Kriterien sind z.B.: Interesse, Eigeninteresse, Wie fügt sich der Azubi ein, Verhalten, Umgang mit den Menschen, Unterlagen „Obwohl der Azubi meint, dass ist mein Job. Schaut man dann doch mal genauer hin und sagt: ist das wirklich was für den. Wir hatten und haben gemerkt: Mensch der ist im Verkauf total falsch.“ (LtgAusbDLHa)*
4. Danach kann eine Auswahlstufe in der Praxis erfolgen: Sogenannte „Schnuppertage“, bei denen die Eignung zum Beruf ganz konkret geprüft werden soll. Die Bank führt einen „Candidate Care Processes“ durch, bei dem auch in den Filialen arbeitende Azubis die „Neuen“ einweisen.

Danach erst fällt die endgültige Entscheidung.

Vor wenigen Jahren blieben solch aufwändige Auswahlprozesse der Rekrutierung von Führungskräften bzw. der Besetzung hochrangiger Stellen vorbehalten – heute muss sie jeder durchlaufen, der lediglich eine Lehrstelle in einem dieser Dienstleistungsunternehmen sucht. Man kann nun die Mühe bewundern, die sich die Unternehmen mit der Auswahl machen, man kann darin aber auch eine Risikoscheu sehen und fehlendes Zutrauen in die – eigene – Ausbildung und die Entwicklungsimpulse für die Person, die von ihr ausgehen können.

Bemerkenswert erschien uns, dass große Dienstleister – allen voran die Banken – auch bei der *Übernahmeentscheidung* – die früher oft von der aufnehmenden Abteilung nach deren Erfahrungen mit dem Auszubildenden getroffen wurde – inzwischen auf stark formalisierte Verfahren setzen, die, wie im Falle der zitierten Bank, eine permanente Bewertung sämtlicher Teilleistungen während der gesamten Ausbildung zur Folge haben:

> *„Die Übernahmeentscheidung fällt entlang dreier großer Säulen: Praxis, Trainings und Theorie, wobei sich letztere auf die Berufsschule, die IHK-Zwischenprüfung und interne Tests bezieht. Trainings sind die genannten Trainings, die Praxis setzt sich aus der Basisausbildung und der Spezialisierung zusammen. Die Säulen haben unterschiedliche Gewichtungen: Die*

*Praxis macht 50% aus, die Trainings 20% und die Theorie 30%. Innerhalb der Praxis hat die Basisausbildung eine Gewichtung von 70% und die Spezialisierung 30%. Dabei zählt die Leistungsbewertung im Mitarbeitergespräch. Alle Werte werden in den IHK-Punkteschlüssel umgerechnet und der sich dabei ergebende Punktwert ist ein Credit point. Somit kann der Azubi von Anfang an seinen Leistungsstand verfolgen.*

*Am Ende kommt ein Wert heraus und die mit den höchsten Credit-Points werden übernommen. In den letzten Jahren wurden 80 % der Azubis übernommen, teilweise mit Jahres- bzw. Halbjahresverträgen." (AusbltgDieLBank).*

### *2.1.1.3 Die Ausbildungsmethoden der Dienstleistungsunternehmen*

Von Feinheiten abgesehen, ähneln sich nicht nur die Ausbildungsstrukturen unserer vier Großunternehmen aus der Dienstleistungsbranche, sondern bei den eingesetzten Ausbildungsmethoden kann man durchgehende Linien erkennen, wenn auch die Realisierungsbedingungen und -grade sich unterscheiden.

Alle Dienstleitungsunternehmen legen Wert darauf, dass die Auszubildenden tatsächlich in der Echtarbeit lernen, also keine „Spielaufträge" oder Sonderaufgaben bekommen, die ihre Ausbilder nicht bearbeiten wollen, sondern in den Wertschöpfungsprozess eingebunden sind und insofern „arbeitend lernen und lernend arbeiten". Es ist ihnen wichtig, dass die Azubis dabei Verantwortung übernehmen und Geschäftsprozesse komplett durchführen, also in jedem Bereich mit allem in Berührung kommen, was dort gemacht werden muss, und auch Kunden gegenüber ihren Mann oder ihre Frau stehen müssen.

In der Ausbildung am Arbeitsplatz, die in allen vier Unternehmen im Zentrum steht und überall von Fachkräften im „Nebenamt" durchgeführt wird, überwiegt als Ausbildungsmethode der Unterweisungsstil, die klassische 4-Stufen-Methode. Die Bewertung dieser Tatsache ist jedoch unterschiedlich: Während das in der Systemgastronomie im Prinzip bejaht wird, weil es (angeblich) nicht anders geht („Das ist die sicherste Variante für die Grundfertigkeiten – ein Hamburger muss eben überall gleich aussehen" (AusbltgDieLGg) - , sieht das Handelsunternehmen darin einen auslaufenden Zustand, weil es das explizite Ziel der Ausbildungsleitung ist, dass die Auszubildenden „möglichst selbstgesteuert durch die Ausbildung gehen" (AusbltgDieLHa).

*„Die zukünftigen Anforderungen gehen ja eher in die Richtung Lernbegleitung. Diese Richtung ist aber bis in den einzelnen Märkten nicht so angekommen… Unser Ziel ist – das wird aber erst in 5-6 Jahren greifen – dass die Auszubildenden vor Ort selbstständig lernen, auch virtuell lernen sollen … Wenn die eigenständig arbeiten können in irgendeiner Abteilung, wo es nicht so gefährlich ist, sagt man dann: das ist Deins jetzt. Und dann wachsen die, das finden die ganz toll. Da muss man sie auch Fehler machen lassen.. (AusbltgDieLHa).*

Diese Inhaberin eines Marktes praktiziert also in der vorgerückten Ausbildung durchaus das „entdeckende Lernen", das mit Selbständigkeit für die Auszubildenden und ihrer Selbstkorrektur durch Fehler verbunden ist.

Die Ausbildungsleitung des Handelsbetriebs unterstützt die selbstgesteuerte Ausbildung in den Märkten durch leittextähnliche Unterlagen und „Leitfragenkataloge", die weitge-

hend selbständig durchgearbeitet werden sollen, während von der Zentrale des Systemgastronomen den ausbildenden Restaurantmanagern „Lernmodule“ zur Verfügung gestellt werden, d.h. Hilfsmittel und Materialien, nach denen er vorgehen bzw. die er mit dem Azubi zusammen durchgehen kann, inclusive einer genauen Anleitung, wie der Ausbildende dabei vorgehen soll.

Man kann in den Dienstleistungsunternehmen durchaus von einem *Trend zum selbstgesteuerten Lernen* sprechen, das allerdings in der normalen Alltagsarbeit mit ihrer direkten Kundenrelevanz schwer zu realisieren ist und insbesondere bei älteren Fachkräften bzw. Inhabern auf Skepsis stößt. Obwohl auch hier die frühere Euphorie in Bezug auf die Möglichkeiten des E-Learning verflogen sind, sind diese Unternehmen immer noch an solchen elektronischen Lernformen interessiert, die das selbständige Lernen am Arbeitsplatz (insbesondere im Bereich Warenkunde) unterstützen könnten.

> *„Wir fangen an ein Wissensportal aufzubauen, erst mal mit ein paar Pilotmärkten und bestimmten Bereichen.“ (AusbltgDieLHa)*.

Etwas außerhalb der Alltagsarbeit sind dagegen das selbstgesteuerte Lernen und die damit verbundene Lernbegleitung deutlich weiter realisiert: Etwa in den Realprojekten, die es in vielen Betrieben explizit als Lehrlingsprojekte gibt (oder an denen Azubis zumindest aktiv beteiligt sind), in den „Auszubildendenmärkten“, d.h. in extra eingerichteten Einzelhandelsgeschäften, die im wesentlichen von Auszubildenden geführt werden:

> *„In den größeren Objekten haben wir Ausbilder, die sehr stark Ausbildungsprojekte forcieren. Und das geht in Richtung Lernbegleitung. In einigen Regionen haben wir Märkte, die von Azubis geführt werden; das ist aber in der Regel begrenzt auf 2-3 Wochen. Da gibt es unterschiedliche Konzepte. Es gibt auch ständige Auszubildendenmärkte, bei denen die Azubis durchlaufen. Zudem viele Einzelprojekte: Eine Abteilung führen, Verkaufsförderungsaktionen im Azubi-Team, Ernährungsberatung von Grundschulen durch die Azubis etc. Darüber hinaus gibt es Ausbilder (vor Ort), die sich weiter engagieren, z.B. mit anderen Unternehmen Netzwerke bilden, um Azubis in der Region zu halten (Ostdeutschland).“*

Vor allem gibt es solche Selbständigkeit fördernde, Lerner aktivierende Lernformen im innerbetrieblichen Zusatzunterricht, von dem alle Gesprächspartner angeben, er sei stark „handlungsorientiert“ aufgebaut und schließe Methoden wie Rollenspiele, Erkundungs- und Realprojekte, Selbstlernaufträge für Azubis, Fallstudien usw. ein. Dies gilt auch für die Bank und den Reiseveranstalter:

> *„In der Zentrale wird auch viel in Projekten gelernt. Sie sind zwar auch viel in den Fachabteilungen, parallel dazu werden aber meistens noch Projekte durchgeführt, seien das Berufsbildungsmessen, sei es die Ausgestaltung von Mitarbeiterveranstaltungen oder aber auch die Einführungsveranstaltung für die neuen Azubis etc. Diese Projekte sind in der Regel Lehrjahrsübergreifend. Es gibt einen festgelegten Kick-Off und einen zeitlichen Rahmen. Zu bestimmten Zeiten sind Reports abzugeben und es gibt einen Lenkungsausschuss, in dem die Referentinnen und ABBs sitzen. In der Regel dauern die Projekte bis zu 4 Monaten und laufen neben den normalen Facheinsätzen, umfassen aber nur einen Zeitaufwand von ca. 3-4 Tage pro Jahr“. (AusltgDieLRV).*

> *„Methodisch setzt (der Reiseveranstalter) ganz klar auf Erlebnis- und Erfahrungsbasierte Konzepte, in BWL-Lehrgängen werden etwa Planspiele angeboten etc. Die Mitarbeiter sind es gewohnt, aktiv zu sein und daher würde es auch gar nicht anders gehen.“ (AusbLtgDieLRV)*

Die Intentionen der Ausbildungsleitungen gehen – vielleicht abgesehen von dem gastronomischen Unternehmen – klar in die Richtung auf mehr selbstgesteuertes Lernen auch bei der Ausbildung in der Echtarbeit. Dass es hier noch nicht so wie gewünscht umgesetzt ist, hat also weniger mit der Überzeugung der Leitungen als mit der Zähigkeit von Gewohnheiten, eingefahrenen Denkweisen und Traditionen zu tun. An dieser Stelle sind die Ausbildungsleitungen des Dienstleistungsbereichs, mit denen wir gesprochen haben, für unterstützende Ideen dankbar, wie diese Umsetzung vorangetrieben werden kann. Sie setzen zunächst mehr darauf, immer bessere Rahmenbedingungen für das selbstgesteuerte Lernen am Arbeitsplatz zu schaffen.

Im Zusammenhang mit dem selbständigen Lernen hat sich in den von uns befragten Dienstleistungsunternehmen eine *Feedback- und Auswertungskultur*, also eine Kultur der Lernreflexion entwickelt, die unterschiedlich gehandhabt, in jedem Fall aber aktiv gepflegt wird.

> *„Am Ende jedes Einsatzes bekommen die Azubis ein standardisiertes Feed-Back-Gespräch, mindestens 3mal im Jahr. Meistens wird dieses von den Ausbildungsbeauftragten durchgeführt. Dabei werden entsprechende Feed-Back-Bögen erstellt, die den Ausbildungsreferentinnen vorliegen. Diese Feed-Back-Bögen dienen auch als Wahrnehmungsorgan, ob die ABBs Unterstützung brauchen. Am Ende der Ausbildung werden die Azubis auf dieser Grundlage beraten was ihre Übernahme angeht, da diese nicht automatisch übernommen werden, sondern sich auf Stellen im Unternehmen bewerben müssen.“ (AusbLtgDieLRV)*
>
> *Im Anschluss an die Trainingsmodule werden jeweils Feed-back-Gespräche geführt. Außerdem gibt es am Ende jedes Ausbildungsabschnittes ein Mitarbeiter-Gespräch mit den zuständigen ausbildenden Fachkräften. Die Ergebnisse dieser Gespräche wie auch die Berufsschulnoten fließen beim zuständigen Consultant zusammen und bilden die Grundlage für die sog. Entwicklungsgespräche. Das erste findet nach ca. 9 – 10 Monaten statt und fokussiert auf die vom Azubi vollzogenen Entwicklungen im genannten Zeitraum und die sich daraus ergebenden Perspektiven.“ (AusbLtgDieLBank)*

## 2.1.2 Das Bildungspersonal und seine Aufgaben

### *2.1.2.1 Die verschiedenen Gruppen der Ausbildenden*

In den untersuchten Dienstleistungsunternehmen – die alle relativ groß sind und in jedem Jahrgang mehrere Hundert Lehrlinge ausbilden – lassen sich relativ problemlos 4 Gruppen von Ausbildenden mit deutlich voneinander verschiedenen Aufgaben (und sehr unterschiedlichen Bezeichnungen) identifizieren:

- Die Ausbildungsleitungen (Department Head),
- Die hauptamtlichen Ausbilder (die auch „Koordinatoren“ oder „Consultants“, manchmal „HR(Human Ressources)-Consultants“ genannt werden); davon gibt es in jedem unserer Unternehmen knapp 1 bis gut 2 Dutzend.
- Die Personen, die die arbeitsintegrierte Ausbildung im Nebenamt betreiben; je nach Status im Unternehmen heißen sie

  - Inhaber
  - Filialleiter/Restaurantmanager/Marktleiter/Büro- oder Abteilungsleiter, oder
  - Fachkräfte, Sachbearbeiter, gewerbliche Mitarbeiter

  Von ihnen gibt es in den Unternehmen von mehreren hundert bis zu einigen tausend.

- Kräfte für Administration (Back Office, „Team“).

Wie sehen die Aufgabenschwerpunkte dieser Gruppen aus?

#### *2.1.2.2 Die Ausbildungsleitungen und ihre Aufgaben*

Unsere vier großen Dienstleistungsunternehmen sind alle deutschlandweit tätig, verfügen also über eine ausgeprägte Regionalorganisation mit einer Zentrale irgendwo in Deutschland. Aufgaben und Selbständigkeit der regionalen Einheiten sind dabei sehr unterschiedlich ausgeprägt. Die Leitung des Bereichs Ausbildung ist in allen Fällen eine Zentralaufgabe, deren Umfang und Zuschnitt jedoch vom Verhältnis zwischen Zentrale und regionalen Einheiten abhängen. Dort, wo – wie im Handel – die Einstellung neuer Mitarbeiter z.B. unbestritten Sache des jeweiligen Marktleiters ist, liegt auch die Auswahl neuer Lehrlinge in dessen Hand. Die zentrale Ausbildungsleitung steuert in diesen Fällen lediglich das Azubimarketing und erarbeitet Richtlinien und Instrumente für die Auswahl, ohne selbst direkt an ihr beteiligt zu sein. Das gilt auch für alle anderen Fragen des Ausbildungsmanagement. Der Leiter der dezentralen Einheit ist dann im Rahmen seiner allgemeinen Leitungsfunktion auch für die Ausbildung in seinem Bereich zuständig – wenn natürlich auch nicht hauptamtlich, sondern unter anderem. Bei Organisationen, die eher auf eine starke Zentrale setzen, kann es dagegen auch ein zentrales Bewerbermanagement geben, das dann die ausgewählten Azubis den Filialen zuweist (wie bei der Bank und dem Gastronomiebetrieb), und die Leiter der dezentralen Einheiten sind in Ausbildungsfragen lediglich diejenigen, die die Vorgaben der Zentrale umsetzen.

Die Aufgaben der Ausbildungsleitung hängen also konkret von diesem jeweiligen Verhältnis zwischen Zentrale und Fläche ab. Bei den Unternehmen mit starker Zentrale ist es deren Hauptaufgabe, unternehmensstrategische Entscheidungen auf ihre Relevanz für die Aus- und Weiterbildung hin zu überprüfen und in entsprechende Vorgaben für die Ausbildung umzusetzen. Diese betreffen die jährlichen Ausbildungszahlen, die allgemeinen Ausbildungskonzepte und die Schwerpunkte der überbetrieblichen Ausbildungsteile (wobei die Leitung mit den Hauptamtlichen Ausbildern eng zusammenarbeitet).

> *„Der Department Head Berufsausbildung ist deutschlandweit für die Berufsausbildung zuständig. Er entwirft den Ausbildungsplan und in Zusammenarbeit mit den HR-Consultants die Inhalte der überbetrieblichen Ausbildungseinheiten“. (AusbHADieLGg)*

Zu den Aufgaben der (zentralen) Ausbildungsleitung gehört es im Kern, den konzeptionellen Rahmen abzustecken, für eine gewisse Einheitlichkeit der Ausbildung im Unternehmen zu sorgen und vor allem die Aktualität der Ausbildung sicherzustellen:

> *„Darüber hinaus hat sie (die Ausbildungsleitung) die Strategische Aufgabe, das Ausbildungssystem weiter zu entwickeln und inhaltlich anzupassen, etwa im Hinblick auf den EQR etc. Teilweise nimmt sie auch an Bankinternen Gremien teil. Sie übernimmt so etwas wie eine strategische Wahrnehmungen von Veränderungen in der Ausbildungswelt oder auch im „internen Markt" und entscheidet, wann Änderungen vorzunehmen sind." (AusbLtgDieLBank)*

Die Ausbildungsleitung hat somit die Aufgabe, den Gesamtzusammenhang der Ausbildung mit den Unternehmensstrategien und deren Umsetzung in einer sich verändernden Umwelt zu wahren und immer wieder anzupassen. Sie tut dies, indem sie Richtlinien erarbeitet und Aktivitäten anstößt, die für die nachgeordneten Ausbildungsebenen verbindlich sind. Bei den weniger stark zentralisierten Unternehmen fehlt diese Verbindlichkeit:

> *„Bei den Reisebüros stößt die Zentrale zwar auch die Planung an, die Entscheidung liegt aber bei den jeweiligen Distriktleitern, denen eine bestimmte Zahl von Büros unterstellt ist." (AusbLtgRV).*

Manche Ausbildungsleiter verstehen sich als Leiter der Teams der hauptamtlichen Ausbilder (s.u.), also mehr als Primus inter Pares im Hinblick auf den Kreis all derer, die sich hauptamtlich mit Ausbildung befassen, und in der Tat entwickeln sie ja die Konzepte und Richtlinien selten allein, sondern in enger Absprache und Kooperation mit den hauptamtlichen Fachleuten für Ausbildung. Zu diesem Teamverständis gehört es, dass auch die Leiter selbst Seminare usw. im Rahmen Weiterbildung und der zentralen Zusatzausbildungen durchführen (genannt wurden uns bis zu 120 Tage pro Jahr):

> *„Die beiden Leiterinnen sind Teamleiterinnen, was einen großen Teil ihrer Tätigkeit ausmacht. Sie sind zwar auch im operativen Geschäft, geben auch selbst Seminare, ansonsten sind sie aber mit Führungsaufgaben und Ausrichtungsaufgaben beschäftigt, arbeiten an der Struktur der Ausbildung etc. Dazu kommt noch Repräsentation nach außen und Gremienarbeit." (AusLtgDieLRV)*

Neben den Planungsaufgaben und der Weiterentwicklung des gesamten Ausbildungssystems müssen sich die Ausbildungsleitungen auch um schwerwiegendere Ausbildungsprobleme kümmern, insbesondere Ausbildungsmängeln im Konzept oder in einzelnen Einheiten nachgehen, Kontakte zu den Kammern pflegen, an Ausbildungsleiterarbeitskreisen teilnehmen usw.

In zwei unserer Unternehmen leitet der/die Ausbildungsleiter(in) auch zugleich die Weiterbildung.

Tendenziell haben die Ausbildungsleitungen in den Dienstleistungsunternehmen somit der praktischen Ausbildung gegenüber eher eine Richtlinienkompetenz. Sie müssen gewisse einheitliche Eckpunke setzen. Im Übrigen haben sie zumindest in einem Teil der Unternehmen die Aufgabe, die Ausbildung insgesamt zu steuern, ohne dabei in Konflikt zu geraten mit der Autonomie der Regionen bzw. der Leitungen der dezentralen Einheiten.

#### *2.1.2.3 Aufgaben der Hauptamtlichen Ausbilder*

Der Personenkreis, den wir hier unter dem Begriff „Hauptamtliche Ausbilder“ zusammenfassen, weicht in den Dienstleistungsunternehmen ganz erheblich von der traditionellen Vorstellung von einem hauptamtlichen Ausbilder ab. Dessen Tätigkeits- und Funktionsbild hat sich radikal verändert.

Zunächst einmal: Diejenigen, die in den (großen) Dienstleistungsbetrieben hauptamtlich mit Ausbildung beschäftigt sind, bilden im herkömmlichen Sinne gar nicht aus, jedenfalls nicht so, wie man sich das vorstellt: Weder bringen sie den Lehrlingen die alltägliche Arbeit bei noch zeigen sie ihnen, wie die verschiedenen beruflichen Aufgaben zu lösen sind, noch begleiten sie deren fachlichen Lernprozess. Alles das, was auch heute noch zum Kern der Fachausbildung gehört, ist Sache der nebenamtlichen Ausbilder (s.u.): Sie sind diejenigen, die den Auszubildenden das konkrete berufliche Handeln beibringen.

Die „Hauptamtlichen“ dagegen haben im Kern gar keine ausbildenden, sondern sie haben ihren Schwerpunkt erst einmal bei koordinierenden, organisatorischen und Begleitaufgaben. Deshalb findet man hier auch nicht mehr die Bezeichnung „Ausbilder“, sondern sie heißen „Koordinatoren“ oder eben – sehr beliebt – *„Consultants“.*

Äußeres Kennzeichen dieses Wandels ist es, dass diese „Consultants“ organisatorisch weder in den Fachabteilungen noch in so etwas wie einer Ausbildungsstätte angesiedelt sind, sondern in aller Regel bei der – von der konkreten Ausbildung ziemlich weit entfernten – zentralen Ausbildungsabteilung, in der Bank etwa „Talent Center“ geheißen. Von dort aus nehmen sie fünf Aufgabenkreise wahr:

1. Organisation und Koordination der Ausbildung,
2. Betreuung und Begleitung der Auszubildenden über die ganze Ausbildungszeit hinweg
3. Entwicklung von Ausbildungskonzepten, -elementen und -inhalten
4. Entwicklung, Planung, organisatorische Betreuung und Begleitung bzw. Durchführung von arbeitsfernen Bildungsangeboten (z.B. Seminare, künstlerische Projektwochen u.ä.) für die Lehrlinge
5. Betreuung und Begleitung der „eigentlichen“ Ausbilder, d.h. derer, die nebenamtlich ausbilden.

Im Grunde nimmt damit das hauptamtliche Bildungspersonal in den Dienstleistungsunternehmen *Stabsaufgaben* wahr und ist aus dem Zentrum der unmittelbaren Arbeit mit den Auszubildenden herausgerückt. Ihr Funktionsbild entspricht eher einer Ausdifferenzierung der Leitungsaufgabe als einer Ausweitung und Präzisierung der Ausbildungsaufgabe. Sie bilden selbst nicht oder kaum aus, sondern sie „managen“, lenken, beraten Ausbildung, kümmern sich also, aus traditioneller Sicht, eher um die Sekundärprozesse der Ausbildung.

Über weite Teile ihrer Berufsarbeit stehen sie gar nicht im Kontakt mit den Auszubildenden, sondern sie haben zu tun mit den Kammern, mit den Berufsschulen, mit Prüfungsausschüssen. Sie setzen Vorgaben der Leitung in Konzepte um bzw. füllen solche allgemeinen Konzepte mit konkreten Inhalten. Sie arbeiten erst einmal ab, was heute an bürokratischer

Umrahmung der Berufsausbildung notwendig ist, und versuchen dann, für auftretende bzw. erkannte Probleme Lösungen zu entwickeln.

Bezeichnend ist z.B. die Beschreibung der „HR-Consultants“ bei dem gastronomischen Unternehmen:

> *„Der Begriff HR-Consultants bezieht sich auf alle, die mit HR (Human Ressources) bei … zu tun haben, die meisten erfüllen eher betreuende oder juristische Funktionen, nur sehr wenige haben mit der Ausbildung zu tun. Acht HR-Consultants in Deutschland sind der Ausbildung zugewiesen, ihre Zuständigkeit endet mit der bestandenen Abschlussprüfung. Diese Ausbildungs-HR-Consultants haben wiederum weniger mit der tatsächlichen Ausbildung zu tun, sondern erfüllen mehr eine überwachende Funktion. Sie passen z.B. die Ausbildungskonzepte und -inhalte an die regionalen Bedingungen (z.B. IHK-Vorgaben) an und entwerfen entsprechende Unterlagen (Lernmodule) für die Restaurantmanager.“ (AusltgDieLGg)*

Auch die Bank nennt ihre Hauptamtlichen Ausbilder „Consultants“.

> *„Begleiten, Beraten Entwickeln, das sind seine Aufgabe. Daher heißen die bei uns auch Consultants und nicht Ausbilder“ (AusltgDieLBank)*

Deren Aufgabe sieht hier folgendermaßen aus:

> *„Sie sind zentral für die Planung und Organisation der Ausbildung zuständig (Einsatzpläne etc.) und haben die disziplinarische Zuständigkeit für die Azubis. Sie sind in das Ausbildungsmarketing einbezogen, nehmen an den Assessments-Center teil und moderieren diese…Jedem Consultant ist eine Gruppe von 60-80 Azubis zugeteilt (über alle Lehrjahre hinweg), für die sie die disziplinarische Verantwortung tragen. Diese betreuen sie über die ganze Ausbildungszeit hinweg, treffen in Absprache mit der Abteilung die Probezeitentscheidung, führen sie die Entwicklungsgespräche etc. Diesem Begleitungsansatz, der auch von einer starken persönlichen Beziehung zu den Azubis geprägt ist, kommt eine große Bedeutung im Ausbildungskonzept zu.“ (AusltgDieLBank)*

Beim Reiseveranstalter heißen die Hauptamtlichen Ausbilder „(Ausbildungs-) Referenten“ und haben ganz ähnliche Aufgaben:

> *„Die Ausbildungsreferentinnen sind für den gesamten Prozess zuständig: sie machen die Planung, die Beratung der ausbildenden Fachbereiche, die Ausschreibungen, das Marketing, die Auswahlverfahren, betreuen die Azubis während der Ausbildung, führen Trainings bezüglich soft skills selbst durch und führen die Übernahmeberatungen durch.“ (AusLtgDieLRV)*

Die „Consultants“ oder „Referenten“ sind also auch in den gesamten Prozess des Ausbildungsmarketing einbezogen:

> *„Am Anfang des Ausbildungsgeschäftsprozess steht ein Marketingkonzept, um zu gewährleisten, dass sich überhaupt jemand bewirbt. Dafür gibt es ein eigenes Team im Talent Center, das das Konzept erstellt, dass aber dann von den sog. Consultants umgesetzt wird, die Messen besuchen, in Schulen Bewerbertrainings abhalten etc.“ (AusltgDieLBank)*

Den Auszubildenden gegenüber üben die Hauptamtlichen auch Vorgesetztenfunktionen aus. Zugleich sind sie diejenigen, die sich „kümmern“ sollen, d.h. die auch die Aufgabe einer Entwicklungsbegleitung und eines Ansprechpartners bei Problemen innehaben:

*„Des Weiteren sind sie für die Azubis in den …-eigenen Restaurants disziplinarisch zuständig. Mit diesen Azubis führen sie teilweise Tests durch, um den Leistungsstand zu erheben, veranstalten Round-Table Gespräche, wo Probleme besprochen werden, halten den Kontakt zu den Berufsschulen etc. …Des Weiteren sind sie für alle Azubis Ansprechpartner bei Problemen. Sie begleiten die Azubis vom ersten bis zum letzten Tag." (AusltgDieLGg)*

Zu dieser Begleitung der Azubis gehört es auch, deren Lernfortschritt regelmäßig zu überprüfen, Tests durchzuführen, auf disziplinarische Probleme zu reagieren und (nach den Marktleitern) Ansprechpartner für jede Art von Problemen der Azubis zu sein.

*„Consultants sind gleichzeitig Anwalt und Richter der Azubis. Sie sind Wegbegleiter, haben bei den Jüngeren auch einen gewissen Erziehungsauftrag. …*

*„Der Consultant muss die Azubis „sanft führen" und auch wissen, brauchen die die lange Leine oder die kurze Leine" (AusltgDieLBank)*

*„In der Regel haben sie ein sehr enges Vertrauensverhältnis zu den Azubis, so dass sie auch viel in persönliche Problemen und Schwierigkeiten mit einbezogen werden." (AusbLtgDieLRV)*

Auch beim Reiseveranstalter haben die „Ausbildungsreferenten" die Aufgabe, die Auszubildenden, die über das ganze Unternehmen verstreut sind, zu betreuen.

*„Dabei ist jede Referentin für einen bestimmten Bereich zuständig: also z.B. für Fachinformatik, Reiseverkehrskaufleute, die dualen Studiengänge oder für die Azubis in den Reisebüros. Für diesen Bereich übernimmt sie die Betreuung der Azubis und der Ausbildungsbeauftragten in den Fachabteilungen und Reisebüros. Sie treffen sich regelmäßig mit den Azubis, halten mit denen außerhalb der Zentrale telefonisch Kontakt und dienen als Ansprechpartner für alle Fragen und Probleme. Sie sind immer in disziplinarische Fragen einbezogen und begleiten die Azubis durch ihre Ausbildung. Sie übernehmen die administrativen Aspekte der Ausbildung und kennen sich rechtlich aus." (AusLtgDieLRV)*

Dazu haben sie eigene Instrumente entwickelt:

*„Ansonsten gibt es immer feste Jour Fix, oft 14-tägig, zwischen den Referentinnen und den Azubis ihres Bereiches. Damit ist eine direkte Kommunikation zwischen Azubis und Referentinnen gegeben. In der Regel werden die Azubis in der Zentrale ca. 1/3 ihrer betrieblichen Ausbildungszeit von der Ausbildungsabteilung betreut…Auch mit den Azubis in den Büros wird der Kontakt gehalten, dort geschieht das aber eher telefonisch bzw. per Mail. Alle 4-6 Wochen wird der Kontakt aufgenommen Gleichzeitig wird auch mit den Ausbildungsbeauftragten vor Ort Kontakt gepflegt." (AusbltgDieLRV)*

Schließlich sind die Hauptamtlichen Ausbilder – oder Consultants oder Referenten - diejenigen, die die ergänzenden (zentralen) Lernangebote (s.o.) nach Absprache mit den Leitungen entwickeln, konzipieren und dann auch selbst durchführen. Als Seminarleiter bzw. Dozent haben sie direkten Ausbildungskontakt mit den Auszubildenden, wenn auch nicht in der Arbeitssituation, sondern in der arbeitsfernen Situation von Seminaren und Kursen:

*„Die HR Consultants führen darüber hinaus auch die überbetrieblichen Module durch" (AusltgDieLGg)*

*„Darüber hinaus konzipieren sie – in Abstimmung mit den Stabsabteilungen – die Trainings für die Azubis, organisieren diese und führen diese auch durch." (AusltgDieLBank)*

> *„Darüber hinaus übernehmen sie einzelne Trainings wie z.B. Projektmanagement etc. Bei der Durchführung sind sie weitgehend frei, in Absprache mit den Kolleginnen. Festgelegte Seminarkonzepte gibt es nicht. Auch leiten sie die Ausbildungsprojekte an, was in den letzten Jahren eine stärkere Anforderung Richtung Projektmanagement auch bei den Referentinnen zur Folge hatte." (AuLtgDieLRV)*

Bei der Handelskette kommen die Hauptamtlichen, die hier „Trainer" heißen, auf 100 bis 120 Seminartage mit Auszubildenden pro Jahr, wobei es vor allem um warenkundliche Themen, um Verkaufstraining, Qualitätssicherung, Teamentwicklung u.ä. geht. Nach der Durchführung dieser Trainings bekommen die ausbildenden Betriebe Rückmeldungen zum jeweiligen Auszubildenden, und auch für die Weiterbehandlung der in den Trainings evtl. auftretenden Disziplinarischen Probleme sind die Hauptamtlichen zuständig.

Diese Trainings werden in der Regel von den Hauptamtlichen auch inhaltlich und methodisch selbst entwickelt. Dieser Teil ihrer Tätigkeit entspricht dem eines freien Trainers in der Weiterbildung, weshalb die Unternehmen ihre hauptamtlichen Ausbilder auch tatsächlich gern in der Weiterbildung einsetzen und dies z.T. sogar erwarten.

Auch für einen anderen Teil der überbetrieblichen Ausbildung sind die Hauptamtlichen zuständig, nämlich für die über den Ausbildungsrahmenplan hinausgehenden Zusatzangebote. Hier allerdings führen sie diese Angebote selten selbst durch, müssen sie aber inhaltlich und organisatorisch vorbereiten und vor Ort begleiten und schließlich auch auswerten; die Durchführung liegt bei externen Trainern bzw. Fachleuten:

> *„Ein Beispiel: Neu dieses Jahr war das Programm „Mit Azubis kochen". Das ging auf eine Anregung von der Geschäftsleitung zurück, eine Gruppe von hauptamtlichen Trainern hat das Konzept entwickelt und dann mit einem Kochprofi zusammen das Programm entwickelt; dann haben wir selber mal gekocht und das Konzept noch verfeinert" (HADieLHa)*

Alle Unterscheidungsmöglichkeiten zur Weiterbildung gehen hier verloren: Faktisch handeln die Hauptamtlichen Ausbilder wie hauptamtliche Weiterbilder und z.T. sogar wie Freie Trainer. Der einzige Unterschied ist ein rein formaler, nämlich der, ob die Bildungsmaßnahme organisatorisch und inhaltlich der Aus- oder Weiterbildung *zugeordnet* wird.

Die Hauptamtlichen Ausbilder halten nicht nur den Kontakt zu den Auszubildenden, sondern auch zu den (nebenamtlichen) Ausbildern vor Ort bzw. zu deren Betrieben. Dabei sollen sie zum einen inhaltliche und methodische Mängel der Ausbildung aufspüren, in die Zentrale zurückmelden und dort für Abhilfe sorgen, sie sollen über die jeweiligen Auszubildenden und ihre Fortschritte kommunizieren und schließlich auch den (nebenamtlichen) Ausbildern selbst Hilfestellungen leisten, wo immer es nötig und von diesen gewünscht ist. Teilweise sollen sie auch für die Qualifizierung der Ausbilder vor Ort sorgen, indem sie z.B. selbst Kurse zur Vorbereitung auf die Prüfung nach AEVO durchführen.

> *„Sie sind auch für die Betreuung der Ausbildungsbeauftragten zuständig. Die Consultants weisen diese auf Neuerungen in der Ausbildungslandschaft hin, führen Gespräche über den einen oder anderen Azubi und geben hilfreiche Hinweise. Insgesamt ist es ein relativ enger Kontakt zu den Ausbildungsbeauftragen, in dem es auch darum geht, das richtige Maß an Engagement, Strenge bzw. Wohlwollen bei diesen zu wecken. Sie führen die Schulungen durch und organisieren die ABB-Treffen" (AusltgDieLBank)*

> *„Sie betreuen die ABBs in den Büros, rufen diese nach Bedarf an oder versorgen sie mit allgemeinen Informationen per Rundschreiben. In der Zentrale ist der Kontakt hingegen natürlich sehr viel enger. Dabei geben die Referentinnen in der Regel aber keine Anweisungen, sondern versuchen durch Fragen und Unterstüzungsangebote die ABBs positiv in ihrem Ausbildungsstil zu beeinflussen.“ (AuLtgDieLRV)*

Aufgrund ihrer Nähe zur Zentrale und zur Ausbildungsleitung und weil sie wegen ihrer unternehmensweiten Tätigkeit die Praxis der Ausbildung am besten kennen, sind die hauptamtlichen Ausbilder selbstverständlich auch – in jeweils unterschiedlicher Weise – in die Gesamtentwicklung der Ausbildung einbezogen. Sie sind zweifellos die wichtigsten Gesprächs- und Beratungspartner für die Ausbildungsleitungen und stehen diesen relativ nahe:

> *„Die Referentinnen kümmern sich darüber hinaus auch über das Benchmarking der Ausbildung, sprich sie halten Kontakt zu anderen Unternehmen, schauen sich deren Ausbildungssysteme an, pflegen also Netzwerke zu anderen Ausbildern. Dafür gibt es auch informelle Treffen mit anderen Touristikunternehmen. Leider ist dafür aber oft nicht so richtig Zeit.“ (AusLtgDieLRV)*

Wir können als Ergebnis festhalten: Im Dienstleistungssektor hat sich bei den großen Unternehmen ein neues, verblüffend einheitliches Funktionsbild für das hauptamtliche Ausbildungspersonal entwickelt im Sinne einer Ausdifferenzierung der Leitungsfunktion. Im Sinne der klassischen Berufsausbildung bilden diese Personen gar nicht aus (weshalb sie auch zu Recht neue Berufsbezeichnungen erhalten), sondern sie begleiten, betreuen, beraten die an der Ausbildung beteiligten Personen. Sie übernehmen konzeptionelle ebenso wie organisatorische Aufgaben und sind wichtige Verbindungsglieder zur Ausbildung vor Ort, die zu unterstützen und zu optimieren ihre Hauptaufgabe ist. Das tun sie nicht, indem sie in die Ausbildung selbst eingreifen, sondern indem sie wahrnehmen, hören, vergleichen, sehr viel kommunizieren und nur indirekt mit der Ausbildung verbundene Teilfunktionen – wie das Ausbildungsmarketing – zumindest teilweise übernehmen. Daneben haben sie lehrerähnliche Aufgaben, indem sie teilweise nicht nur konzipieren, sondern auch selbst arbeitsplatzfern seminaristisch (und handlungsorientiert) vermitteln, was an den Arbeitsplätzen nicht ohne weiteres ausgebildet werden kann, aber für wichtig gehalten wird. Hauptamtliche Ausbilder in den Dienstleistungsunternehmen sind also Personen, die Ausbildungsprozesse koordinieren, organisieren, Auszubildende persönlich begleiten und führen, (nebenamtliche) Ausbilder beraten und unterstützen und außerdem selbst arbeitsferne, die Fachausbildung in der Arbeit ergänzende und unterstützende Bildungsangebote entwickeln und durchführen.

Den Kern der praktisch-betrieblichen Fachausbildung überlassen sie vollständig der Gruppe von Ausbildenden, deren Aufgaben wir uns jetzt zuwenden, nämlich den Fachleuten, die an ihrem Arbeitsplatz „nebenamtlich“ ausbilden.

#### *2.1.2.4 Aufgaben der Nebenamtlichen Ausbilder*

In allen vier Dienstleistungsunternehmen ist es Tradition und unbestritten, dass die Ausbildung in der Hauptsache in der Echtarbeit, also direkt durch Mitarbeit an den Arbeitsplät-

zen stattfindet, und dass dies die beste Methode ist, genau diejenigen Handlungskompetenzen zu erlernen, die man an diesen Arbeitsplätzen braucht.

Integration des Lernens in die Echtarbeit und ihre Realität heißt auch: Integration in die realen personellen und hierarchischen Verhältnisse, die hier herrschen. Ein „hauptamtlicher Ausbilder“ wäre in dieser Arbeitsumgebung ein Fremdkörper. Somit werden beim Lernen in der Echtarbeit diejenigen die Ausbilder, die hier ohnehin tätig sind und in ihrer Ausbilderrolle die Auszubildenden lernen lassen, das zu tun, was sie selbst fachlich arbeiten. Sie werden oft „Ausbildungsbeauftragte (ABB)“ genannt:

> „Die ABBs sind vor Ort zuständig für die Ausbildung. Sie sind so etwas wie der verlängerte Arm der Consultants.“ (AusbltgDieLBank)

> „Die ABBs führen die Ausbildung zusätzlich zum normalen Geschäft durch. In der Regel geschieht das auf freiwilliger Basis, man muss niemand nötigen. Die ABBs werden bei Bedarf gezielt von den Ausbildungsreferentinnen angesprochen.“(AusLtgDieLRV)

Bei genauerem Hinsehen gibt es hier allerdings eine Schwierigkeit: Meist sind es Sachbearbeiter oder Fachkräfte, bei denen die Azubis lernen können, was sie laut Ausbildungsrahmenplan lernen sollen. Das ist die unterste Hierarchiestufe. Im betrieblich-hierarchischen Denken können aber Fachkräfte keine Personalverantwortung übernehmen – das kann nur der Vorgesetzte. So kommt es, dass für die Ausbildung am Arbeitsplatz erst einmal Personen verantwortlich und zuständig sind – also die Rolle des ABB zugeordnet bekommen - , die im jeweiligen Bereich Leitungsfunktionen innehaben, aber gerade deshalb eigentlich nicht arbeitsintegriert ausbilden können, weil sie gar nicht das arbeiten, was die Auszubildenden lernen sollen. Deshalb haben sie zwar die Verantwortung für die Auszubildenden in ihrem Bereich, müssen die Ausbildung selbst oder Teile von ihr aber an die Fachkräfte delegieren. So kommt es, dass wir es bei der Ausbildung in den einzelnen Restaurants, Filialen, Märkten oder Reisebüros mit mehreren Gruppen von „nebenamtlichen Ausbildern“ bzw. „Ausbildungsbeauftragten“ zu tun haben, die auch tatsächlich in der Ausbildung mehr oder weniger aktiv sind und mit unterschiedlichen Schwerpunkten ausbilden.

Bei der Einzelhandelskette, die auch selbständige Betriebe einschließt, können das z.B. sein

- der Inhaber
- der Marktleiter und
- die Fachkräfte.

In der Bank finden wir in der Rolle des nebenamtlichen Ausbilders bzw. ABB (je nach Betriebsgröße) den Filialleiter, den Abteilungs- oder Bereichsleiter und den Sachbearbeiter, im Restaurant bilden am Arbeitsplatz aus der Restaurantmanager, der Shift-Manager und/oder die Fachkraft. Beim Reiseveranstalter sind in der Regel die Büroleiter die Ausbildungsbeauftragten, die ihre Ausbildungsaufgabe jedoch ebenfalls an diejenigen Mitarbeiter delegieren, die gerade eine für den Auszubildenden interessante Aufgabe bearbeitet.

> *„Der Marktleiter ist in der Regel verantwortlich für die komplette Ausbildung: Er muss den Ausbildungsplan einhalten und mit den anderen Mitarbeitern die Ausbildung absprechen“ (AusbltgDierLHa)*

> *„Die nebenamtlichen Ausbilder sind in der Regel die Restaurantmanager. Deren Hauptaufgabe besteht darin, ein Restaurant zu leiten, das umfasst die betriebswirtschaftliche Steuerung genauso wie die Weiterentwicklung seines Personals. Dadurch ist er auch der Ausbilder vor Ort. Vielfach führt er auch die Ausbildung selbst durch, vor allem bei Themen, die nur er vermitteln kann, z.B. Betriebswirtschaftliche Ergebnisse festzustellen bzw. Berichte auszuwerten etc.“ (AUsLtgDieLGg)*

Aber:

> *„Der Restaurantmanager delegiert auch immer wieder die Ausbildung an seine Fachkräfte, dort wo das laut Ausbildungsrahmenplan notwendig ist. Z.B. die Durchführung eines Kindergeburtstages lernt der Azubi nicht beim Manager, sondern bei der entsprechenden Fachkraft, die da am meisten Know-how hat.“ (AusLtgDieLGg)*

Um die Aufgaben der nebenamtlichen Ausbilder beschreiben zu können, müssen wir also zwischen der Ebene der Ausbildungsverantwortlichen (Restaurantmanager, Inhaber, Markt- oder Filialleiter) und derjenigen der ausbildenden Fachkräfte unterscheiden.

Eine sehr wichtige Aufgabe des Ausbildungsverantwortlichen – des ranghöchsten ABBs – ist es, die allgemeinen Vorgaben für die Ausbildung auf seinen konkreten Bereich umzusetzen: Was sollen/können die Auszubildenden hier lernen, in welcher Reihenfolge, und was sollen sie bei wem lernen, wie soll also ihr Durchlauf durch die eigene Filiale bzw. den Markt usw. aussehen? Welchem Mitarbeiter werden welche Ausbildungsaufgaben delegiert? Das ist eine Planungsaufgabe. Für diese Planungsaufgabe werden sie von der zentralen Ausbildungsleitung mit entsprechenden Unterlagen, Richtlinien oder Handbüchern versehen, aus denen hervorgeht, was in der Abteilung oder in der Filiale gelernt werden sollte. Anhand dieser Vorgaben müssen die Ausbildungsbeauftragten – in diesem Fall die Leiter der Filiale usw. – die allgemeinen Vorgaben der Zentrale in konkrete Ausbildungsschritte umsetzen, d.h. für ihren Bereich einen eigenen betrieblichen Ausbildungsplan entwickeln. Dabei können sie sich von den Hauptamtlichen Ausbildern unterstützen lassen.

> *„Sie müssen die Ausbildungsdurchläufe festlegen, dabei auch marktspezifisch definieren, welche Erwartung stellt man an die Azubis (Azubis zu Einzelhändler, müssen sie in die Fischabteilung?)“ (AusbltgDieLHa)*

Aufgabe der Inhaber bzw. Marktleiter, also der höchsten vor Ort tätigen Hierarchieebene ist es im Kontext der Ausbildung ferner,

> *„Gespräche zu führen, den Ausbildungsfortschritt des Azubi im Betrieb nachzuprüfen, die Einhaltung des betrieblichen Ausbildungsplans zu überwachen, bei Durchführungsschwierigkeiten zu reagieren, bei Problemen mit der Schule einzugreifen, den Auszubildenden zu beurteilen und seine Prüfungsreife einzuschätzen“ (AusbltgDieLHa).*

Der Inhaber oder Marktleiter soll den Auszubildenden, der neu kommt, im Team vorstellen, ihn in seinen Ausbildungsplan einweisen, ihm den ganzen Markt oder die Filiale zeigen, vielleicht mit ihm Essen gehen, um ihn näher kennen zu lernen u.ä.

Eine weitere wichtige Aufgabe des „leitenden“ Ausbildungsbeauftragten besteht darin, den Auszubildenden nach Möglichkeit zu beobachten und aus seinem Verhalten Schlüsse auf seinen Lernbedarf zu ziehen. Regelmäßige Auswertungs- und Zwischengespräche sind da-

für ein wichtiges Instrument. Je nach dem, was dabei deutlich wird, muss der ABB dann Möglichkeiten zur Korrektur finden.

> *Bei Problemen in der Abteilung muss er z.B. Umbesetzungen vornehmen „Man hat manchmal auch Auszubildende, die eigenen sich nicht für eine Abteilung. Die hat man 2 Wochen da drin und dann sagt man, ok, wieder zurück zum Gemüse, da bist du viel besser aufgehoben, als wenn Du noch eine Scheibe Wurst verkaufen musst. .. Es gibt einfach Sachen, die Auszubildende dann schon machen, aber die denen nicht liegen." (AusbLtgDienLHa)*

Bis auf wenige Themen, die sie nicht delegieren können oder bei denen sie sich besonders gut auskennen, übertragen die Filialleiter etc. die eigentliche Ausbildung an ihre Fachkräfte, die also nun versuchen müssen, ihre Fachkompetenzen an die Azubis weiterzugeben. Der Inhaber oder Marktleiter hat die Aufgabe, sie wenigstens grob einzuweisen, was sie jetzt dem Auszubildenden beibringen sollen, d.h. er muss ihnen den Ausbildungsplan erläutern. Außerdem ist bemerkenswerter Weise der vorgesetzte Ausbildungsbeauftragte dafür verantwortlich, dass die ausbildenden Fachkräfte ausbilden können (nicht die Hauptamtlichen!). Er muss seine ausbildenden Fachkräfte also anleiten und begleiten:

> *„Die müssen dann beigebracht bekommen, wie sie im Alltag die Ausbildung durchführen sollen. Das machen nicht mehr wir in der Regel, sondern dafür haben wir unsere Abteilungsverantwortlichen" (HADieLHa)*

Die eigentliche Ausbildung im Arbeitsprozess selbst ist dann zum aller größten Teil Sache der *ausbildenden Fachkräfte*, also der letzten in der Reihe:

> *„Im Prinzip machen Fachkräfte alles. Da ich zumindest mit 2 Märkten in der täglichen Arbeit nicht mehr so drin stecke, sondern eigentlich eher Verwaltung, Motivation und Ausrichtung vorgebe, übernehmen meine Angestellten eigentlich die komplette Ausbildung. In dem Moment wo Fragen auftauchen, und das ist ganz deutlich so, gerade wenn die Auszubildenden Probleme mit irgendetwas haben, dann besteht die strickte Anweisung entweder über den Vorgesetzten zur mir zu kommen, wenn da irgendwelche Probleme herrschen, … oder direkt an mich. Ansonsten ist die komplette Ausbildung unter Obhut meines Marktleiters, der wiederum dann die weitere Aufteilung mit den Abteilungsverantwortlichen bespricht." (InhaberDienLHa)*

Im Allgemeinen besteht die Ausbildung durch die Fachkräfte weniger darin, dem Auszubildenden alles vorzumachen und ihn zu unterweisen als ihn möglichst schnell zum selbständigen Arbeiten zu bringen, bei dem er selbst am meisten lernt und zugleich dem Laden bzw. dem Büro am meisten nützt. Dabei muss jede ausbildende Fachkraft abwägen, wie viel Selbständigkeit möglich und wie viel Anleitung nötig ist.

Die Hilfsmittel, die sie dazu von der Zentrale bzw. von den hauptamtlichen Ausbildern an die Hand bekommen, stellen in der Regel Empfehlungen dar, die ihre Ausbildungspraxis weitgehend frei lassen und ihnen neben der Liste der Ausbildungsinhalte Hilfen, Vorschläge und Tipps und Tricks anbieten, wie sie diese Ausbildungsinhalte vermitteln können.

> *„Einen festgelegten Ausbildungsstil gibt es aber bei uns nicht, sondern der wird situativ den ABBs überlassen. Allerdings bekommen die ABBs auch ein Ausbildungshandbuch an die Hand, das sie mit Tipps und Tricks versorgt. Es beinhaltet Stoffkataloge, Prüfungsrelevante Informationen, Erläuterungen zu den Feed Back Bögen, die Prozesse etc. Ein ähnliches Handbuch erhält auch der Azubi zu Beginn seiner Ausbildung." (AusLtgDieLRV)*

Die ausbildende Fachkraft hat vor allem die Aufgabe, die Auszubildenden dazu zu bringen, die zuvor für die Ausbildung ausgewählten Arbeitsaufgaben so gut und selbständig wie möglich auszuführen und dabei auf die Kunden einzugehen. Dabei muss sie die Azubis beobachten, Fehler besprechen, ggf. Verhaltensweisen korrigieren usw. und verfolgen, wie sie sich entwickeln. U.U. muss sie für Nachhilfe sorgen. Oft sind die ausbildenden Fachkräfte, aber auch die Vorgesetzten Ansprechpartner für viele private Probleme der Auszubildenden. U.u. müssen diese dann entscheiden, ob sie Kontakt mit den Eltern aufnehmen oder ob sie dem Auszubildenden über andere Wege helfen können (z.B. einen Ortswechsel). In all diesen Fragen sprechen sich die ausbildenden Fachkräfte mit ihren Vorgesetzten – den Ausbildungsbeauftragten – ab. Auf die zentrale Bildungsabteilung wird erst dann zurückgegriffen, wenn weder die ausbildende Fachkraft noch der jeweilige Vorgesetzte mit der Situation zurecht kommen. Dies zeigt, dass sie durchaus auch mit persönlich-pädagogischen Problemen konfrontiert sind, die sie zunächst einmal alleine lösen müssen.

Festzuhalten bleibt: Im Dienstleitungsbereich liegt die eigentliche Aufgabe der Ausbildung im Arbeitsprozess in den Händen nebenamtlicher Ausbilder. Bei diesen schält sich eine Differenzierung heraus zwischen den organisatorischen und planerischen sowie betreuerischen Aufgaben einerseits und der eigentlichen Lehr- bzw. Ausbildungsaufgabe. Letztere liegt in den Händen von Fachkräften, erstere eher in den Händen ihrer Vorgesetzten, d.h. derer, die von der Zentrale mit der Ausbildungsaufgabe beauftragt werden und dafür die Verantwortung tragen, die Ausbildungstätigkeit selbst aber weitgehend an die Fachkräfte delegieren. Manchmal ist da auch noch eine Ebene der Abteilungsleiter zwischengeschaltet. In der betrieblichen Arbeit unterliegt die Ausbildung also den gleichen hierarchischen Organisationsprinzipien wie die Arbeit selbst, und zwar mit dem gleichen inhaltlichen Effekt: Auf dem Weg über die Hierarchiekaskaden bleiben alle dispositiven und kontrollierten Funktionen bei den höheren Ebenen, während die eigentlich Arbeit, der Vollzug der Aufgabe der untersten Ebene überlassen bleibt. Ob dies ein für Bildungsprozesse besonders passendes Organisationsprinzip ist, kann hier nicht diskutiert werden

#### *2.1.2.5 Aufgaben der Administration*

In den zentralen Ausbildungsabteilungen sind üblicherweise auch eine Reihe von Fachkräften für Service und Support tätig, die den zunehmenden bürokratischen Arbeitsaufwand bewältigen helfen, der heute mit dem Ausbilden verbunden ist, die mit der Ausbildung jedoch direkt nichts zu tun haben. Sie entlasten im Wesentlichen die hauptamtlichen Ausbilder. Einige ihrer Zuständigkeiten sind z.B. Verträge schreiben, Seminare organisieren, die Anmeldungen zur Prüfung technisch vollziehen, ebenso Anmeldungen bei Berufsschulen usw., Bewerbungsunterlagen sichten usw. Diese Mitarbeiter arbeiten in der Regel unselbständig auf Weisung der hauptamtlichen Ausbilder.

## 2.1.3 Qualifikationsanforderungen an das Bildungspersonal und dessen Vorbildung

Was müssen die verschiedenen Gruppen des Ausbildungspersonals in den Dienstleistungsunternehmen wissen und können, um ihre verschiedenen Aufgaben zu erfüllen, und welche Vorbildungen haben sie durchlaufen?

Wir gehen die Gruppen wieder einzeln durch.

### *2.1.3.1 Qualifikationsanforderungen und Vorbildung der Ausbildungsleiter der Dienstleistungsunternehmen*

Ausbildungsleiter in den Dienstleistungsunternehmen gehören zum mittleren Management mit der Kernaufgabe, für die zur zukünftige strategische Entwicklung des Unternehmens notwendigen Humanressourcen zu sorgen. Um das zu können, müssen sie zum einen in der Lage sein, in langfristigen Entwicklungen zu denken und heute Weichen zu stellen für Wirkungen des Übermorgen.

> *„Die Consultants arbeiten heute etwas am Schreibtisch ab, was in drei Monaten passieren wird, ich bearbeite das, was in ca. 8-12 Monaten passiert“ (AusbLtgDieLBank)*

Fachlich müssen sie dazu die mittel- bis langfristigen Unternehmensstrategien kennen, ebenso die für den Bereich Ausbildung relevanten Rahmenbedingungen und deren wahrscheinliche Entwicklung, und sie müssen sich sehr gut mit den Trends, den Mechanismen, Strukturen und Zusammenhängen der Ausbildung auskennen, um zu wissen, welche Weichen sie eigentlich stellen müssen.

> *„Die Ausbildungsleiter müssen sich auskennen in der Bildungslandschaft und alle Aus- und Weiterbildungsformen kennen“ (AusltgDieLHa)*

Sie müssen selbst gar nicht ausbilden können, aber genau verstehen, worauf es beim Ausbilden ankommt und welche Bedingungen dafür gegeben sein müssen.

Ihre wichtigste „Schlüsselqualifikation“ dürfte die Fähigkeit sein, in Zusammenhängen zu denken.

> *„Die Ausbildungsleitung muss in der Lage sein, große Zusammenhänge zu erkennen. Und die bisherigen Entwicklungen kennen, um zu wissen, was bereits ausprobiert wurde und warum es dann wieder verworfen wurde. Sie muss Kenntnisse über die regionalen Gegebenheiten haben und immer den Bedarf der nächsten Jahre im Blick haben. Sie muss sehr, sehr weit im vorhinein Dinge anstoßen können.“ (AusLtgDieLBank)*

Unsere Gesprächspartner betonten immer wieder die „Koordinationsfähigkeit“, die eine „Basiskompetenz“ für diese Aufgabe darstelle: Dazu gehört es offenbar, divergierende Interessen und Anforderungen (fachliche, wirtschaftliche, rechtliche, persönliche, organisatorische usw.) zu verstehen, sie aufzunehmen und in unterschiedlichen Gremien zu behandeln, unterschiedliche Rücksichten zu nehmen und dennoch die eigene Linie zu verfol-

gen, und nicht zuletzt: den eigenen Interessen und Ziele auch dort nachgehen zu können, wo sich Hindernisse aufbauen.

Dass der Ausbildungsleiter sich mit den Instrumenten des Human Ressources Management bzw. der Personalentwicklung auskennen muss, dürfte selbstverständlich sein.

Das sind zweifellos sehr allgemeine Managementfähigkeiten, die mit dem Bereich Ausbildung speziell wenig zu tun haben. Spezifisch für die Ausbildungsleitung in den Dienstleistungsunternehmen ist aber die relativ starke Eingebundenheit der Ausbildungsleiter in das Team der Hauptamtlichen, der Koordinatoren bzw. Consultants. Da diese teilweise recht ähnliche Koordinations- und Führungsaufgaben gegenüber den nebenamtlichen Ausbildern wahrnehmen, sind die Arbeitsgebiete tatsächlich relativ ähnlich. Der Ausbildungsleiter sollte hier also unbedingt ein Teamspieler sein, der für gemeinsame Beratung und gegenseitige Konsultation aufgeschlossen ist, aber sein Team auch überzeugen, begeistern und anfeuern kann. Er benötigt eine teambezogene „Führungskompetenz“. Dazu gehört auch, dass er noch dort, wo er keine direkte Möglichkeit für Anweisungen hat, wie es in den z.T. dezentral strukturierten Dienstleistungsunternehmen besonders oft der Fall ist, handlungsfähig bleibt und sich auf „sanfte“ Weise durchsetzen kann.

Wie so oft bei Führungspersonen werden kaum fachliche, dafür um so mehr Handlungskompetenzen und kognitive Fähigkeiten genannt, die ein Ausbildungsleiter haben sollte; so fehlt es nicht an Hinweisen auf Flexibilität, konzeptionelles Denken, Fähigkeit zum Umgang mit Konflikten und die Fähigkeit, sich in Neues rasch eindenken zu können. Das alles ist relativ unspezifisch und gilt allgemein für mittlere und höhere Führungsaufgaben. Wichtiger ist, dass man alle diese Kompetenzen weniger in speziellen Ausbildungen erwirbt als durch längere Lebens- und Berufserfahrung:

> *„Grundsätzlich gilt, dass die Berufserfahrung ausschlaggebend ist und weniger der Abschluss“ (AusbLtgDieLRV).*

Die Ausbildungsleiterin, von der dieser Satz stammt, hat ihn auch in ihrem eigenen Werdegang exemplarisch realisiert:

> *„(Sie) hat ein naturwissenschaftliches Studium absolviert und hatte bis vor 2 Jahre nichts mit Ausbildung zu tun. Sie ist über die IT-Abteilung zu uns gekommen, hat dort die Einarbeitung von Mitarbeitern übernommen und hat dann eine Personalmarketingstelle angetreten und während dessen noch eine Ausbildung zur Personalreferentin absolviert.“ (AusbLtgDieLRV)*

Diese Berufsbiografie entfaltet sich also auf einer hochqualifizierten Basis, auf deren Inhalt es offenbar viel weniger ankommt als auf die damit verbundene Klarheit und Komplexität des Denkens. Ihr Kennzeichen sind einige Brüche, die Flexibilität und die Fähigkeit erkennen lassen, sich in neue Aufgaben schnell hineindenken zu können. Eine gewisse Berührung mit Human Ressources Fragen ist kein Schaden, aber sie kommt im Wesentlichen durch die Einarbeitung in den neuen Arbeitszusammenhang zustande, die durch eine einschlägige formale Fortbildung unterstützt wird. Ausbildungsleiter, so könnte man hier formulieren, kann man also nicht lernen, sondern Ausbildungsleiter wird man – durchs Leben.

Die Ausbildungsleiter, mit denen wir gesprochen haben, kommen tatsächlich alle über einen längeren Erfahrungsweg in dieses Amt. In einem Fall führte dieser Weg über eine län-

gere Tätigkeit als Consultant, d.h. als hauptamtlicher Ausbilder, in einem anderen Fall über eine Mitarbeit an verschiedenen Stellen des betrieblichen Bildungswesens. Es gibt also diesen Aufstieg vom Ausbilder bzw. pädagogischen Mitarbeiter zum Ausbildungsleiter. Zwei unserer Ausbildungsleiter haben einen pädagogischen Qualifikationshintergrund: Der eine kommt aus der Jugendbildungsarbeit, der andere hat Berufs- und Wirtschaftspädagogik studiert, dann im Handel gearbeitet, dann in der Jugendberufshilfe und hat sich von da aus auf eine Ausbildungsleiterstelle beworben. Muster sind hier schwer zu erkennen. Deutlich ist jedenfalls, dass ein Fachstudium, aber auch Pädagogik plus Berufserfahrung eine gute Voraussetzung zu sein scheint, um eine Stelle als Ausbildungsleiter zu bekommen

Wesentlich ist die Frage, inwieweit eine akademische Vorbildung für die Position der Ausbildungsleitung notwendig ist. Tatsache ist, dass zwei von vier Ausbildungsleitern, mit denen wir im Dienstleistungsbereich gesprochen haben, über eine solche akademische Vorbildung verfügen, sich also z.B. nicht aus der Ausbildung „hochgearbeitet“ haben. Dennoch betonen sie, dass diese akademische Vorbildung nicht unbedingt notwendig sei, obwohl sie natürlich hilft, sich im Umfeld der z.T. akademisch vorgebildeten „Consultants“ sicher zu bewegen. Alarmierend aber dann der Nachsatz der Ausbildungsleiterin aus dem Reiseunternehmen:

> *„Mittlerweile ist aber auch bei (uns) die Forderung nach akademischen Backgrounds gestiegen, auch weil die Branche so dynamisch ist und man davon ausgeht, dass Akademiker flexibler sind und sich schneller in facettenreiche Dinge eindenken können.“*

#### *2.1.3.2 Qualifikationsanforderungen und Vorbildung der hauptamtlichen Ausbilder in den Dienstleistungsunternehmen*

Zur Erinnerung: die hauptamtlichen Ausbilder der Dienstleistungsunternehmen („Consultants“) haben direkt fast nichts mit der Fachausbildung der Auszubildenden zu tun, sondern ihr Aufgabenschwerpunkt liegt bei der konzeptionellen und Managementarbeit, bei der Beratung und Betreuung von Auszubildenden und nebenamtlichen Ausbildern und bei der Entwicklung und – dies ist ihre einzige direkt „ausbildende“ Tätigkeit – Durchführung von (handlungsorientierten) Seminaren bzw. überbetrieblichen Lernangeboten für die Auszubildenden.

> *„Die Attraktivität des Jobs liegt in der Komplexität der Aufgaben, die anfallen, wenn die Azubis durch den ganzen Ausbildungsgang begleitet werden.“ (AusBltDieLBank)*

Was sollte dieser Personenkreis wissen und können, welche Qualifikationen braucht er, welche hat er?

<u>a. Die fachliche Basis</u>

Als erstes sind selbstverständlich gute bis sehr gute fachliche Kenntnisse die absolut notwendige Voraussetzung für einen hauptamtlichen Ausbilder. Es wird im Allgemeinen gefordert, dass die hauptamtlichen Ausbilder selbst eine einschlägige Berufsausbildung durch-

laufen haben (wenn auch nicht notwendigerweise genau in dem Beruf, an dessen Ausbildung sie mitwirken (!), sie sollten eine zeitlang in diesem Beruf gearbeitet und sich dabei auch weitergebildet bzw. die unternehmenseigenen Studiermöglichkeiten genutzt haben. Ein Consultant muss also auf jeden Fall fachlich sattelfest sein. Deshalb ist die Kombination: aus der Praxis kommen *und* studiert (oder mindestens den Handelsfachwirt oder Vergleichbares gemacht) haben offenbar der Idealfall an fachlichen Qualifikationsvoraussetzungen für einen hauptamtlichen Ausbilder im Dienstleitungsbereich (der aufgrund der vielen neuen praxisnahen Studiermöglichkeiten auch ausreichend realisierbar ist).

> *„Alle haben ein berufsbegleitendes bzw. den Beruf weiterführendes Studium, z.B. Bankakademie etc., sie müssen sich also um ihre eigene Weiterbildung gekümmert haben – schon allein wegen dem Vorbildeffekt... Und sie haben alle eine Bank- oder KfW-Ausbildung, da sie schon mal selbst die Ausbildungssituation aus eigener Erfahrung kennen müssen. Außerdem müssen sie alle im Vertrieb gewesen sein: sie müssen wissen, von was sie reden. Consultants müssen wissen: was ist ein Kunde, wie fühlt sich das an, wenn der Kunde reinkommt und brüllt. Wenn jemand zwanzig Jahre im Controlling gearbeitet hat, ist er eher ungeeignet.“ (AusLtgDieLBank)*

> *„Ausbildungsreferentinnen sollten ein Studium absolviert haben oder adäquate Erfahrungen im Personalwesen aufweisen können. Manche haben irgendetwas studiert, andere haben Betriebswirtschaft studiert.“ (AusltgDieLRV)*

Die Ausbilder müssen selbstverständlich auch das eigene Unternehmen sehr gut kennen – und das tun sie, weil sie i.d.R. aus diesem Unternehmen kommen:

> *„Dieses Bildungspersonal ist zu 95% aus den eigenen Reihen rekrutiert“ (AusbLtgDieLHa).*

> *„Die meisten sind schon länger im Unternehmen und haben an anderen Stellen vorher gearbeitet.“ (AusltgDieLRV).*

Der *Anspruch an die fachliche Vorbildung* ist überraschend hoch, und das zeigt ganz gut, dass die Berufsausbilder im Dienstleistungsbereich eigentlich nur noch wenig gemein haben mit der klassischen Vorstellung vom Ausbildungsmeister, wie sie durch die Industrie geprägt wurde. Hier im Dienstleistungsbereich geht es um hochqualifizierte berufserfahrene Personen mit einem relativ anspruchsvollen fachlichen, oft kaufmännischen bzw. wirtschaftswissenschaftlichen Hintergrund. Allerdings gibt es gerade hier, bei den Ausbildern des Dienstleistungsbereichs mit dem guten fachlichen Hintergrund deutliche Anzeichen dafür, dass diese Personen sich selbst gerade nicht mehr über diesen fachlichen Hintergrund definieren, sondern durchaus mit der eigenständigen Ausbildungsaufgabe: Hier scheint ein *Bewusstsein von der eigenen Identität als Berufsausbilder* gewachsen zu sein:

> *„Allerdings ... verstehen (sie) sich ... weniger als fachliche Spezialisten, sondern als Ausbildungsspezialistinnen.“ (AusbLtgDieLRV).*

Dieses eigenständige Bewusstsein, die Identifikation mit der Ausbildungsaufgabe und das Selbstbewusstsein als Ausbilder ist zweifellos eine notwendige Voraussetzung für die Professionalisierung des Ausbilderberufs und zugleich ein deutliches Anzeichen dafür, dass sie gerade in diesem Bereich bereits in Gang ist.

Unsere Gesprächspartner legen auf die fachliche Basis großen Wert, und sie spielt bei der Rekrutierung der hauptamtlichen Ausbilder auch die Hauptrolle. Denn sie sind der Mei-

nung, dass es wesentlich leichter ist, aus einem Bankfachmann einen guten Pädagogen zu machen als aus einem Pädagogen einen guten Bankfachmann…

> *„Wir würden nie einen klassischen Pädagogen suchen, davon grenzen wir uns klar ab. Wir wollen keine Lehrer" (AusbLtgDieLHa).*

Eine Ausbildungsleiterin, die uns über ihre Anforderungen an die hauptamtlichen Ausbilder (Consultants) Auskunft gab, legt auch großen Wert darauf, dass die Bewerber nicht zu jung sind. Zwar gibt es keine klare Altersschwelle, „aber über gewisse Lebenserfahrung sollten die Consultants schon verfügen" (AusLtgDierLBank)

b. Die berufs- und jugendpädagogischen Anforderungen

An formaler *berufspädagogischer Vorqualifikation* ist der Ausbildereignungs-Schein (n. AEVO) durchgehend Pflicht: „Spätestens im Job müssen sie die AdA-Prüfung machen, da sie auch IHK-Prüfer sind" (AusLtgDieLBank).

Im Übrigen müssen diese hauptamtlichen Ausbilder zahlreiche für ihre heutige Tätigkeit einschlägige *Weiterbildungen* besucht haben oder parallel zur Arbeit als Ausbilder besuchen. Obwohl es sich dabei nicht um standardisierte Bildungsgänge handelt, kann man daran in etwa die berufspädagogischen Qualifikationsanforderungen ablesen:

- Als notwendig für die angehenden hauptamtlichen Ausbilder wird bei allen Gesprächspartner eine „Train the Trainer"- Weiterbildung (*Trainerschulung*) angesehen, d.h. eine Weiterbildung, bei der man – über die AEVO hinaus – „ausbilden lernt". Dabei geht es vor allem um berufspädagogische Methoden, denn die Ausbilder benötigen „Methodenkompetenz". Die befragten Unternehmen bieten eine solche Ausbildung der Ausbilder entweder selbst an oder sie arbeiten z.T. langjährig mit Bildungsträgern zusammen, die eine solche Ausbilderausbildung mehr oder weniger maßgeschneidert anbieten.

  > *„Sie brauchen den Überblick über die Ausbildung, ein Händchen für eine gute Ausbildung" (AusbltgDieLRV)*

- Hauptamtliche Ausbilder brauchen ferner Schulungen in *Moderation*, Moderations- und Präsentationstechnik bzw. in anderen Vermittlungstechniken (z.B. NLP).

- Schließlich werden *jugendpädagogische Kenntnisse und Handlungskompetenzen* verlangt, denn Ausbilder müssen mit Jugendlichen umgehen, sich auf sie einstellen, sich in sie hineinversetzen können.

  > *„Für die Ausbildung spezifisch muss man darüber hinaus ein Gefühl für Azubis entwickeln, sie selbst noch in der Entwicklung stecken – gerade viele Fünfzehnjährige brauchen noch viel Unterstützung. Oft muss man sich relativ stark auch mit der persönlichen Situation der Azubis auseinandersetzen, um sie zu verstehen, jugendpädagogische Grundkenntnisse haben. Die Teenager sind oft nicht in der Lage, das Privatleben auszublenden. (AusbltgDieLGg)*

*„Ich will nicht mehr fünfzehn sein, ich weiß warum! Diese jungen Menschen erleben so viel, den ersten Führerscheinversuch, die erste Liebe, den ersten Liebeskummer. Und diesen ganzen Hormon-Juhei bekommt der Consultant mit, den hat er am Hacken". (AusltgDieLBank)*

*„Außerdem ist in den letzten Jahren die Anforderung gestiegen, sich mit jugendpädagogischen Fragen auseinander zu setzen und besser zu verstehen, was in den Köpfen der Jugendlichen vor sich geht. Es werden dazu viele Gespräche mit den Azubis geführt, auch über deren Probleme mit dem Freund oder dem Elternhaus etc." (AusbltgDieLRV)*

c. Die Anforderungen an persönliche Kompetenzen

Hauptamtliche Ausbilder benötigen aber nicht nur eine gute fachliche und berufs- und jugendpädagogische Basis, sondern, so alle Ausbildungsleiter der befragten Dienstleistungsunternehmen übereinstimmend, sie benötigen auch besondere persönliche und soziale Talente und Fähigkeiten. Dabei geht es vor allem um:

- *Persönliche Kompetenzen* wie Umgang mit sich selbst, Flexibilität, Zeitmanagement, Rhetorik, bewusste Selbstdarstellung u.ä..

  *„Man muss authentisch auftreten können, Leute begeistern können und auch selbst Vorbild sein." (AusbltgDieLRV)*

  *„Darüberhinaus benötigt er hohe Flexibilität, Veränderungsbereitschaft, da das Ausbildungssystem im ständigen Fluss ist, und den Spaß, die Loyalität zum Unternehmen an die Azubis heranzutragen." (AusbltgDieLBank)*

  *„Man muss Einfühlungsvermögen haben" (AusbltgDieLRV)*

Sowie um

- *Soziale Kompetenzen* wie Umgang mit anderen, Umgang mit Konflikten, Arbeiten mit Gruppen:

  *„Grundsätzlich müssen HR-Consultants für ihren Job offen für Menschen sein, da sie sehr viel mit*

  *Menschen zu tun haben." (AusbltgDieLGg)*

  *„Consultants müssen über hohe soziale Kompetenzen verfügen. Sie brauchen Soft skills, müssen über ein professionelles Auftreten verfügen – schon allein wegen der Heterogenität der Zielgruppe" (AusbltgDieLBank)*

  *„keine Angst vor Gruppen haben" (AusbltgDieLRV)*

Hauptamtliche Ausbilder benötigen ferner

- *Führungskompetenz und Organisationstalent:*

> *„Man muss Menschen führen können, strategisch denken können und Organisationstalent mitbringen... Man braucht eine gewisse Passion dafür, Menschen zu führen, muss auch mal erkennen können, was der Azubi z.B. braucht, und dieses dann auch mal gegenüber mehr operativ auf die Dinge schauende Kollegen durchzusetzen.“ (AusbltgDieLGg)*

> *„Der Consultant muss die Azubis „sanft führen“ und auch wissen, brauchen die die lange Leine oder die kurze Leine.“ (AusbltgDieLBnk)*

> *„Man muss gut organisieren können, sehr kommunikativ sein“ (AusbltgDieLRV)*

Deshalb erwarten die Ausbildungsleitungen von den hauptamtlichen Ausbildern auch eine Teilnahme an geeigneten Persönlichkeitstrainings bzw. an sozialen Trainings und halten elementarem Führungskräftetrainings für diese Zielgruppe für sinnvoll.

Alle diese Kompetenzen sind also notwendig für eine Tätigkeit als hauptamtlicher Ausbilder in den Dienstleistungsunternehmen. Sie werden aber nicht unbedingt vorausgesetzt, wenn sich jemand um eine Aufgabe als Consultant bemüht Der Bewerber muss die *Bereitschaft mitbringen,* sie *während* seiner Tätigkeit als Ausbilder (so schnell wie möglich) zu erwerben.

Die Unternehmen setzen für ihre hauptamtlichen Ausbilder auf die Wirksamkeit des Erfahrungslernens. Das gilt auch für die *„didaktischen“ Fähigkeiten*, die selbstverständlich für die Seminartätigkeit eines hauptamtlichen Ausbilders von zentraler Bedeutung sind, die er aber – als Fachmann oder -frau - nicht schon zuvor erworben haben, die er aber unbedingt im Rahmen seiner Tätigkeit als Ausbilder entwickeln muss

> *„Didaktische Fähigkeiten müssen sie nicht unbedingt mitbringen, die werden on the Job vermittelt. Allerdings müssen sie bereit sein, am Flipchart zu stehen und keine Angst davor zu haben.“ (AusbLtgDieLBank)*

Hier greifen die Unternehmen also nicht unbedingt auf eine bestimmte pädagogische Vorbildung zurück (die man von den fachlich richtig qualifizierten Personen nicht erwarten kann und die es bisher auch gar nicht gibt), aber sie erwarten, dass das Erlernen dieser Fähigkeiten in der Arbeit nachgeholt wird. Eingangsvoraussetzung ist also mehr eine bestimmte Haltung, eine persönliche Bereitschaft, z.B. vor Publikum aufzutreten, mit größeren Gruppen umzugehen, vor sozialen Schwierigkeiten nicht zurückzuschrecken und sich auf didaktische Probleme einzulassen - weniger schon die fertige Kompetenz.

> *„Neuanfänger werden on the Job ausgebildet, sie sind einfach überall mit dabei, nehmen an Krisengesprächen teil, an Entwicklungsgesprächen und sammeln so Erfahrungen…Auch das Didaktiktraining erfolgt „on the job“ oder in kleinen situativ zusammengerufenen Workshops, wo sich die Ausbilder über ihr Methodenverständnis austauschen….Kein Training der Welt kann mich darauf vorbereiten – zumindest gibt es kein klassisches Training, bei dem ich sagen würde: das ist es jetzt. Auch Didaktik alleine macht sie nicht zu guten Ausbildern – es ist halt ein Handwerkszeug was sie lernen“ (AusbLtgDieLBank)*

In den Unternehmen haben sich offenbar tragfähige berufsintegrierte Lernformen insbesondere für die berufspädagogische Seite des Wissens und Könnens von hauptamtlichen Ausbildern herausgebildet. Ob dies lediglich eine notgedrungen in Kauf genommene Folge der Tatsache ist, dass es bisher kein „Berufsbild“ für Berufsausbilder gibt und man also ein entsprechendes Qualifikationsbündel am Markt gar nicht findet oder ob die Befragten

diesen Zustand passend und gut finden, muss hier offen bleiben. Es herrscht allerdings eher die Meinung vor, dass man alles das, was man pädagogisch für die Ausbildung braucht, sich ganz gut nebenher aneignen kann:

> *„Alle haben die AEVO absolviert, das sonstige pädagogische Wissen ist nicht so schwierig zu erlernen. Entsprechende pädagogische Weiterbildungsangebote intern gibt es nicht, da hier die Zielgruppe zu klein wäre. Aber ab und zu werden externe Bildungsangebote genutzt, darüber hinaus gibt es viel Netzwerkeffekte im Austausch mit anderen Ausbildern" (AusLtg-DieLRV)*

Hier besteht also die mit der Wichtigkeit der fachlichen Grundlage (s.o.) auffallend kontrastierende Überzeugung, das Pädagogische und Berufspädagogische könne man ganz einfach dem informellen Lernen überlassen – eine für Ausbildungsleitungen überraschende Unterschätzung der Anforderungen des pädagogischen Handelns. Die Tatsache, dass man Vieles am pädagogischen Handelns nur durch und in der Praxis lernen kann, wird hier verallgemeinert zu der Behauptung, pädagogisches Handeln müsse und könne *generell* nur so gelernt werden.

#### *2.1.3.3 Qualifikationsanforderungen und Vorbildung der nebenamtlichen Ausbilder in den Dienstleistungsunternehmen*

Wir erinnern uns: Im Dienstleistungsbereich bilden die „nebenamtlichen" Ausbilder, d.h. also Personen, die „neben" ihrer eigentlichen beruflichen Kerntätigkeit Auszubildende durch deren Mitarbeit in dieser Kerntätigkeit qualifizieren, eine heterogene Gruppe, bei der wir drei Ebenen unterscheiden konnten: Die Inhaber bzw. Chefs selbst, die Leiter der jeweiligen Organisationseinheit, die oft die Verantwortung für die Ausbildung in dieser Einheit tragen, und schließlich die ausbildenden Fachkräfte, die tatsächlich in ihrer Arbeit Auszubildende „nebenberuflich" betreuen, während es bei den ersten beiden Ebenen mehr um eine organisatorische Verantwortung mit gelegentlicher realer ausbildender Tätigkeit handelt. Entsprechend dieser unterschiedlichen Aufgaben im Ausbildungszusammenhang sind auch die Anforderungen und Vorbildungen der betroffenen Personen sehr verschieden.

<u>a. Inhaber, Markt- und Filialleiter, Ausbildungsbeauftragte</u>

Die Inhaber und die Niederlassungs- bzw. Abteilungsleiter, die mehr formal mit der Ausbildung zu tun haben und die tatsächliche Durchführung der Ausbildung meist weiterdelegieren, benötigen nach übereinstimmender Aussage unserer Gesprächpartner keine spezifische berufspädagogische Kompetenz. Allerdings müssen sie die formalen Aspekte des Ausbildens – also etwa die rechtlichen Grundlagen – kennen und einhalten können. Im übrigen müssen sie ihren Betrieb so gut kennen, dass sie geeignete Ausbildungsplätze identifizieren und zu einem sinnvollen Durchlaufplan integrieren können, und sie sollten herausfinden können, welche ihrer Mitarbeiter sich als „ausbildende Fachkräfte" eignen und wie sie sie für diese Aufgabe gewinnen können.

Um die Ausbildung formal richtig organisieren zu können, benötigen die Inhaber und Leiter gewisse vor allem ausbildungsrechtliche Grundkenntnisse. Wenn sie sich diese nicht informell beschaffen, haben sie irgendwann in ihrem Werdegang die AEVO-Prüfung abgelegt und in der Vorbereitung darauf diese Kenntnisse erworben. Eine Auffrischung solcher z.T. sehr lange zurück erworbener Kenntnisse sei nicht nötig, da man die entsprechenden Auskünfte ja jederzeit von der Kammer erhalten könne, wenn man sie braucht.

Interessanter Weise ist diese Personengruppe von Ausbildungsorganisatoren damit diejenige Gruppe, die den formalen Teil der AEVO-Kurse dringend benötigt – nicht, um gut ausbilden zu können (denn damit hat diese Gruppe kaum etwas zu tun), sondern um Ausbildung gut organisieren und rechtlich problemlos abwickeln zu können. Wie es scheint, ist das die primäre Zielgruppe der AEVO in ihrer bisherigen Form. Tatsächlich verlangen oder wünschen einige unserer Dienstleistungsunternehmen auch von den Leitern, dass sie die AEVO-Prüfung haben.

Im Übrigen herrscht die Meinung vor, dass diese Personen weniger (berufs-)pädagogische Qualifikationen benötigen als *Führungskompetenz* (da ihre Berührung mit den Auszubildenden mehr mit Führung als mit Ausbildung zu tun habe). Diese Führungskompetenz wiederum haben sie im Rahmen des unternehmenseigenen Personal- bzw. Führungskräfteentwicklungsprogramms erworben:

> *(Bei (Gastronomieunternehmen) ist der AdA-Schein nach wie vor Voraussetzung um nebenamtlich ausbilden zu können. Die Restaurant Manager durchlaufen das (hauseigene)Curriculum und werden also durch die interne Weiterbildung zu Managern ausgebildet. Bereits ab der Shift-Leader Ebene ist Mitarbeiterentwicklung ein Teil dieser Weiterbildung. Somit lernt er in seiner Weiterbildung zur Führungskraft auch die Kompetenzen zur Aus- und Weiterbildung seiner Untergebenen." (AusLtgDieLGg).*

Im Handel ist das ähnlich: Im Rahmen der Führungskräfteentwicklung durchliefen die heutigen Leitungskräfte Stufen und Bausteine, die sie zu Führungsaufgaben auch gegenüber Auszubildenden befähigen und u.a. auch die AEVO enthielten:

> *„Nach meiner Ausbildung habe ich viele Traineeprogramme durchlaufen, z.B. das Juniorenaufstiegsprogramm über 1 Jahr (20 Seminartage), Inhalte: BWL, Standort- Personalführung, etc., die befähigen zur Leitung einer Abteilung. Nach einigen Zwischenstationen erhielt ich damit die Position eines stellvertretenden Marktleiters. Anschließend habe ich eine 2jährige Fortbildung zur Führungskraft im Handel gemacht, die beinhaltete die AEVO" (NBAMarktleiterDieLHa).*

Einige Unternehmen bieten regelmäßige AEVO-Kurse gezielt für diese angehenden Führungskräfte bzw. für ihre Ausbildungsbeauftragten an (das sind die für die Ausbildung im Betrieb Verantwortlichen, s.o.). Im Übrigen wird auf informelles Erfahrungslernen gesetzt:

> *„Für die ABBs gibt es eine Schulung am Anfang Ihrer Tätigkeit. Dabei gibt es viele Erfahrungsberichte und pädagogische Schulungen zu verschiedenen Themen. Darüber hinaus findet einmal im Jahr ein ABB-Treffen statt, in dem Erfahrungsaustausch gepflegt wird und es Inputs gibt, z.B. wie führe ich ein Mitarbeitergespräch, Konfliktmanagement etc. Außerdem gibt es einmal im Quartal einen ABB-Newsletter per Email, in dem grundsätzliche Dinge mitgeteilt werden." (AusltgDieLBank)*

Da Ausbildungsbeauftragte (ABBs), wie gesagt, keineswegs unbedingt auch diejenigen sind, die ausbilden, erreichen diese AEVO-Schulungen und die anschließenden informellen Lerngelegenheiten die eigentlichen nebenamtlichen Ausbilder keineswegs mit Sicherheit.

b. Ausbildende Fachkräfte

Wir wenden uns jetzt diesem Personenkreis zu, d.h. also denjenigen, die in der Echtarbeit tatsächlich „im Nebenamt" Jugendliche ausbilden, den „*ausbildenden Fachkräften*". Angesichts der stark gewachsenen Bedeutung der arbeitsprozessorientierten Ausbildung finden immer größere Teile der Ausbildung direkt im Arbeitsprozess statt und sind auch die Erwartungen an die Lernergebnisse dieser arbeitsintegrierten Ausbildungsteile erheblich gestiegen. Damit sind die Verantwortung und die Bedeutung der pädagogischen Leistung dieser ausbildenden Fachkräfte auch in den Dienstleistungsunternehmen erheblich gestiegen.

Unsere Gesprächspartner können auch die ausbildungsbezogenen *Anforderungen* an diesen Personenkreis relativ gut wiedergeben. Es gibt zwar Parallelen, die Anforderungen weichen aber deutlich von den Anforderungen an die hauptamtlichen Ausbilder ab.

Hier wie dort spielt natürlich erst einmal die *Fachkompetenz* der ausbildenden Fachkräfte eine besonders große Rolle: Sie müssen eine einschlägige, am besten dieselbe Ausbildung gemacht haben, in der sie nun ausbildend tätig sind.

Um gut ausbilden zu können, müssen die ausbildenden Fachkräfte darüber hinaus eine längere Reihe von Fähigkeiten und Eigenschaften mitbringen:

- Allem voran müssen sie wirklich Lust auf diese Aufgabe haben, sie sollen also nicht dazu gezwungen werden, sondern Spaß am Erfolg mit den Azubis haben;
- Dann werden sie auch bereit sein, zusätzlich zu ihrer normalen beruflichen Aufgabe Zeit für die Ausbildung zu investieren.
- Sie müssen in der Lage sein, Motivation zu wecken

  *„Der Ausbilder muss immer wieder motivieren und Konzentration „beibringen oder aufzwingen", damit sie ihren Job machen… (Er muss) Konzentrationsfähigkeit bei Auszubildenden wecken und immer wieder hervorrufen - Begeisterung hervorrufen und dadurch kann Lernen Spaß machen" (AusltgDieLHa)*

- Sie sollten „wissen, wie junge Leute ticken" (AusbltgDienLHa).

  *„Jugendpädagogische Kenntnisse, Verständnis für die Jugend ist wichtig. Eine 16 oder 17 jährige, die bei uns in der Lehre sind, haben oftmals den Kopf voll mit ganz vielen anderen Dingen. Z.B. wie komme ich an das neueste Handy von xy, das ist das was die beschäftigt, auch während ihrer Arbeitszeit. Oder was mache ich heute abend? Oder der ist so süß, den würde ich gerne kennenlernen. D.h. die Konzentrationsfähigkeit ist oftmals nicht so da, wie wir das wünschen – hochgradig im jüngeren Alter." (AusbltgDieLHa)*

  *„„Es ist wichtig, dass man was über die Psychologie erfährt, etwas über die körperliche Belastbarkeit, gerade, wenn sie noch relativ jung sind." (AusbltgDieLHa)*

Die Ausbildenden Fachkräfte müssen mit den Jugendlichen Geduld aufbringen, sich verantwortlich für sie fühlen und sich nicht scheuen, auch Erziehungsaufgaben zu übernehmen:

> *„Geduld ist ein wesentlicher Bestandteil…Die Fachkräfte müssen dem Lehrling praktisch beibringen, was die Eltern versaut haben. Ich habe das als Kind gelernt „Bitte" - „Danke" – ich muss mein Zeug wegräumen. Solche für mich ganz normalen Dinge müssen die Fachkräfte den Azubis beibringen, weil sie es von daheim nicht mehr beigebracht bekommen." (AusbltgDieLHa)*

Es fällt auf, dass die genannten Anforderungen weniger Fähigkeiten bzw. Qualifikationen betreffen als persönliche Haltungen und Einstellungen. Das erinnert etwas an das gute Herz und das Händchen für die Jugend, das traditionell als ausreichende Voraussetzung für die nebenamtliche Ausbildung angesehen wurde – und tatsächlich finden sich in unseren Interviews auch Sätze wie:

> *„Leute, die ausbilden, müssen ihren Beruf lieben. Wenn sie das tun, dann können sie auch nicht so viel verkehrt machen im Umgang mit den Azubis." AusbltgDieLHa)*

Und dann sparen sie sich offensichtlich auch eine spezielle Qualifizierung, die sie auf die Ausbildungsaufgabe vorbereitet. Eine gezielte berufspädagogische Vorbereitung für ausbildende Fachkräfte gibt es nicht. Zwar gibt es Unternehmen – vor allem im Handel – die Wert darauf legen, dass auch möglichst viele ausbildende Fachkräfte den AdA-Schein erwerben:

> *„Trotz Aussetzung der Ausbilder Eignungsverordnung sagen wir: Ausbilderkurse sind notwendig und da haben wir in allen Regionen einen Konsens. Dies ist die Mindestqualifikation und Grundbedingung." (AusltgDieLHa)*

- aber bezogen auf die riesige Zahl der ausbildenden Fachkräfte ist dies eher die Ausnahme. Fakt ist, dass es für die absolute Mehrzahl der ausbildenden Fachkräfte – also für diejenigen, die faktisch die Hauptlast der praktischen Fachausbildung tragen – *eher selten eine gezielte berufspädagogische Qualifizierung gibt*. Das wird so deutlich allerdings selten ausgesprochen und eher kaschiert mit Bemerkungen wie diesen:

> *„Die Voraussetzungen sind weniger formal als inhaltlich. (Ausbildende Fachkräfte) sollten ein pädagogisches Geschick haben und bereit sein, den Azubis was beizubringen." (AusbltgDieLBank)*

> *„Man nimmt viel mit aus dem eigenen Ausbildungsbetrieb." (NBADieLHa)*

> *„Man lernt aus der Erfahrung Ausbilder zu sein" (AusltgDieLHa)*

Auch hier wird also auf das informelle Erfahrungslernen zurückgegriffen. Im übrigen verlässt man sich bei der Qualifikation der ausbildenden Fachkräfte auf deren mitgebrachtes Talent und auf ihre persönliche Ausbildungserfahrung – ein ziemlich sicherer Weg, um innovative Ansätze aus der arbeitsintegrierten Ausbildung fernzuhalten und stattdessen den Stil und die Methoden zu tradieren, die man selbst am eigenen Leib erlebt hat (und die oft schon damals eigentlich nicht mehr auf der Höhe der Zeit waren). Immerhin verweist eine Ausbildungsleiterin auf ihr Konzept, dass die Hauptamtlichen Ausbilder immer mehr die

Aufgabe bekommen, die ausbildenden Fachkräfte einzuweisen und sie beim Lernen ihrer Ausbilderrolle zu begleiten.

## 2.1.4 Qualifikationsbedarf und Qualifizierungswünsche für das Bildungspersonal in den Dienstleistungsunternehmen

### *2.1.4.1 Zum Qualifikationsbedarf des Ausbildungspersonals in den Dienstleitungsunternehmen*

Unsere Gespräche mit Ausbildungsleitern sowie haupt- und nebenamtlich Ausbildenden in Dienstleistungsunternehmen haben zunächst keine Hinweise darauf ergeben, dass die Verantwortlichen einen dringenden Qualifikationsbedarf ihres Bildungspersonals sehen oder dass die Ausbildergruppen selbst dringende Qualifizierungswünsche hätten. Zwar ist man sich klar darüber, dass die Anforderungen an das Bildungspersonal der Betriebe z.T. deutlich gestiegen sind, aber zumindest auf den ersten Blick scheinen die bestehenden Qualifizierungsformen vollkommen auszureichen, damit die Mitarbeiter diesen Anforderungen genügen können:

> *„Es gibt eigentlich keinen Bedarf, der nicht bereits erkannt und angegangen wurde“ (AusltgDieLGg)*

> *„Für alle Qualifikationsanforderungen gibt es entsprechende Kursangebote, manchmal werden auch externe Angebote gezielt genutzt, was aber eher die Ausnahme ist.“ (AusltgDieLGg)*

Das ist zunächst einmal der Grundtenor in diesen Gesprächen gewesen: Das Bildungspersonal erfüllt die Anforderungen, Lücken gibt es nicht, die bestehenden Bildungs- und Weiterbildungsformen für die Ausbildenden reichen völlig aus, und sollten irgendwo neue, bisher nicht bediente Qualifizierungswünsche auftauchen, dürfte es kein Problem sein, mit eigenen Mitteln der Unternehmen binnen Kurzem diese Wünsche zu erfüllen; zur Not kann man dazu dann auch auf den Weiterbildungsmarkt ausweichen, an dem es alles gibt, was die eigene Bildungsabteilung nicht leisten kann.

a. Hauptamtliche Ausbilder

Dass das eigene Bildungspersonal qualifiziert und immer auch wieder nachqualifiziert werden muss, dass es sein Wissen und Können immer wieder auffrischen muss, ist unbestritten und wird auch befolgt:

> *„Ich fange jetzt wieder an, meine Mitarbeiter, die ausbilden auf Seminare zu schicken, um das Ausbilden zu lernen. Es wird ja neu auch mit den neuen Berufsbildern. Ich habe angefangen sie wieder auf Seminare zu schicken, damit sie ihr Altwissen wieder auffrischen.“ (AusLtgDieLHa)*

allerdings reichen dazu die vorhandenen Systeme und Angebote aus.

> *„Die Ausbildungsreferentinnen nehmen auch selbst an den Weiterbildungsangeboten des Hauses oder auch von anderen Anbietern teil. Teilweise werden auch Trainer von außen ins Haus geholt. Darüber hinaus gibt es Workshops, in denen sich die Referentinnen selbst über ihr Ausbildungsverständnis etc. austauschen und Co-Coaching Prozesse durchlaufen.“ (AusdLtgDieLRV)*

Keiner der befragten hauptamtlichen Ausbilder hat in Bezug auf sich selbst oder Kollegen einen dringenden aktuellen Bildungsbedarf festgestellt, der nicht gedeckt bzw. zu decken wäre. Für die hauptamtlichen Ausbilder scheint das angesichts der hohen Vorqualifikation und der zahlreichen Qualifizierungsschritte, die sie bereits in ihrer Zeit als Ausbilder vollzogen haben, auch durchaus plausibel. Zumal es sich hier in den Dienstleistungsunternehmen um einen Personenkreis handelt, der aus den bestehenden Marktangeboten durchaus gezielt das heraussuchen kann, was er zu brauchen meint.

b. Ausbildungsbeauftragte

Für die Gruppe der Ausbildungsbeauftragten, d.h. derer, die regional für die Ausbildung verantwortlich sind (Marktleiter, Inhaber, Filialleiter) wird ebenfalls kein offener Qualifizierungsbedarf gesehen. Die vorhandenen regelmäßigen Qualifizierungsangebote scheinen für sie ausreichend zu sein:

> *„Für die Ausbildungsbeauftragten bietet (Reiseunternhemen) regelmäßig Ausbilderworkshops an, besonders für die, die zum ersten Mal ausbilden. Einmal im Jahr werden die ABBs in die Zentrale eingeladen und werden in den Leitlinien und Konzepten der (…)Ausbildung geschult und bekommen die Möglichkeit des Erfahrungsaustausches. Themen dieser Schulungen sind Fragen wie: Konfliktgespräche, wie kann ich Lerninhalte vermitteln, welche Medien können eingesetzt werden, allgemeine Gesprächsführung. Lerntypen oder Veränderungen im Berufsbildungsgesetz etc.“ (AusbLtgDieLRV)*

c. Ausbildende Fachkräfte

Auch die ausbildenden Fachkräfte, die wir befragen konnten, sahen für sich selbst keinen akuten offenen Qualifizierungsbedarf, sondern sie sind mit dem Stand ihrer Qualifizierung und mit der Unterstützung durch die Ausbildungsleitung bzw. die hauptamtlichen Ausbilder ganz zufrieden (obwohl es für sie ja, wie sich zeigte, kaum formale Qualifizierungsangebote gibt):

> *„Insgesamt habe ich den Eindruck, man kommt mit der bestehenden Qualifikation gut zu recht Für mich selber würde ich jetzt nicht unbedingt was Zusätzliches sehen.“ (NBA DienLHa)*

Auch die Ausbildungsleiter äußern sich zunächst ganz zufrieden:

> *„Die Mehrheit bekommt die Rolle der Anleitung vor Ort sicherlich gut hin. Das haben die nebenamtlichen Ausbilder sicherlich drauf“(AusltgDieLHa)*

Dann aber wird klar, dass die Qualifizierung dieser ausbildenden Fachkräfte ein gänzlich offenes, ungelöstes Problem darstellt, für das auch keiner unserer Ausbildungsleiter eine Lösung parat hat:

> *„Die Ausbildungsbeauftragten werden in der Regel gar nicht erreicht. Hier herrscht „Lernen durch Zufall". Hier besteht aber sehr viel Bedarf an berufspädagogischer Weiterbildung. Einige sind natürlich mit Herzblut dabei, aber bei dem Rest…"(AusltgDieLHa)*

Die Ausbildungsleiter erkennen den immensen Qualifizierungsbedarf dieser Ausbildergruppe durchaus an – aber zugleich scheuen sie davor zurück, und zwar schon wegen der enormen Fehlzeiten, die hier mit traditionellen Seminaren verbunden wären. Eine Lösungsidee für dieses sehr gravierende Problem wurde in keinem der Gespräche präsentiert. Am ehesten tauchte hier immer wieder der Gedanke an intensivere Unterstützungsformen durch die Hauptamtlichen auf.

Abgesehen von dieser Frage der Lernform – um welche Inhalte geht es denn bei diesem von den Leitungen konstatierten Qualifizierungsbedarf für die ausbildenden Fachkräfte? – Hier zeichnet sich vor allem bei unseren Gesprächspartnern aus dem Handel ein relativ eindeutiges Bild ab:

> *Wir müssen aufstocken im Bereich Lernberatung, da müssen wir qualifizieren und da sind wir auch als Zentrale gefordert hier Angebote zu machen. Im Moment haben wir das außerhalb des Ausbilderscheins nicht, werden wir aber entwickeln, wenn wir die Limits festgelegt haben. Da sind wir mittendrin." (AusLtgDieLHa)*

> *„Manche Ausbilder sagen ›Wir wollen zur Selbstständigkeit erziehen‹, aber geben ganz eingeschränkte Aufgaben › das musst du bis dahin erledigt haben, dann wird das vorgelesen, das haken wir dann ab und dann haben wir alles erfüllt‹ und ›bitte räum das auf, hast Du auch Deine Mappe geführt‹ das ist doch ein Quatsch. Das sind Jugendliche, die können selber denken, die haben doch eine Schule durchlaufen. Da ist dann aus meiner Sicht die Fähigkeit zur Lernberatung noch nicht optimal da. Die Fähigkeit, den Spielraum für Azubis zu erweitern, soll aus Sicht der Zentrale gefördert werden. Insgesamt hängt es derzeit von der individuellen/ zufälligen Qualifikation/ Ansicht der Ausbilder und des regionalen Bildungspersonals ab, ob auch Freiräume gegeben werden oder nicht. Es ist kein bewusster Prozess, aber wir wollen das systematisieren." (HADieLHa)*

Die ausbildenden Fachkräfte müssen also nach Meinung der Ausbildungsleiter und einiger hauptamtlicher Ausbildungskoordinatoren vor allem im Hinblick auf das selbstgesteuerte Lernen und die Lernbegleitung geschult werden. Hier sehen sie erhebliche Defizite – allerdings nicht nur bei den ausbildenden Fachkräften, sondern auch bei den regionalen Ausbildungsleitungen:

> *„Wir müssen dazu aber noch höher ansetzen. Wir müssen die Lernberatung in die regionale Ausbildungsabteilung reinbringen. Wir müssen es von oben nach unten machen." (AusbltgDieLHa)*

Dabei hat die Leitung aber das Problem, dass die Betroffenen – alle nebenamtlichen Ausbilder – selbst diesen eigenen Qualifizierungsbedarf gar nicht sehen, weil sie der Meinung sind, doch schon längst als „Lernberater" zu arbeiten und deshalb jede Bemühung um Weiterbildung an dieser Stelle abblocken:

> *„Im Herbst haben wir eine Trainertagung. Da versuchen wir immer schon zu sensibilisieren. Das Problem, das wir dann haben ist, dass dann gleich eine Mauer aufgebaut wird. ›Wir machen doch Lernberatung‹ . Schließlich entscheiden die Trainer, ob sie zu einer Weiterbildung gehen oder nicht. Wir müssen also sensibilisieren, was geht in die Richtung. Dafür suchen wir noch Referenten, die auf eine hoch motivierende Art und Weise zeigen, was das heißt.“ (AusltgDieLHa)*

Neben dem Zeitaufwand für arbeitsferne Schulungen schält sich hier also auch noch das Problem heraus, dass die nebenamtlichen Ausbilder den Lernbedarf gar nicht sehen und abblocken und dass es kaum Weiterbilder bzw. Weiterbildungsangebote gibt, die es schaffen, diesen Widerstand der (nebenamtlichen) Ausbilder zu überwinden. Auch die eigenen Hauptamtlichen schaffen das offenbar nicht, weshalb *dieser* Lernbedarf noch in keiner Weise gedeckt ist, sondern sich als großes Defizit darstellt.

Ein weiteres Thema, mit dem keine der Ausbildergruppen derzeit zu recht kommt und bei dem sie einen großen Qualifizierungsbedarf haben betrifft die Beurteilung der Auszubildenden. Hier ist es in der Ausbildungslandschaft mittlerweile Konsens, sowohl einzelne Arbeitsergebnisse als auch persönliche Verhaltensweisen aus einer Gegenüberstellung von Selbsteinschätzung der Auszubildenden und Fremdeinschätzung durch den Ausbilder zu ermitteln. Das ist „state of the art“. In der Vergangenheit ging das auch recht gut, weil sich die Azubis in der Regel schlechter eingeschätzt haben, als sie waren. Das scheint sich aber inzwischen verändert zu haben:

> *„Hier klafft mittlerweile eine größere Diskrepanz zwischen Selbsteinschätzung und Fremdeinschätzung. Die Jugendlichen haben eine gute Portion Selbstbewusstsein und wir machen auch Trainings dazu in der Ausbildung. Die Jugendlichen treten auch entsprechend selbstbewusst auf, schätzen aber ihre Leistung selbstbewusst ganz anders ein. Es handelt sich nicht nur eine kleine Abweichung, sondern es ist komplett anders. Frage: wie können Ausbilder das den Jugendlichen sagen?“ (AusltgDieLHa)*

#### *2.1.4.2 Handlungsbedarf: Neue Qualifizierungsangebote?*

Im ausbildungsbezogenen Qualifizierungssystem der Dienstleistungsunternehmen für ihr Ausbildungspersonal spielen, wie gezeigt wurde, die Kursen zum Erlangen der Ausbildereignung (AEVO) eine große Rolle. Nachdem unsere Gesprächspartner ihr völliges Unverständnis für die Aussetzung der AEVO ausgedrückt und darauf hingewiesen hatten, dass sie selbst in ihren Unternehmen diese Kurse unverändert weiter durchgeführt haben, wurde mit Blick auf die Wiedereinsetzung der AEVO deutlich, dass sich unsere Gesprächspartner von der „neuen“ AEVO eine veränderte inhaltliche Schwerpunktsetzung erhoffen: Bei aller Anerkennung der anderen Inhalte, etwa der rechtlichen, sollte der *Schwerpunkt eindeutig bei neuen, handlungsorientierten Lernformen und Ausbildungsmethoden* liegen:

> *„Die rechtlichen Aspekte sind wichtig, um zu vermitteln, was der besondere Status von Azubis ist. Dann sollte man aber handlungsorientierter arbeiten, mit Rollenspielen etc.“ (Ausbltg DieLGg).*

> *„Aus der Sicht der Ausbildungsreferentinnen wäre es schon gut, wenn die Ausbildereignung etwas ausführlicher wäre als heute. Die heutigen Crash-Kurse ähneln ja oft eher einem „Rein-*

*tun von Wissen" ohne dass dieses irgendwie selbstständig ergriffen werden muss… Hilfreich wäre z.B. auch mehr Wissen Richtung Marketing etc. Aber auch Pädagogik und Psychologie wären wichtig." (AusbItgDieLRV)*

*„Die (hauptamtlichen) Ausbilder sollten auf alle Fälle den AdA-Schein machen, um den Restaurant Managern das entsprechende Grundwissen an die Hand zu geben. Azubis sind im Bildungswesen auch bei uns ein Sonderfall, die „ticken" schon ein bisschen anders als der normale Mitarbeiter…Gleichzeitig sollte die AEVO aber auch an die Neuzeit etwas angepasst werden. Das Thema wird heute wahnsinnig theoretisch abgehandelt, oft mit Beispielen, die für den einzelnen nur schwer nachvollziehbar sind. Die befragten Ausbilder selbst haben die ihnen vermittelten Inhalte nicht besonders hilfreich für Ihre weitere Arbeit erlebt." (AuLtgDieLGg)*

Prinzipiell gibt es für den beschriebenen Qualifizierungsbedarf nach Meinung unserer Gesprächspartner durchaus ausreichende Weiterbildungsmöglichkeiten. Die Grenzen sind nicht inhaltlicher, sondern *technischer Natur*: Weiterbildung kostet Geld und Arbeitszeit, und vor allem der Zeitaufwand setzt den Weiterbildungsaktivitäten der Ausbilder deutliche Grenzen:

*„Hilfestellung in jeder Form ja, aber nicht so in weiteren Schulungen ausartend. Was wir ohnehin schon tun, weil es für unser Unternehmen wichtig ist, weil wir die qualifizierten Mitarbeiter brauchen. Aber darüber hinaus wird es schon schwer." (AusbLtgDieLHa)*

*„Ich glaube nicht, dass es förderlich wäre, wenn jetzt jede Fachkraft noch einen Ada-Schein machen müsste." (AusbLtgDieLHa)*

Hier werden Weiterbildungsformen gewünscht, die von der traditionellen Seminarform abgehen, weil diese mit zu viel Abwesenheit der Ausbildenden vom Arbeitsplatz verbunden ist. In diesem Zusammenhang kommen manche unserer Gesprächspartner auf virtuelle bzw. Online-Lernformen, die im Betrieb weniger Fehlzeiten verursachen. Oder es gelingt, mehr *arbeitsintegrierte Lernformen* zu realisieren, bei denen auch die Weiterbildung des Bildungspersonal in deren Arbeit stattfinden kann. Auch deshalb sind die erwähnten Formen des informellen und Erfahrungslernens – wie Erfahrungsaustauschtreffen – so interessant. Diese Frage nach der für die Weiterbildung der ausbildenden Fachkräfte angemessene Lernform ist offen, hier scheint es bisher keine befriedigenden Lösungen zu geben. Diese Frage wird aber äußerst virulent, wenn man an die Qualifizierung der riesigen Zahl von ausbildenden Fachkräften denkt. Dabei kann man vermuten, dass deren Qualifizierungsbedarf nicht zuletzt deshalb ungedeckt bleibt, weil dieses strukturelle Problem nicht gelöst ist.

#### *2.1.4.3 Reaktionen zur Regelungsfrage*

Schon die AEVO – obwohl im Prinzip bejaht – ist mit ihrer Tendenz zur Vereinheitlichung für die großen Dienstleistungsunternehmen nur begrenzt nützlich:

*„Es ist typisch deutsch, dass man gerne was in der Hand hat, also so einen Zettel – das ist schon wahnsinnig schick. Eine der schwierigsten Bescheinigung ist der AdA-Schein, dessen Anforderungen äußerst gering sind. Der macht Sinn für kleine Handwerker, die noch nie einen Azubi gehabt hat und keine Vorstellung haben. In großen Unternehmen ist er eher unterfor-*

*dernd. Man muss was finden und findet dann eben den kleinsten gemeinsamen Nenner." (AusbltgDieLBank)*

Aus der Sicht der Dienstleistungsunternehmen ist das Thema Regelung einer Ausbilderqualifizierung und damit Professionalisierung des Ausbilderberufs auf einem deutlich über der AEVO liegenden Niveau – wie der „Berufspädagoge (IHK) bzw. der bundeseinheitlich geregelte „Gepr. Berufspädagoge" - durchaus problematisch und wird höchst kontrovers diskutiert.

Zum einen findet sich durchaus Zustimmung:

- So etwas wie eine „erweiterte AEVO" würde den faktisch gestiegenen Qualifikationsanforderungen an die Ausbilder durchaus entsprechen und insofern dieser anspruchsvollen Tätigkeit nur gerecht

  *„Grundsätzlich wäre eine Ordnung und entsprechende Qualifikationsangebote schon wünschenswert." (AusbltgDieLBnk)*

- Es könnte interessant sein, wenn man bei Problemen in der Ausbildung auf einen solchen gut qualifizierten Fachmann zur Beratung zurückgreifen könnte; der müsste dann entweder bei der IHK angesiedelt sein oder in der zentralen Ausbildungsabteilung; eine Ausbildungsleiterin könnte sich mit diesem Gedanken anfreunden. Der Berufspädagoge wäre dann die Basisqualifikation für die Hauptamtlichen Ausbilder, die ja im Dienstleistungsbereich solche „Coachingfunktionen" bereits heute innehaben.
- Eine Bündelung und vielleicht noch professionellere Durchführung dessen, was die Unternehmen heute im Rahmen ihrer Trainerfortbildung machen, könne durchaus sinnvoll sein. Und warum sollte das nicht mit einem IHK- o.ä. Abschluss zertifiziert werden?

  *„Inhalt der angepeilten Weiterbildung könnte sein, was wir im Rahmen unserer Trainerfortbildung machen, aber durchaus professioneller. Ggf. mit einem IHK Abschluss denkbar. Da muss ich mich aber vorsichtig ausdrücken, denn das sind alles nur mündliche Rückmeldungen. Da haben wir nie drüber abgestimmt und das ist kein Konsens. In dieser Richtung – also auf Fachwirtebene - da eine Qualifikation anzubieten." (HADieLHa)*

Zum anderen – und überwiegend – findet sich jedoch Skepsis bis vehemente Ablehnung:

- Es gibt Gesprächspartner, die sich einen einheitlich geregelten „Berufspädagogen" durchaus vorstellen können, aber sofort Probleme bei dem Gedanken bekommen, dieser Berufspädagoge könnte eines Tages eine *verbindliche Voraussetzung* für alle Ausbilder sein, u.a. wegen der Befürchtung, dass dann gerade die Personen mit dem „pädagogischen Händchen" keine Chance mehr hätten:

  *„Die Leute, die ich in meiner Abteilung habe sind nicht gelernte Berufspädagogen oder überhaupt nicht unbedingt diejenigen, die ein Studium nachweisen können – das würden die auch nicht schaffen. Aber es sind die, die das richtige Händchen dafür haben. Ich kann mir vorstellen, dass das Sinn macht so was anzubieten, aber ich würde es nicht verpflichtend machen. Dafür gibt es eine elendige Bandbreite an besonderen Fähigkeiten, die in diesem Fall durch die Roste fallen würden und die Leute kriegen keine Chance. Ich habe das immer so ein bisschen zweischneidig gesehen." (AusltgDieLHa)*

- Andere halten eine bundeseinheitliche Regelung angesichts der Vielfalt und Verschiedenheit von Ausbildungssituationen in der Wirtschaft für kaum realisierbar und sind deshalb gegen eine bundeseinheitliche Ordnung:

  *„Grundsätzlich wären eine Ordnung und entsprechende Qualifikationsangebote schon wünschenswert. Die Frage ist aber wie man die hinbekommt, da die Anforderungen in den Unternehmen viel zu unterschiedlich sind – schon unter den Banken gibt es ja sehr große Unterschiede in der Ausbildungsorganisation und damit auch in den Aufgaben der Ausbilder. Auch das Ansehen und der Status der Ausbilder sind sehr unterschiedlich. Somit besteht die Gefahr, dass der kleinste gemeinsame Nenner wieder völlig unbefriedigend sein würde.“ (AusLtgDieLBank)*

- Dann gibt es Gesprächspartner, die den Berufspädagogen (Hamburger 3.-Ebene-Entwurf) im Prinzip für gut halten, um größere Ausbildungsbereiche professionell zu leiten, denen er aber insgesamt zu theoretisch ist:

  *„Es gab ja schon mal einen Entwurf dazu. … Dieser Entwurf geht mir zu sehr in den Bereich Theorie. … Wenn ich Mehrbetriebsunternehmer bin und habe 10 Märkte, dann kann ich mir so was vorstellen… Die Frage ist, mit welcher Kompetenz ist so ein Berufspädagoge ausgestattet. Hat der die Möglichkeit tatsächlich, in den einzelnen Stationen so viel Profil in sein Wirken reinzulegen, dass das Sinn macht.“ (AusItgDieLHa)*

- Besonders skeptisch sind einige Gesprächspartner gegen das, was sie beim Hamburger Entwurf für den Berufspädagogen auf der dritten Weiterbildungsebene als „Akademisch“ empfinden; sie plädieren für eine „Zwischenlösung“ auf der 2. Ebene der Weiterbildung, der Meisterebene:

  *„Wir haben eine Umfrage dazu gemacht. Da kam ja die Idee des Berufspädagogen auf. In der (Handelsunternehmen) ist das nicht so gut angekommen. Die Ausbildungsleiter haben gesagt: dazu brauchen wir doch nicht noch so etwas Akademisches wie einen Berufspädagogen, auf höherem Niveau. Dazwischen hätten wir gerne etwas. Also auf der Zwischenstufe .., da gab es ja auch noch einen Vorschlag,.. also zwischen der AEVO und dem Berufspädagogen gab es noch etwas. Und die würde man dann für unser Bildungspersonal in den Schulungsabteilungen hernehmen. Die Stufe 3 (des Hamburger Modells) war den Ausbildungsleitern zu hoch, aber dazwischen etwas, das wäre was für das Bildungspersonal in den Ausbildungsabteilungen.“ (HADieLHa)*

- Für wieder andere Gesprächspartner ist die Bezeichnung „Berufspädagoge“ das Problem, nicht die Sache, und sie finden den jetzt gewählten *Namen* als sehr unglücklich:

  *„Es geht um den Titel. Der Titel ist mehr diskutiert worden. Das Wort Pädagoge ist ein Antiwort in der Wirtschaft. Das kam ganz stark: In einer email hatten wir mal gefragt, da kam zurück ›Pädagogen brauchen wir nicht‹ …Das ging in Richtung der Begriff. Ja die Anforderungen waren dann auch etwas höher. Auf Betriebs/Unternehmensebene wäre es noch eher gewünscht. Wobei so was Einheitliches, Standardisiertes durchaus eine Möglichkeit wäre es einzusetzen. Ich denke auf Fachwirtsebene wäre die Akzeptanz ganz gut, wenn es nicht gerade Berufspädagoge heißt.“ (HADieLHa)*

- Und schließlich gibt es die, die nicht nur den Titel unglücklich finden, sondern denen die ganze Idee abwegig vorkommt, die Berufsausbildung mit mehr „Berufspädagogik“ zu verbinden – und die sich zu der Behauptung versteigen, Ausbildung in der Wirtschaft habe nicht mit „Pädagogik“ zu tun, denn die sei allein Sache der Schule, und wenn die versage, ist es nicht Aufgabe der Wirtschaft, das zu reparieren:

*„Allein die Frage nach (berufs-) pädagogischen Qualifikationen wurde „abgestraft" (als Nacharbeiten von Schulversäumnissen gesehen). Die Inhaber identifizieren sich nicht als Teil eines berufspädagogischen Systems."*

*(Eine) „Längere berufspädagogische Weiterbildung ist für uns nicht brauchbar … Denn wir sind ja nicht der Kindergarten oder die Berufsschule, sondern das ist das Berufsleben und diese Sachen müssen in den vorher genannten Institutionen beigebracht werden, wenn es nicht von daheim kommt. Dafür habe ich (dort die) Pädagogen … Es kann nicht sein, dass wenn die Akademiker (in der Schule) dann ihr Werk getan haben, wir, die in der Wirtschaft sind, dann auch noch mal… Des kann nicht sein. Das ist nicht realistisch, sondern weltfremd."*

*„Es kann nicht unsere Aufgabe sein pädagogisch mehr, als wir ohnehin schon tun, tätig zu werden."*

*„Die Frage ist, ist das unsere Aufgabe oder sind das Dinge, die vorher erledigt werden müssen? … Die freie Marktwirtschaft kann nicht alles abfangen. … Wir sind wirtschaftlich orientiert. Und da ist die Vorstufe gefordert: sprich das Schulwesen."*

*„Wirtschaft kann sich nicht um Pädagogik kümmern" (alle Zitate aus einer Umfrage von AusltgDieLHa)*

## 2.2 Weiterbildung in den Dienstleistungsunternehmen

### 2.2.1 Weiterbildungskonzepte und -szenarien

In allen unseren vier großen Dienstleistungsunternehmen ist die *Weiterbildung* ein wichtiges Thema. Im Grunde geht es auch immer um die gleichen Inhalte, nämlich zum einen um fachliche Neuerungen und Vertiefungen (etwa, wenn ein neues Produkt eingeführt werden soll oder wenn ein Arbeitsgebiet wie etwa Personalwirtschaft vertieft werden soll), zum anderen um fachübergreifende, mehr kompetenzbezogene Themen wie Führungskräfteentwicklung, Teamentwicklung, Sozialkompetenzen, rechtliche Themen. In der Führungskräfteentwicklung fließen beide Stränge zusammen, denn dort geht es sowohl um fachliche Vertiefungen als auch um die Entwicklung von Verhalten.

Damit enden aber auch schon die Gemeinsamkeiten.

Die Strukturen und Strategien der Weiterbildung sind in den vier befragten Unternehmen sehr verschieden. Das beginnt schon mit der Selbständigkeit des Weiterbildungsbereichs: In zwei der Betriebe sind die Aus- und die Weiterbildung in getrennten Abteilungen ohne gemeinsame Leitung organisiert, in den beiden anderen Betrieben handelt es sich um zwei Abteilungen mit einer gemeinsamen Leitung.

#### *2.2.1.1 Klassische Aufstiegsweiterbildung*

Die Unterscheidung von Aufstiegs- und Anpassungsweiterbildung macht insofern Sinn, als es in den Unternehmen für die Aufstiegsweiterbildung meist organisierte und standardisierte Formen gibt.

Zwei unserer Unternehmen greifen einfach auf etablierte Weiterbildungsformen zurück, wie im Handel z.B. auf den Handelsfachwirt, der sich dort als erste Aufstiegsstufe bewährt hat und für den es ein geregeltes Curriculum mit Kammerprüfung gibt. Diese Weiterbildung wird entweder von den Unternehmen selbst nach den Vorgaben des Kammercurriculums durchgeführt oder an Bildungsträger vergeben.

Beliebt ist es inzwischen bei den Unternehmen offensichtlich auch, für ihre Aufstiegsweiterbildung auf bestehende Studienangebote der Hochschulen bzw. eigener Akademien mit Hochschulstatus zurückzugreifen. Diese Form der Weiterbildung bleibt dann dem Unternehmen in der Regel nur locker verbunden. Zwar können die Unternehmen noch die Zugänge regeln, aber die Curricula richten sich tendenziell weniger nach unternehmensbezogenen Kriterien:

> *„Die Reisebranche ist eine klassische Quereinsteigerbranche. Daher bietet (Reiseveranstalter) Möglichkeiten, durch ein internes Studium sich weiter zu bilden bzw. einen akademischen Abschluss zu machen. Mit den MBA Studiengänge und Bachelorstudiengänge werden solche Möglichkeiten geschaffen, Erfahrungen liegen aber noch nicht vor, da beide erst dieses Jahr beginnen.“ (BLtgDieLRV)*

Ein Beispiel für ein vollkommen unternehmenseigenes, systematisch durchgehendes Aufstiegs-Weiterbildungs-Modell mit voll standardisierten Lernschritten fanden wir in der Organisation des Systemgastronomen:

> *„Die Basis bildet die Ausbildung zum Systemgastronom. Für externe Querseinsteiger (ungelernte Fachkräfte) gibt es Weiterbildungskurse, in denen sie die (firmen)spezifischen Standards und Wissensinhalte vermittelt bekommen. Nach der Ausbildung greift die Aufstiegsausbildung in das Curriculum von (Systemgastronom), das weltweit gilt. Als erste Stufe kommt der sog. Shift-Leader auf, die unterste Form des Restaurant Managements, die dann in die Assistant-Manager-Ebene übergeht, dem dann der Restaurant Manager folgt. Dieser 3stufige Bildungsweg stellt das „Restaurant Management Curriculum“ dar. Darauf aufbauend folgt das „Mittel Management Curriculum“, das vom Trainings Consultant über den Field Consultant zum Operations-Manager und schließlich zum Department Head führt.“ (LtgDieLGg)*

#### *2.2.1.2 Anpassungsweiterbildung*

Neben den stark organisierten Formen von Aufstiegsweiterbildung gibt es in jedem Unternehmen die individuelle, spontane, stark situationsbezogene Anpassungsweiterbildung, die sich an einem situativ auftretenden (und oft auch punktuell ermittelten) Weiterbildungsbedarf orientiert, also Antworten auf bestimmte Situationen darstellt.

> *„Daneben decken die Trainingscenter aber auch regionalen Bedarf ab. Etwa wenn regional Qualitätsprobleme auftreten, wendet sich der Restaurant Manager bzw. Franchisenehmer an die Trainingseinrichtung. Allerdings nimmt dieser Anteil zurzeit ab… Zurzeit führt die Trainingseinheit zu 50% nationale und internationale Initiativen durch. Dazu gehört dann z.B. die Schulung von Managern hinsichtlich neuer Produkte und Restaurantformen… Die anderen 50% beziehen sich auf das Curriculum, so dass kaum noch Zeit für regionale Bedarfe da ist.“ (LtgDieLGg)*

Hier finden sich die bekannten umfangreichen Kataloge mit einer großen Sammlung von Weiterbildungsangeboten, die von den Mitarbeitern individuell – z.T. in Absprache mit ihren Vorgesetzten – gebucht werden können:

> *„Die Weiterbildungsabteilung hat einen Katalog von Seminaren, die sie im Unternehmen anbieten auf die sich die Mitarbeiter melden können. Teilweise gibt es dabei auch „After-Work-Shops“ an, also Weiterbildungsangebote die sich an die Arbeitszeit anschließen.“ (BLtgDieLRV)*

> *„Die Trainingseinheiten bieten Ihre Kurse an, die Mitarbeiter werden aber von den jeweiligen Vorgesetzten entsandt, da diese jeweils für die Personalentwicklung ihrer Untergebenen verantwortlich sind.“ (LtgDieLGg)*

Um diese Kataloge zu entwickeln, setzen die Weiterbildungsabteilungen unterschiedliche Instrumente der Bedarfsermittlung ein, die mehr oder weniger systematisch sind und oft an das im Betrieb praktizierte System der Mitarbeiterentwicklungsgespräche anknüpfen.

> *„Für jeden Mitarbeiter bei (Systemgastronom) wird halbjährlich eine Leistungsbeurteilung (Selbstbeurteilung, Fremdbeurteilung, Mitarbeitergespräch) durch seinen Vorgesetzten durchgeführt, in der auch Zielvereinbarungen integriert sind, die auch mindestens eine Weiterbildungsmaßnahme beinhalten.“ (LtgDieLGg)*

Dabei zeigt sich, dass trotz aller ausgeklügelten Methoden der Bildungsbedarfsfeststellung die wichtigsten Quellen für die Entwicklung von Weiterbildungsangeboten nach wie vor möglichst viele informelle Gespräche mit möglichst vielen Verantwortlichen und potentiellen Teilnehmern sind.

> *„Die Themen des Weiterbildungskataloges kommen unterschiedlich zustande. Nachfragen in den Abteilungen oder Strategie-Workshops mit Führungspersonal zeitigen eher wenige Ergebnisse. Eher aufschlussreich sind informelle Gespräche bzw. Abfrage bei den Besuchern von Weiterbildungsmaßnahmen. Teilweise werden auch Themen von der Unternehmensführung vorgegeben. Die Teilnehmer werden über Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen gewonnen. Teilweise werden aber auch Zielgruppen direkt angesprochen, z.B. angehende Führungskräfte.“ (LWBDieLRV)*

#### *2.2.1.3 Weiterbildung als Instrument der zentralen Unternehmenssteuerung*

Zwar gibt es noch diese gerade angesprochenen unternehmensinternen „marktförmigen" Weiterbildungsangebote, aber die Neigung, den Weiterbildungsbereich zu systematisieren, ist unverkennbar. Denn die Weiterbildung in den großen Unternehmen folgt mehr und mehr einem ganz anderen, sehr viel gezielteren, unternehmensstrategischen Ansatz: In den großen, international verflochtenen Unternehmen kann man erkennen, dass die Weiterbildung generell – also nicht nur in der Führungskräfteentwicklung – *als unternehmensweites strategisches Steuerungsinstrument* verstanden wird.

Als Beispiel kann hier unsere Großbank dienen. Ein großer Teil der (fachlichen) Weiterbildung wird dort in der internationalen Konzernzentrale (im Ausland) relativ detailliert geplant und muss von den nationalen und regionalen Weiterbildungszentralen lediglich umgesetzt werden:

> *„Die Weiterbildung wird innerhalb dieser Gruppe stark zentral beeinflusst durch eine Holding Institution mit Namen „Corporate Learning" und Sitz in (Ausland). An diese angedockt sind weitere zentrale Institutionen wie z.B. die „Company Unit Management", die für das Mittel- und Top-Management das Thema Management bespielt, das „Professional Assessment", die sich um Assessment Center und Diagnostic kümmert, das „Talent Management" etc. All diese arbeiten zentral aus Holding Perspektive. Die (Bank) geht immer mehr in dieses europäisches Haus auf, was immer mehr Veränderungsprozesse mit sich bringt. Viele Bereiche der Weiterbildung, besonders das gehobene und Mittelmanagement betreffend, werden zentral von der Holding in Kooperation mit den Nationalen Gesellschaften ausgestaltet. Sprich dort werden Seminare entwickelt und europaweit eingesetzt." (WBLtgDieLBank)*

Unser Gesprächspartner verdeutlicht uns das an einem Beispiel, dessen Originalton auch sprachlich etwas von der hier gewonnenen Internationalität deutlich werden lässt:

> *„Jetzt ganz konkret redesignen wir gerade das ganze Thema Leadership Management. Es wird ein Basis Leadership Programe geben, das quasi group-einheitlich in 22 Ländern eingeführt wird. Da gibt es so eine Projektgruppe, die quasi den Container definiert, guidelines festlegt und ein Master Design entwirft, das dann regional adaptiert wird" (WBLtgDieLBank)*

Dieser Weg gilt vor allem z.B. bei der Einführung eines neuen Produkts oder bei strategischen Schwerpunktverschiebungen, die an allen Standorten gleichzeitig und in gleicher Weise realisiert werden sollen. *Weiterbildung ist wird also ein Mittel, um solche Großunternehmen zentral zu führen.*

> *„Weiterbildung ist bei der (Bank) Teil bzw. Ausfluss des „Talent Managements". Es wird also nicht „an sich" weitergebildet, sondern immer „um zu", also z.B. als Teil der Performanz Verbesserung oder um unternehmensrelevante Lernprozesse anzustoßen etc." (WBLtgDieLBank)*

Die Weiterbildungsformen, die auf diesem Weg zentral entstehen, sind für die jeweilige Zielgruppe verbindlich, d.h. diejenigen, für die sie entwickelt wurden, *müssen* daran teilnehmen. Ebenso sind diese Vorgaben für die jeweiligen Trainer verbindlich: Diese müssen die Schulung oder das Seminar genau so durchführen, wie es die Zentrale festgelegt hat:

> *„Die Trainer führen die Kurse im Weiterbildungsbereich durch. Diese Kurse sind in der Regel international vorgegeben, daher geht es nur um die Umsetzung von Vorgaben." (BiLtgDieLGg)*

> *„Es ist die Aufgabe der regionalen Trainingseinrichtungen, die Inhalte, die von (Systemgastronom) international vorgegeben werden, zu vermitteln und abzuprüfen – sowohl bei den eigenen wie auch den Franchise Unternehmen. Diese Kurse sind weltweit gleich und sind weniger fachlich sondern zielen vielmehr auf Mitarbeiterführung (ca 50% der Inhalte), Kundenorientierung, Qualitätssicherung, Gesetzliche Vorgaben etc.“ (LtgDieLGg)*

Daneben bleibt aber auch bei dieser Bank ein Weiterbildungsbereich erhalten, der regional ist und mit dem das einzelne Teilunternehmen flexibel auf seine spezifischen Bedürfnisse oder auf die Belange des lokalen Marktes reagieren kann.

> *„Gleichzeitig verfügt auch die (Bank) noch über eine eigene Abteilung mit Namen „Learning and Development“, die für alle nicht-fachlichen Vertriebsthemen zuständig ist. Sie ist in 7 Feldern tätig: Diagnostic, Leadership Development, Skill Trainings, Sprachen-Trainings, Coaching, Organisationsentwicklung und ist gleichzeitig auch im engen Austausch mit der Holding in (Ausland).“ (WBLtgDieLBank)*

> *„Der Inhalte der Weiterbildung werden einerseits vom Executive Development Plan bezüglich des oberen und mittleren Managements festgelegt, andererseits durch Mitarbeiterentwicklungsgespräche, die jährlich mit allen Mitarbeitern durchgeführt werden und in denen auch bezüglich von Bildungsfragen Zielvereinbarungen getroffen werden. Die dabei auftreten Themen werden von der Weiterbildungsabteilung dann mit entsprechenden Angeboten aufgegriffen.“ (WBLtgDieLBank)*

Am Beispiel der Bank wird deutlich: Weiterbildung wird von den Unternehmen heute weniger als ein „Bildungs“- denn als ein „Steuerungsinstrument“ gesehen; es geht perspektivisch nicht um individuelle Lern- und Entwicklungsfragen, sondern um Fragen der Umsetzung von Unternehmensentscheidungen, insofern diese eben von verändertem Wissen und Handeln der Mitarbeiter abhängt. Weiterbildung in den Unternehmen wird hier erkannt als Transmission von Entscheidungen „des“ Unternehmens bzw. der Entscheidungen an seiner Spitze in gleichgerichtetes Handeln derer, die an der Basis, „vor Ort“ arbeiten.

Deshalb tut sich auch einer unserer Gesprächspartner schwer mit dem Begriff „Weiter*bildung“*, denn er bemerkt mit Recht, dass das, was er hier tut, mit „Bildung“ nichts zu tun hat:

> *„Ich tue mich ganz schwer mit diesem Begriff „Weiterbildung“, weil das einen Bildungsbegriff voraussetzt, der überhaupt nichts mit unserer Wirklichkeit zu tun hat. Wir haben hier Trainer und Berater“ (WBLtgDieLBank)*

#### *2.2.1.4 Weiterbildung, Organisationsentwicklung und Change Management*

Eine andere, damit zusammenhängende Entwicklung läuft darauf hinaus, dass die Weiterbildung zunehmend in *regionale Organisationsentwicklungsprojekte eingebunden* ist. Hier macht man heute offenbar ernst mit der eigentlich schon älteren Erkenntnis, dass Organisationsentwicklungen mit Lern- und Umlernprozessen der betroffenen Mitarbeiter verbunden werden müssen, wenn sie erfolgreich sein sollen:

> *„Gleichzeitig führt aber die Abteilung eben auch eine ganze Reihe von Team-Entwicklungsprozessen durch, die oft situativ, z.B. von Abteilungsleitern angefordert werden*

*oder aber auch im Sinne eines Change Management ganze Unternehmensbereiche betreffen." (WBLtgDieLBank)*

*„Daneben begleitet die Abteilung auch Veränderungsprozesse im Unternehmen und führt Assessment Center durch." (WBLtgDieLBank)*

Diese *Verknüpfung der Weiterbildung mit Organisationsentwicklung und Change Management* gilt heute offenbar allgemeiner, z.B. auch für unseren Reiseveranstalter:

*„In der Weiterbildung geht es einerseits um klassische Weiterbildung in fachlichen Themen, andererseits um die Begleitung von OE Prozessen im Unternehmen." (BLtgDieLRV)*

Dieser grundlegende Wandel im Weiterbildungsverständnis schlägt sich auch in einem weiteren Aspekt nieder, den unser Gesprächspartner von der Bank so beschrieb:

*„In den nächsten Jahren wird es mehr und mehr weggehen von der Personenqualifikation hin zur Systemqualifikation. Es geht immer weniger darum, was kann der Einzelne als was kann das Kollektiv…Diese Population braucht jetzt das und wie kriegen wir das Kollektiv auf den Stand?" (WBLtgDieLBank)*

Die Entwicklung in der Weiterbildung – so dieser Gesprächspartner – geht also im Prinzip weg von der Qualifizierung von Individuen und hin zur Qualifizierung und Entwicklung von Teams, Abteilungen, ganzen Unternehmenseinheiten. Dafür wird es vielfältige neue Methoden und neue Formen der Lernorganisation geben müssen – eine Entwicklung, die heute erst in Ansätzen erkennbar ist. Es werden nicht mehr Personen, also Individuen „gebildet", sondern Kollektive (auch strukturell) entwickelt – OE und PE verschmelzen. Dafür werden der Einzelne und seine Entwicklung eher aus dem Blick geraten:

*„Wenn ich unter Personalentwicklung Personenentwicklung versteht, wird sie aussterben. Es wird immer weniger um Development als um Decision gehen – wir haben einfach einen zu naiven Glauben, das alles lernbar sei" (WBLtgDieLBank)*

#### *2.2.1.5 Methoden der Weiterbildung*

In Bezug auf die *Methoden* der Weiterbildung ist in den Unternehmen eine deutliche Angleichungstendenz festzustellen: Jeder unserer Gesprächspartner beteuert, dass es in seinem Weiterbildungsangebot so gut wie keinen traditionellen Frontalunterricht mehr gibt, sondern dass man sich durchgehend um teilnehmeraktivierende, handlungsorientierte Lernformen bemüht und anderes auch gar nicht mehr akzeptiert würde.

*„Die Kurse bei (Systemgastronom) sind sehr stark handlungsorientiert, beinhalten Rollenspiele, Teamarbeit, Erfahrungsbasiertes Lernen" (LBDieLGg)*

*„Methodisch setzt (Reiseveranstalter) ganz klar auf Erlebnis- und Erfahrungsbasierte Konzepte, in BWL-Lehrgängen werden etwa Planspiele angeboten etc. Die Mitarbeiter sind es gewohnt, aktiv zu sein und daher würde es auch gar nicht anders gehen." (LBdgDieLRV)*

## 2.2.2 Das Weiterbildungspersonal – Aufgaben, Anforderungen und Qualifizierung

### *2.2.2.1 Aufgabenfelder und Struktur des Weiterbildungspersonals*

Die Weiterbildungsabteilungen der großen Dienstleistungsunternehmen haben zunächst einmal strukturell – ganz ähnlich wie die Ausbildungsabteilungen – vor allem konzeptionelle und Management-Aufgaben: Hier werden Bedarfsermittlungen durchgeführt, Weiterbildungskonzepte entwickelt, zentrale Vorgaben umgesetzt, Veranstaltungen organisiert, Trainer eingewiesen, verwaltet und gesteuert. Alle diese Aufgaben liegen in der Hand von hauptamtlichen Mitarbeitern des Weiterbildungsbereichs, die wir im Folgenden *„Weiterbildungsreferenten*“ nennen wollen. Sie werden teilweise bei ihrer Arbeit von Mitarbeitern mit rein administrativen Aufgaben unterstützt und müssen mit den *Leitern* der Weiterbildung eng zusammenarbeiten.

Davon zu unterscheiden ist die Ebene der *Durchführung* von Weiterbildungen, also die Tätigkeit der *Trainer*. Z.T. wird die eigentliche Bildungsarbeit auch von den hauptamtlichen Weiterbildern mit den Managementaufgaben mit gemacht, z.T. gibt es dafür einen hauseigenen fest angestellten Stamm *interner Trainer*, z.T. wird hier auch mit *externen, also freiberuflichen Trainern* gearbeitet.

Letzteres ist natürlich immer dann der Fall, wenn die Weiterbildung auf externe Weiterbildungsangebote zurückgreift, etwa wenn es zu aufwändig wäre, ein eigenes internes Angebot zu entwickeln:

> *„Manchmal werden auch externe Angebote integriert, dort wo In-House nicht die notwendige Kompetenz vorhanden ist. Das geht dann eher unbürokratisch.“ (LBDieLGg)*

Es handelt sich dabei um Themen, für die es entweder Spezialanbieter mit sehr viel Erfahrung gibt, die im Unternehmen nicht vorhanden ist, bzw. um Themen, die keine strategische Bedeutung für das Unternehmen haben und relativ selten nachgefragt werden, so dass sich ein eigener Kompetenzaufbau nicht lohnt. Die Frage „Make or Buy?“ stellt sich in der Weiterbildung häufig, und sie wird von den Unternehmen relativ klar beantwortet:

> *„Eher strategische Maßnahmen werden intern übernommen, weniger strategische wie z.B. Rhetorik Training werden nach außen vergeben. Ziel ist es, die konzeptionellen Aspekte intern zu behalten und alles was eher standardisiert ist, extern durchführen zu lassen. Sprachen werden extern vergeben, Diagnostik bleiben fast komplett intern.“ (WBLtgDieLBank)*

Wo es also standardisierte Programme „von der Stange“ gibt und keine besonderen Ansprüche des Unternehmens einfließen müssen und wo es auch nicht von Bedeutung ist, dafür eigene Kompetenz aufzubauen, liegt es nahe, auf externe Anbieter und damit auch auf externe Trainer zurückzugreifen. Zu letzterem gehört offenbar z.B. auch der gesamte Bereich „Kompetenzentwicklung“. Der ist weitgehend unternehmensneutral, und dafür gibt es sehr viele Anbieter bzw. freie Trainer, die sich auf dieses Themenfeld spezialisiert haben und sehr interessante Konzepte dazu anbieten – warum hier dann also noch einmal selbst das Rad erfinden wollen? Also:

> *„Hier wird in der Regel mit externen Trainern gearbeitet. Die (Bank) verfügt über ein großes Netzwerk sehr unterschiedlicher Trainer." (WBLtgDieLBank)*

Auch bei den großen Unternehmen mit umfangreicher Weiterbildung wird also nicht alles selbst gemacht, sondern bleibt ein erhebliches genau definiertes Betätigungsfeld für die Freien Trainer.

Damit haben wir es in der Weiterbildung mit 5 verschiedenen Gruppen des Bildungspersonals zu tun:

- Weiterbildungsleiter – hauptberuflich, fest angestellt
- Referenten – hauptberuflich, fest angestellt
- Interne Trainer – hauptberuflich, fest angestellt oder „feste Freie"
- Freiberufliche Trainer – freie Mitarbeiter, extern
- (Kräfte für die Administration)

Zu den quantitativen Verhältnissen mögen die folgenden Angaben aus dem Gespräch mit dem Bildungsleiter des Systemgastronomen ein Bild vermitteln:

> *„Der Department Head Weiterbildung leitet eines der regionalen Trainingscenter. Jede der fünf Regionalleitungen verfügt über eine solche eigene Trainingsabteilung, in der jeweils ca. 6 Personen (hauptberuflich) arbeiten. Darüber hinaus gibt es noch mal eine nationale Trainingseinheit mit ca. 20 Beschäftigten. Nur ein sehr kleiner Teil von ihnen ist administrativ tätig, über 95 % sind im Trainingsgeschäft tätig." (WBLtgDieLGg)*

Wir konzentrieren uns im Folgenden vor allem auf die Gruppe der Referenten und auf die beiden Trainergruppen.

#### *2.2.2.2 Die Weiterbildungsleiter*

Die ***Leiter der Weiterbildung*** sind vor allem dafür zuständig, dass ihre Abteilung die ihr gestellten Aufgaben gut erfüllt. Sie haben also in erster Linie die Aufgaben von Abteilungsleitern und verstehen sich als „Teamleiter":

> *„Die beiden Leiterinnen sind Teamleiterinnen, was einen großen Teil ihrer Tätigkeit ausmacht. Sie sind zwar auch im operativen Geschäft, geben auch selbst gelegentlich Seminare, ansonsten sind sie aber mit Führungsaufgaben und Ausrichtungsaufgaben beschäftigt, arbeiten an der Struktur der Aus- und Weiterbildung etc. Dazu kommt noch Repräsentation nach außen und Gremienarbeit." (WBLtgDieLRV)*

In dieser Funktion des Abteilungsleiters haben die Leiter auch die Personalverantwortung für alle Mitarbeiter der Abteilung. Sie müssen ggf. die zentralen Vorgaben weitergeben und ihre Umsetzung überwachen bzw. dafür sorgen, dass der regionale Bildungsbedarf sachgemäß ermittelt und in entsprechende Angebote umgesetzt wird. Bei Personalentwicklungs- oder Coachingaufgaben für Einzelpersonen oder Gruppen sorgen in der Regel auch die Leiter dafür, dass eine Potentialanalyse erstellt und der Maßnahmenplanung zugrunde gelegt wird. Nur in Ausnahmefällen – also z.B. bei ganz neuen Aktionen - werden sie selbst Weiterbildungsangebote entwickeln und sich evtl. auch um den Trainereinsatz kümmern.

Ein wichtiger Aufgabenkomplex ist schließlich das Qualitätsmanagement bzw. das Controlling der Bildungsarbeit und seine Auswertung:

> *„Die Leitung des Bereiches Weiterbildung hat sowohl steuernde wie auch operative Aufgaben. Die besondere Herausforderung in der Leitung eines Trainer- und Berater-Teams besteht darin, das kreative Potential des Teams mit so viel Freiheit auszustatten, dass dieses auch leben kann und gleichzeitig auch so enge Grenzen zu setzen, das klar ist, das es hier um eine Bank geht und um keine Therapeutische Praxis. Gleichzeitig ist die breite der Themen sehr groß in der Abteilung, was dazu führt, dass einerseits Generalisten, andererseits Fachexperten zum Team gehören, was Führung manchmal etwas kompliziert macht. Aber andererseits befruchten sich diese Leute auch gut.“ (WBLtgDieLBank)*

Die Kernanforderungen an die Leiter einer Weiterbildungsabteilung fasst einer unserer Gesprächspartner prägnant zusammen:

> *„Was braucht man für diese Aufgabe?*
>
> - *Koordinationsfähigkeit zwischen den verschiedenen Anforderungen: … man muss die Bedürfnisse vor Ort aufnehmen und dann entsprechend in die Gremien tragen; das ist schwierig, da unterschiedliche Interessen vorhanden sind.*
> - *Koordinationsfähigkeit in den fachlichen Aspekten… Dies aber in Zusammenarbeit mit Fachleuten – daher sind dafür vor allem auch fachliche Anforderung notwendig (Basiskompetenz)*
> - *Entscheiden: was ist bundesweit von Relevanz und was ist regional besser aufgehoben*
> - *Auskennen in der Bildungslandschaft, alle Aus- und Weiterbildungsformen kennen; konzeptionell denken und daraus Medien entwickeln“ (WBLtgDieLHa).*

In manchen Unternehmen ist es üblich, dass die Abteilungsleiter selbst das gesamte interne Curriculum durchlaufen haben (z.B. bei unserem Systemgastronomen). Im Übrigen ist die Berufserfahrung wichtiger als der Abschluss:

> *„Die Weiterbildungsleiterin war vorher Trainerin und hat eine Ausbildung zur Personalkauffrau gemacht, anschließend Training und Coaching Ausbildungen.“ (WBLtgDieLRV)*

Dennoch werden die Leitungsstellen faktisch mehr und mehr mit Personen mit akademischer Vorbildung besetzt. Dieser akademische Hintergrund kann das Fachgebiet betreffen, aber auch einen eher pädagogischen oder psychologischen Abschluss, sogar ein akademisches Studium, das gar nichts mit der Weiterbildungsarbeit zu tun hat.

> *„Der derzeitige Leiter hat Philosophie und Theologie studiert. Nach vor allem seelsorgerischer Tätigkeit im Rahmen der Kirche hat er dann den Weg in die Wirtschaft gesucht und ist bei der HVB-Akademie als Führungskräftetrainer eingestiegen. Nebenher war er viel in der Telefonseelsorge aktiv und führt auch heute noch beratende Tätigkeiten neben der Bank aus.“ (WBLtgDieLBank)*

Als Grund für die Neigung, Personen mit akademischem Hintergrund auszuwählen, wird angegeben, dass sich Akademiker generell leichter täten, sich in komplexe Sachverhalte einzudenken und in Zusammenhängen zu denken.

#### *2.2.2.3 Die Weiterbildungsreferenten*

Die ***Referenten*** sind Stabsmitarbeiter in der Weiterbildungsabteilung. In der Bank z.B. sind sie für jeweils einen von sieben großen Weiterbildungsbereichen als „Fachverantwortliche" zuständig. Ihr konkretes Aufgabenfeld ist vielfältig und komplex und von Unternehmen zu Unternehmen ein wenig unterschiedlich:

> *„Die Weiterbildungsreferentinnen sind unterschiedlichen thematischen Kompetenzfeldern zugewiesen. Sie organisieren die Trainings, arbeiten an der konzeptionellen Gestaltung mit, führen aber selbst keine Trainings durch. Sie stellen den Kontakt mit den Trainern her, diskutieren mit diesen das Konzept, nehmen teilweise an der Durchführung auch teil und kontrollieren anhand von Feed-Back Instrumenten die Passgenauigkeit des Angebotes." (WBLtg-DieLRV)*

> *„Teilweise führen diese Mitarbeiter auch Training selbst durch, hauptsächlich arbeiten sie aber strategisch. Das Sprachentraining wird z.B. zu 100 % extern vergeben, die entsprechende Kollegin kümmert sich ausschließlich um das Thema Prozess- und Qualitätsmanagement. Im Bereich Leadership Management gibt es dafür eine Art Mischfunktion, da werden strategische Aufgaben erfüllt, Change Prozesse begleitet aber auch basale Trainings." (WBLtgDieL-Bank)*

Die Spanne der Aufgaben reicht also von der eigenen Trainingsarbeit über bereichsbezogene strategische Planung und Konzeptentwicklung bis zur Begleitung von Change-Prozessen und dem Einsatz und der Überwachung externer Trainer. Letztere müssen von den Referenten mitunter auch angeworben, betreut und durch eigene Schulungen mit ihrer Aufgabe im Rahmen der Weiterbildung des Unternehmens vertraut gemacht werden:

> *„Die Fachverantwortlichen entwickeln auch Schulungen für die externen Trainer um diese in die unternehmensspezifischen Angebote einzuarbeiten." (WBLtgDieLBank)*

Interessant ist z.B. bei der Bank, dass dort die Referenten durchaus ermutigt werden, ihrerseits nebenher als Berater und Trainer für andere Unternehmen tätig zu sein:

> *„Oft haben die Mitarbeiter auch die Möglichkeit, nebenher noch als freie Berater in anderen Unternehmen zu arbeiten, wovon in der Regel die Bank dann wiederum profitiert." (WBLtg-DieLBank)*

Für Herkunft und Vorbildung der Referenten gibt es praktisch keine Regel, auch wenn hier ebenfalls – wie bei den Leitern – Akademiker überwiegen. Die Weiterbildung ist auch im Bereich der Festangestellten also ein sehr bunter Arbeitsbereich, in dem durchaus auch die persönliche Lebenserfahrung zählt:

> *„Der Hintergrund der Mitarbeiter ist höchst unterschiedlich. Von Philosophen über Psychologen bis hin zu Betriebwirten. Meistens handelt es sich um Akademiker, ist aber keine fixe Regel. Grundsätzlich gilt, dass es sehr themenabhängig ist. Im Bereich Coaching ist es z.B. wichtig, dass der Mitarbeiter auch selbst Brüche in seiner Biographie hat, also selbst aus eigener Erfahrung weiß, was „Change" bedeutet. Je bunter der biographische Hintergrund und die Qualifizierungen der Mitarbeiter, desto reicher ist so eine Abteilung. Das klassische Profil DES Personal- und Organisationsentwicklers gibt es gar nicht. Dieser bunte Background ist aber etwa kein Ausdruck nicht vorhandener Professionalisierungsstrukturen in diesem Bereich, sondern ist bewusst so gewollt." (WBLtgDieLBank)*

#### *2.2.2.4 Die Trainer in der Weiterbildung*

Bei den ***Trainern*** macht es hinsichtlich ihrer Aufgabe keinen Unterschied, ob sie interne (festangestellte) oder externe freie Trainer sind, wenn man davon absieht, dass die internen Trainer eher mit den „strategischen" Themen zu tun haben und dementsprechend wohl seltener Standardthemen bearbeiten. Die externen Trainer sind insofern vielleicht etwas freier, als sie seltener als die internen mit fertigen Kursplänen konfrontiert werden, sondern erst einmal ihre eigenen Konzepte einbringen für die Kompetenz- und Standardthemen. An dieser Freiheit können sie sich aber nicht immer lange erfreuen, denn in den Verhandlungen mit den Referenten wird ihnen schnell klar gemacht, was genau das Unternehmen von ihnen erwartet.

> *„Die Trainer führen maßgeblich die Weiterbildungsseminare im Unternehmen durch. Die Konzepte werden dabei mit der Weiterbildungsabteilung abgestimmt. Dabei sind die Wünsche des Unternehmens aber vorrangig: keine Schubladen-Konzepte, sondern unternehmensspezifisch in Inhalten und Methoden." (WBLtgDieLRV)*

> *„Die (Bank) verfügt über ein Netzwerk von Trainern, mit denen sie zusammenarbeitet. Besonders bei Sprachen und Skills werden diese eingesetzt. Das Konzept wird allerdings in der Regel durch die (Bank) erstellt." (WBLtgDieLBank)*

Deshalb ist es berechtigt, in den Trainern im Wesentlichen Mitarbeiter zu sehen, die nach genauen Vorgaben arbeiten und diese umsetzen. Im Extrem bekommen sie ein von den Referenten, der Leitung oder einer fernen Konzernzentrale inhaltlich und methodisch detailliert (z.B. in 15-Minuten-Schritten) ausgearbeitetes und mit allen Unterrichtsmaterialien versehenes verbindliches Schulungsprogramm vorgegeben, nach dem sie vorzugehen haben und das zu verändern nur höchst geringe Spielräume bestehen.

> *„Die Trainer führen die Kurse im Weiterbildungsbereich durch. Diese Kurse sind in der Regel international vorgegeben, daher geht es nur um die Umsetzung von Vorgaben." (BLtgDieLGg)*

Diese Entwicklung, in den Trainern nur ausführende Organe für vorgegebene Konzepte zu sehen, gibt es in allen von uns befragten Dienstleistungsunternehmen. Darin spiegelt sich durchaus eine allgemeine Tendenz mit nicht unerheblichen Folgen für den Trainermarkt: Hier sind heute weniger ideenreiche und innovative Personen gefragt mit eigenen konzeptionellen Stärken als solche, die gut mit Gruppen mit ganz unterschiedlichen Hintergründen klar kommen, guten persönlichen Kontakt finden.

> *„Die Person muss über ein gewisses persönliches Standing verfügen, muss Lust auf Gruppen haben" (WBLtgDieLBank)*

Trainer sollen nach Möglichkeit schon auch etwas von der Sache (dem Inhalt) verstehen. Das ist aber nicht so wichtig. Ihre erwartete „Professionalität" besteht eindeutig darin, ein papierenes didaktisches Konzept mit Leben zu füllen.

> *„Für die Trainer gibt es ein klares Anforderungsprofil: sie müssen absolute Experten in ihrem Bereich als Fachtrainer sein." (WBLtgDieLRV)*

Strukturell trennen sich hier die in der Bildungsarbeit traditionell verbundenen Funktionen der Entwicklung von Lerneinheiten und des Unterrichts. Die Trainer werden zu „Spezialis-

ten für die lernfreundliche Umsetzung von Trainingseinheiten", zu *„Vermittlungsexperten",* die im Fachlichen keine Originalität aufbringen müssen und die insbesondere mit handlungsorientierten Methoden motivierend umgehen können:

> *„Die Leute sollten durch die Methoden aktiviert werden, daher sind Action-Learning-Elemente notwendig. Die Trainer sollten in der Lage sein, den Stand der Teilnehmer zu eruieren und an bereits stattgefundenen Weiterbildungen anzuknüpfen." (WBLtgDieLRV)*

> *„Es gibt klare Kriterien, wer zu dem Netzwerk gehört. Im Bereich Teamentwicklung gehört z.B. ein systemischer Background dazu, im Bereich Organisationsentwicklung muss die Person in der Lage sein, mit Großgruppen zu arbeiten. Andererseits wird die (Bank) niemanden einstellen, der einen NLP-Background hat. Der Trainer muss einfach zum Stil des Hauses passen." (WBLtgDieLBank)*

Die Rekrutierung der Trainer erfolgt also ganz klar über deren *methodischen Ansatz*, und dieser wiederum wird weniger durch Titel ausgewiesen als durch das Absolvieren einer bestimmten Ausbildungsstätte. Das sind die „Netzwerke", an denen sich die Unternehmen orientieren, wenn sie einen Trainer (oder auch einen Referenten) suchen. Das geht nicht über Abschlüsse, Titel oder Berufsbezeichnungen, sondern über die Zugehörigkeit zu bestimmten „Schulen" (z.B. systemische Schule, NLP, TZI usw.), bei denen im Bedarfsfall nach einem geeigneten Absolventen gefragt wird.

> *„Daher ist es natürlich wichtig, dass die Trainer ihre Zugehörigkeit zu bestimmten Schulen auch durch Zertifikate belegen können. Gleichzeitig ist auch hier der biographische Hintergrund von Bedeutung: Brüche etc. sind willkommen." (WBLtgDieLBank)*

Das ist es, was den Weiterbildungsleitern in dem völlig unübersichtlichen Trainermarkt die Sicherheit gibt, es mit einem Kandidaten zu tun zu haben, der zumindest im Ansatz zur eigenen Orientierung passt – alles weitere entscheidet sich in der üblichen Auswahlprozedur bzw. anhand der Erfahrung.

### 2.2.3 Qualifizierungsbedarf des Weiterbildungspersonals; Ordnungsfragen

Der Versuch, mit unseren Gesprächspartnern über den (offenen) Bildungsbedarf des Weiterbildungspersonals zu sprechen, verlief weitgehend ergebnislos – zum Teil, weil sie keinen (zusätzlichen, offenen) Bildungsbedarf sehen, z.T., weil sie zwar über eine gewisse Unerfahrenheit der Mitarbeiter im Weiterbildungsbereich klagen, diese aber nicht an einem spezifischen Lernbedarf festmachen können. Im Weiterbildungsbereich gibt es, so unser Fazit, keinen spezifischen Qualifizierungsbedarf, weil es am Markt genügend viele adäquat vor gebildete Bewerber gibt. Die Unternehmen haben mehr die Frage, wie sie diese aus dem sehr großen Angebot an Interessenten herausfinden können, und sind bereit, dafür z.B. die Probezeit ernst zu nehmen. Denn, so das Argument, in der Weiterbildung komme es weniger bis gar nicht auf die Vorbildung und die Zertifikate an als darauf, dass jemand originell und individuell auftritt und aus breiter Lebenserfahrung schöpfen kann. Jemand, der sich für eine Tätigkeit in der Weiterbildung interessiert, sollte irgendeine qualifizierte Ausbildung, vielleicht einige Zusatzausbildungen gemacht haben, die etwas mit Bildung

und Training zu tun haben, und im Übrigen möglichst viel erlebt, ausprobiert und erfahren haben. Insbesondere diese Lebenserfahrung kann man aber durch keine irgendwie systematisierte Aus- oder Weiterbildung ersetzen.

Offenbar kommt es für eine Tätigkeit in der betrieblichen Weiterbildung weniger auf einen bestimmten formalen Bildungsweg an als darauf, zu was für einen Menschen einen das Leben gemacht hat.

Keiner unserer Gesprächpartner konnte einen spezifischen Bedarf an Qualifikationen für die Weiterbilder angeben. Interne Schulungen, die es durchaus gibt – etwa in systemischer Beratung – dienen weniger einer spezifischen Qualifizierung als dem Aufbau eines gemeinsamen Trainingsverständnisses in der Abteilung.

> *„Erfahrungskreise etwa wären da sicher hilfreicher, wo man konkrete Fälle bespricht." (WBLtgDieLRV)*

Dieser Befund lässt bereits ahnen, dass unsere Gesprächspartner mit der Situation, wie sie sich auf dem Arbeitsmarkt für Weiterbilder darstellt, durchaus gut zu recht kommen und insbesondere die chaotischen Verhältnisse dort sehr gut zu nutzen wissen. Insbesondere sehen sie *keinerlei Bedarf nach einer Regulierung* dieses Marktes bzw. der dort gehandelten Qualifikationen oder Abschlüsse:

> *„Nach Regulierung fragen die, die mit der Vielfalt und dem Potential der Komplexität und Kreativität nicht umgehen können." (WBLtgDieLBank)*

Insgesamt zählt in der Weiterbildung nicht die Vorbildung oder ein Zertifikat, sondern ausschließlich, was einer kann und wie er sich darstellt:

> *„Ich wurde noch nie, weder intern noch extern, mit einem Auftrag versehen, weil ich eine bestimmte Ausbildung habe. Wenn „Banking" schon „people" ist, dann ist Lernen und Entwicklung es erst recht! …Die Tatsache, dass das ganze Thema Zertifizierung im Bildungsbereich stecken geblieben ist hat einen guten Grund. Denn das Angebot ist so heterogen, dass sich kaum eine Standardisierung erreichen lässt." (WBLtgDieLBank)*

Folgende Argumente werden gegen den Versuch geltend gemacht, in der Weiterbildung irgendetwas ordnen und regeln zu wollen:

a. Ein externes Zertifikat sei nicht notwendig, weil die Verantwortlichen ohnehin aus dem Unternehmen rekrutiert und nach Bedarf intern weitergebildet würden:

   > *„Bei der Weiterbildung ist es so, dass Trainer als Personen aus dem Personalstamm ausgesucht werden und daher wäre ein externes „Trainer-Zertifikat" nicht notwendig. Intern gibt es eben entsprechende Kurse im Curriculum, die dann sogar international in (Systemgastronom) gelten." (WBLtgDieLGg)*

b. In der Weiterbildung komme es nicht auf theoretisches Wissen an, sondern auf eigene praktische Erfahrung, im Fachgebiet ebenso wie in methodischen und didaktischen Fragen. Es gehe um Erfahrungswissen und „Learning by Doing":

   > *„Die Aus- und Weiterbildungsleitung ist eher für Learning by Doing. Viele Weiterbildungen werden von Theoretikern abgehalten, die selbst keine oder sehr viel weniger praktische Erfahrung haben als die Teilnehmer." (WBLtgDieLRV)*

c. Wenn man die Weiterbildung regeln und ordnen und ordentliche Bildungsgänge dafür schaffen wollte - wer solle dann die zukünftigen Weiterbilder aus- bzw. weiterbilden?

*„Bevor wir über Qualifikation des Bildungspersonals sprechen, sollten wir erstmal über die Frage sprechen, wer kann mich denn da dann qualifizieren? … Was müssten solche Trainer können? Welche Erfahrung müssten die mitbringen? Hier gibt es sehr viel Wildwuchs und man muss eher skeptisch sein, was das Preis-Leistungs-Verhältnis vieler dieser Schulungen angeht. Das Angebot ist überbordend und man hat gleichzeitig keine Chance, die Qualität abzuschätzen.“ (WBLtgDieLRV)*[7]

d. Es gebe im Weiterbildungsbereich ja schon sehr viele Zertifikate – das Problem seien nicht die fehlenden Zertifikate, sondern deren Anerkennung. Warum sollte das einer neuen Regelung bzw. Zertifizierung anders gehen?

*„Bezüglich Zertifikaten besteht das Problem, dass diese oft nur sehr wenig Anerkennung finden. Z.B. ein Personalfachkaufmann ist eine sehr zeitaufwendige Weiterbildung, bringt aber kaum mehr Anerkennung. Auch gibt es zu viele Zertifikate, jede Organisation hat ihren eigenen Abschluss, zum Beispiel im Bereich Coaching. Ein Zertifikat hat keinen Mehrwert. Vielleicht könnte ein Bachelor helfen, da dieser doch noch mal eine ganz andere Anerkennung erfährt.“ (WBLtgDieLRV)*

e. Es wird auch sehr grundsätzlich gefragt, ob eine Regelung im Weiterbildungssektor nicht gerade eine seiner Stärken, nämlich die Buntheit und die vielen Querdenker, beschädigen könne?

*„Dennoch bleibt es Fakt, dass der ganze Aus- und Weiterbildungsbereich sehr von den ganzen Quereinsteigern profitiert. Die Mischung macht es!“ (WBLtgDieLRV)*

f. Schließlich ein sehr grundsätzliches, eher philosophisches Gegenargument:

*„Ordnung kommt immer von einem Richtig oder Falsch und das kommt an allen Ecken an Grenzen. Die heutige Frage ist ja: wie gehe ich mit Komplexität und Ambivalenz um. Schon bei den Ausbildungsberufen ist doch das Berufsbild gegenüber den tatsächlichen Anforderungen am Arbeitsplatz komplett veraltet.Grundsätzlich lässt sich in Bezug auf Berufe eine deutliche Auflösungstendenz herauslesen. Die Kontrolle und das QM finden (nicht mehr über Zertifikate, sondern) über Zielvereinbarungen statt.“ (WBLtgDieLBank)*

Tatsächlich hat sich kein Vertreter der Dienstleistungsunternehmen gefunden, der den Versuch einer Ordnung und Regulierung der Qualifikationen von Weiterbildungspersonal auch nur annähernd sinnvoll oder nützlich gefunden hätte. Im Gegenteil: Einige unserer Gesprächspartner würden einen solchen Versuch nicht nur für überflüssig, sondern geradezu für schädlich halten, weil er eindeutige Stärken dieses Sektors zu zerstören droht.

[7] Dieses Argument scheint uns allerdings eher *für* eine Regelung dieses Feldes zu sprechen- es wurde jedoch als Gegenargument eingebracht.

© GAB München e.V.

# 3 Cluster II: Industriebetriebe

Vorbemerkung

Für die Untersuchung des betrieblichen Bildungspersonals und seines Qualifikationsbedarfs ein Cluster „Industrie“ zu bilden, erscheint auf den ersten Blick recht waghalsig, weil hier gewaltige Unterschiede und heftige Gegensätze unter einen Begriff gezwungen werden. Industrie – das sind völlig verschiedene Branchen, das sind extrem unterschiedliche Betriebsgrößen, das ist eine Spanne von traditioneller Schwerindustrie bis zu modernen High-Tech-Unternehmen, lediglich vereint durch das Merkmal, dass sie alle materielle Produkte herstellen und gewerblich-technische Berufe ausbilden, in denen man lernt, solche Produkte mit Hilfe aufwändiger Maschinentechnik und groß dimensionierter Produktionsverfahren herzustellen. Ob diese Gemeinsamkeit ausreicht, um in der Ausbildung einigermaßen typische Strukturen zu finden, muss die Auswertung zeigen.

Er war klar, dass wir mit einer begrenzten Zahl von 4,5 Betrieben die Vielfalt industrieller Betriebe in keiner Weise würden abbilden können. Es erschien uns auch sinnlos, irgendeine Form von Plausibilität in die Auswahl hineinzuinterpretieren, und so achteten wir nur darauf, dass sich die schließlich ausgewählten Betriebe in Größe und Branche möglichst deutlich voneinander unterscheiden. So kam folgende Auswahl zustande:

- Eine Automobilfabrik mit weltweit ca. 50.000 Mitarbeitern, ca. 1,400 Auszubildende in 20 Berufen („A“);
- Eine Werft, die Luxusliner und Spezialschiffe neu- oder umbaut, mit ca. 2500 Mitarbeitern, gut 150 Auszubildende in 8 Berufen („W“);
- Ein Elektro- und Elektronik-Unternehmen mit weltweit ca. 10.000 Mitarbeitern, 330 Auszubildende in 10 Berufen („El“);
- Ein Maschinen- und Anlagenbaubetrieb mit 210 Mitarbeitern und 13 Auszubildenden in 4 Berufen („MB“);
- Ein Energietechnikbetrieb mit 25 Mitarbeitern und 11 Auszubildenden in 3 Berufen (ITB).

Diese Auswahl deckt immerhin alle Betriebsgrößen und verschiedene Branchen ab und repräsentiert eine gewisse Vielfalt der Ausbildungssituationen. Es fehlt bei dieser Auswahl die Chemiebranche. Sie findet sich im Cluster „Bildungsdienstleister“ mit zwei Unternehmen, die beide ihre Ausbildungen ausgegründet haben.

# 3.1 Ausbildung in der Industrie

## 3.1.1 Ausbildungskonzepte und -szenarien

### *3.1.1.1 Veränderte Anforderungen im Umfeld der Ausbildung*

Die Industrie bildet aus, um den *eigenen* Fachkräftebedarf quantitativ, vor allem aber qualitativ zu decken. Ausbildungsabteilungen verstehen sich als „Dienstleister für den Betrieb“ mit dem Auftrag, „gute Mitarbeiter für den Betrieb aus(zu)bilden“ (AusbltgIndMB). „Grundüberzeugung und Idee ist es, für den Eigenbedarf auszubilden“ (HAIndMB). Einer der befragten Betriebe erreicht eine Übernahmequote von 95%, ein anderer gibt an, sein Ziel sei es, „alle“ zu übernehmen (AusltgIndEL)! Auf gesellschaftliche Verpflichtungen zum Ausbilden wird nur dort verwiesen, wo eindeutig (und i.d.R. für begrenzte Zeit) über den eigenen Bedarf hinaus ausgebildet wird.[8]

Über den eigenen Bedarf hinaus auszubilden, steht jedoch im Widerspruch zu einem der wichtigsten Ziele im Rahmen des Auszubildendenmarketing, nämlich möglichst gute, geeignete Bewerber zu finden. Eine hohe Übernahmewahrscheinlichkeit ist heute ein starkes Argument für die Bewerbung bei einem bestimmten Betrieb, und viele Bewerbungen wiederum ermöglichen erst die geforderte „Bestenauslese“: Je weniger also über Bedarf ausgebildet wird, desto höher die Übernahmewahrscheinlichkeit, desto mehr Bewerbungen von „guten“ Schülern und desto besser können Bewerber mit günstigen Voraussetzungen ausgewählt werden.

Den qualitativen Bedarf des Unternehmens an spezifischen Fachkompetenzen zu decken, ist das zentrale Argument für die betriebliche Ausbildung, an der deshalb entgegen andernorts (und z.B. in der Weiterbildung) immer wieder auftretender Kostenüberlegungen festgehalten wird. Generell gibt es in unseren Befragungen keine Hinweise darauf, dass die betriebliche Ausbildung in der Industrie grundsätzlich in Frage gestellt würde. Im Gegenteil scheint das Bewusstsein weit verbreitet, dass die Betriebe heute ihre spezifischen Anforderungen an die Fach- und Handlungskompetenzen ihrer Fachkräfte dann am besten erreichen, wenn sie sie selber ausbilden. Dabei geht es heute weniger um eine (evtl. problematische) betriebsspezifische fachliche Spezialisierung (hier gibt es eher Generalisierungs- und Angleichungstendenzen) als darum, dass die zukünftigen Fachkräfte von vorneherein ihre Fachkompetenzen *in Verbindung mit* den besonderen organisatorischen, marktbezogenen und sozialen Bedingungen des Unternehmens, mit seiner Philosophie und seinen Kundenanforderungen erwerben. Daraus ergibt sich zwangsläufig die durchgehende Tendenz und Grundforderung, die Ausbildung so nah wie möglich an die Betriebsrealität heranzubringen, d.h. berufspädagogische Sonderwelten so weit möglich zu vermeiden (s.u.):

[8] Eine Ausnahme bildet ein kleiner Industriebetrieb in Ostdeutschland, der „aus einer DDR-Tradition heraus“ noch ausbildet, obwohl er gar keinen eigenen Bedarf an Facharbeitern hat. Er hat nämlich gar keine eigene Fertigung mehr, sondern erbringt nur noch Ingenieur-Dienstleistungen. Er bildet im Auftrag von Unternehmen in der Region und für diese aus, fungiert hier also faktisch als Bildungsdienstleister. Die betriebliche Ausbildung „am Arbeitsplatz“ findet in diesen Partnerbetrieben statt.

*„Ausbildung soll möglichst viel an realen Arbeitsaufgaben vollzogen werden“ (AusLtgIndA).*

Das ist zweifellos eine Art Generaltendenz, auf die wir überall in den von uns befragten Industriebetrieben gestoßen sind.

Auf diesem Hintergrund spielt die genaue Feststellung des betrieblichen Qualifikationsbedarfs für die Gestaltung der Ausbildung eine große Rolle. In den befragten Industriebetrieben gibt es jeweils – wenn auch in sehr verschiedenen Formen – systematische Vorkehrungen zum ständigen Abgleich der Anforderungen des Betriebes an die „Kenntnisse und andere Tugenden“ seiner Fachkräfte in den verschiedenen Betriebsbereichen mit dem, was die Ausbildung aktuell leistet. Dazu muss die Ausbildungsabteilung ständigen Kontakt mit den einzelnen Betriebsteilen pflegen und entsprechende Informationen aus der Personalabteilung u.a. zur Personalstruktur verarbeiten. Dabei fließen auch mittelfristige unternehmensstrategische Planungen und Schwerpunktsetzungen ein in Abstimmung mit der Geschäftsleitung. Insofern kann man beobachten, wie sich in den besuchten Unternehmen der Industrie Denkweisen der *systematischen Personalentwicklung* auch im Hinblick auf die Ausgestaltung und ständige Weiterentwicklung der Ausbildung durchgesetzt haben.

Diese Bedarfsinformationen schlagen sich zum einen in der Festlegung der Berufsbilder nieder, nach denen ausgebildet wird. Dabei müssen die festgestellten Anforderungen in die Berufsbilder „übersetzt“ werden, da sowohl sprachlich, aber auch sachlich die Anforderungen der Berufsbilder mit denen der Betriebe keineswegs deckungsgleich sind. Die Ausbildung orientiert sich dabei faktisch an dem, was der Betrieb braucht und deckt so indirekt die Forderungen des diesem betrieblichen Bedarf jeweils am nächsten kommenden Berufsbilds leicht ab.

*„Sinn der Ausbildung bei uns ist es, die berufliche Handlungsfähigkeit für den beruflichen Alltag zu erwerben – und dann auch noch, aber nachrangig, den Ausbildungsplan zu erfüllen“ (AusbltgIndMB).*

In aller Regel gehen die betrieblichen Anforderungen dabei deutlich über die des Berufsbilds hinaus. Insbesondere in Großbetrieben werden die Ausbildungsrahmenpläne durch eigene Kompetenzbeschreibungen für jedes Ausbildungsjahr ergänzt bzw. erweitert, in denen sich die Anforderungen des Unternehmens spiegeln. In der Industrie stellt sich somit heute nicht die Frage, wie man ein Berufsbild erfüllen kann, sondern die Auszubildenden lernen durchweg deutlich mehr, als vom Berufsbild verlangt wird.

Bemerkenswert ist, dass in diesem Zusammenhang die *neu erreichte Flexibilität der Berufsbilder* ausdrücklich gelobt wird: Diese sichern heute im Allgemeinen ein bestimmtes Niveau der fachlichen Qualifizierung, ohne die betriebsspezifische Anpassung gerade im Bereich der Handlungskompetenzen zu behindern. Jedenfalls gibt es in der Industrie keine Klagen darüber, wie die Ausbildungsberufsbilder erfüllt werden können, im Gegenteil:

*„Die Berufsbilder sind heute so flexibel, dass man keine Probleme mehr hat. Damit kann ich eh machen, was ich will“ (AusbLeiterW).*

Diese „Gestaltung“ der Ausbildung im flexiblen Umgang mit den Berufsbildern muss aber erst einmal gekonnt werden.

Das Ausbildungsmarketing spielt inzwischen in den meisten besuchten Betrieben eine bedeutende Rolle, da sie das Ziel haben, „nicht unbedingt die nach Schulleistungen besten, aber doch die am besten zu uns passenden“ Bewerber um die Ausbildungsplätze zu interessieren und herauszufinden.

> *„Wir wollen nicht die Besten. Schön ist wenn sie gute Noten haben, klar. Wir wollen die für uns menschlich geeignetsten Kandidaten haben. Wir wollen die Leute haben, die hinterher auch mit Herz dabei sind und sagen Ich bin jemand für dieses Unternehmen. Und mir ist dann ein Hauptschüler mit einer 4 genauso lieb wie ein Realschüler mit einer 1, wenn sie beide vor mir stehen und mir das Gefühl vermitteln, sie sind motiviert und sie wollen. Alles andere, dafür sind wir zuständig.“ (AusbLtgIndEL)*

Deshalb pflegen alle Industrieunternehmen Kontakte zu den Schulen bzw. zu den BGJ-Berufsschulen, bieten Praktikumsplätze für Schüler an und beteiligen sich an einschlägigen Messen und Informationsveranstaltungen. Die Schülerpraktika scheinen derzeit besondere Bedeutung bei der Bewerberauswahl zu haben. Während ihres Praktikums werden die Schüler oft anhand standardisierter Verfahren beurteilt und begutachtet, und diese Gutachten fließen ggf. in das Auswahlverfahren ein.

An diesen Aktivitäten sind die Ausbildungsabteilungen, die Ausbilder und oft sogar die älteren Auszubildenden direkt und aktiv beteiligt. Die in den Auswahlverfahren eingesetzten Methoden differieren von Betrieb zu Betrieb ganz erheblich. Die Bandbreite reicht von individueller Einschätzung mit längerem Auswahlgespräch ohne größeren Instrumenteneinsatz bis zu mehrtägigen Testserien (Berufseignungstests) und Assessment Centers. Auch hier sind i.d.R. Ausbilder mit von der Partie, auch wenn die Verfahren oft von Fachleuten aus den Personalabteilungen geleitet werden. Die wichtigsten Auswahlkriterien sind: das Sozialverhalten, unentschuldigte Fehltage in der Schule bzw. im Praktikum, Schulnoten, Wegezeiten, Praktika bzw. praktische Erfahrungen. Mitarbeiter- und Kundenkinder werden i.d.R. bevorzugt.

Die Entwicklung der qualitativen Anforderungen an die zukünftigen Fachkräfte ist im Detail natürlich vom einzelnen Unternehmen abhängig, aber ein genereller Trend kann aufgrund unseres Materials vermutet werden: Die Fertigung entfernt sich weiter von der reinen Massen- bzw. Serienproduktion, im Vordergrund stehen immer mehr kundenbezogene Spezialanfertigungen, die Orientierung an spezifischen, wechselnden und individuellen Kundenwünschen ist weiter vorangeschritten (z.B. im Kranbau, MB). Die technischen Anforderungen sind insbesondere im überall verbreiten Bereich der elektronischen Mess-, Steuer- und Regelungssysteme stark gestiegen, ebenso im Bereich der elektronischen Zerspanungstechnik. Außerdem ist der Druck enorm gewachsen, trotz steigender Anforderungen an das Arbeitstempo und die Wirtschaftlichkeit verlässlich und qualitätvoll zu arbeiten.

Kleinere Industrieunternehmen sind gezwungen, sich auf die Lösung von Problemen zu spezialisieren, „die die Großen nicht lösen können“ (AusLtgIndITB); dadurch werden sie tendenziell zu technischen Dienstleistern. Das aber bedingt besondere Kundenorientierung, die Bearbeitung ständig wechselnder Sonderfälle und eine sehr enge Kooperation mit den Fachleuten der Kunden:

> *„Das erste, was ein Mitarbeiter bei uns lernen muss, ist, ganz, ganz sorgfältig beim Kunden zuzuhören, die Dinge im Detail genau kennenzulernen“ (AusLtgIndITB).*

Projektarbeit ist eine der wichtigsten Arbeitsformen überhaupt geworden, bei der ein Team von Fachleuen mit sehr unterschiedlichen Kompetenzen, Bildungsniveaus und Hierarchiestufen, in den international agierenden Unternehmen auch unterschiedlicher kultureller Zugehörigkeit nicht mehr Massenprodukte herstellt, sondern gemeinsam „Fälle löst“ (insbes. AusltgIndEL). Aber auch unabhängig von der Projektform des Arbeitens gibt es überall immer mehr teamförmig organisierte Arbeitsabläufe. Einer unserer Gesprächspartner brachte die Anforderungen an die Fachkräfte von morgen auf den Dreischritt: „Teamarbeit, Flexibilität und Selbständigkeit“. Die Industriebetriebe haben einen wachsenden Bedarf an

> *„hochqualifizierten, prozessorientiert denkenden und gesamtbetrieblich handelnden Mitarbeitern“ (AusltgIndITB).*

Im Zeichen der Globalisierung der Produktion wird nicht nur die Fähigkeit und Bereitschaft zur interkulturellen internationale Zusammenarbeit gefordert, sondern auch die Bereitschaft, an Auslandseinsätzen teilzunehmen und, immer wichtiger, Fremdsprachenkompetenz.

Diese Anforderungen umreißen zugleich das aktuelle Fachkräfteproblem der Industrie: Moderne Produktionsweisen sind kaum noch mit Hilfskräften zu bewältigen, sondern überall werden Facharbeiter gebraucht („Facharbeiter quer Beet“), die jene Merkmale mitbringen. Im Schiffsbau etwa haben wir gefunden, dass die früher relativ einfachen Stellen von Maschinenführern inzwischen mit Mechatronikern besetzt werden! Als problematisch wird in diesem Zusammenhang in manchen Betrieben die „alternde Belegschaft“ gesehen.

In allen befragten Betrieben finden sich Formen der Kooperation mit Hochschulen, so dass die Ausbildungsabteilungen bzw. die Ausbilder auch alle in irgendeiner Weise in die Ausbildung von Hochschulabsolventen involviert sind. Es handelt sich meist um die Beteiligung an dualen Studiengängen, für die die obligatorischen (z.T. mehrmonatigen) Praktika angeboten werden. Deren Bewertung geht immerhin in die Abschlussnote des Studiums ein (bis zu 50%!), so dass man sagen kann: In der industriellen Ausbildung werden Studienleistungen erbracht und die Ausbilder der Industrie bilden auch Studenten aus. Damit wird hier die früher geltende Regel durchbrochen, dass niemand auf einem höheren Niveau ausbilden soll, als er selbst erreicht hat.

Für die Ausbilder in der Industrie ist das nichts Neues, seit es mehr Abiturienten unter ihren Auszubildenden gibt, aber mit den immer mehr verbreiteten dualen Studiengängen erreicht das eine neue Qualität: Hier muss jeder Ausbilder damit rechnen und umzugehen wissen, dass der, den er ausbilden soll, zumindest theoretisch mehr weiß, als er selbst. Das wirft ein Licht auf die Brisanz des Themas „Heterogenität der Lerngruppen“. Allerdings sehen die Betriebe aktuell hier noch keine Probleme.

#### *3.1.1.2 Typische Strukturen der Ausbildung*

In allen befragten Industriebetrieben findet sich in der gewerblichen Ausbildung noch die inzwischen „klassische“ Form der industriellen Ausbildung als Kern: Die betriebliche Ausbildung findet in „Lehrwerkstätten“ *und* an bzw. in der Echtarbeit im Betrieb statt. Für die kaufmännische Ausbildung bleibt der „Betriebsdurchlauf“ durch die verschiedenen kauf-

männischen Abteilungen – also ebenfalls die arbeitsintegrierte Form der Ausbildung - mit gelegentlich eingeschobenen Seminaren typisch. Man sucht also durchgehend die „enge Verzahnung von Arbeitswelt und Lernwelt“ und ist „reinen“ Lernwelten gegenüber eher skeptisch. Im gewerblichen Bereich besteht allerdings ebenso die Überzeugung, dass man ohne die „Lernwelten“ auch nicht ausbilden könne, da man in der Echtarbeit bereits einige Grundlagen braucht, um überhaupt mitarbeiten und durch Mitarbeit lernen zu können.

> *„Die Lehrwerkstatt ist aus Sicht des Unternehmens notwendig um Grundqualifikation zu vermitteln und Grundstandard an Qualifikation zu erreichen. Azubis sollen auch Raum haben, um „schnell positive Erfahrungen machen zu können, wo sie Vertrauen in sich aufbauen können, wo wir aber von vornherein aber auch prozessorientiert ausbilden“ (AusLtgIndEL)*

Daneben besuchen alle Auszubildenden entsprechend den gesetzlichen Regelungen die (staatliche) Berufsschule; betriebseigene Berufsschulen haben wir in den befragten Betrieben nicht vorgefunden; sie scheinen nach wie vor keine Option zu sein.

An diesem Grundbestand von Ausbildung in der Lehrwerkstatt (für die Grundbildung) und Ausbildung an den realen betrieblichen Arbeitsplätzen (für die Entwicklung von beruflichen Handlungskompetenzen) wird also im Prinzip festgehalten. Allein die Gewichte und Formen der beiden betrieblichen Ausbildungsteile weisen deutliche Unterschiede und Veränderungstendenzen auf. Generell kann man klar festhalten: Während die Ausbildung in der Lehrwerkstatt an zeitlichem und inhaltlichem Gewicht *verliert*, hat die Ausbildung an und in der Echtarbeit ebenso deutlich an Bedeutung *gewonnen*.

> *„In den letzten Jahren hat der zeitliche Anteil der Lehrwerkstatt abgenommen von über 50% auf jetzt teils 20%“ (AusbLtgIndEL)*

Das gilt unabhängig von der Betriebsgröße. Die Ausbildung in der Lehrwerkstatt beschränkt sich tendenziell auf die Grundausbildung in den ersten 3-6 Monaten, manchmal dauert sie auch das gesamte erste Ausbildungsjahr. Ab dann lernen die Azubis im Betriebseinsatz weiter. In die Lehrwerkstatt kommen sie allenfalls punktuell zurück, um kurzzeitig bestimmte Spezialkurse wiederum zur Einführung in bestimmte Techniken zu besuchen. Lernen in der (Echt-)Arbeit macht bei vielen der befragten Betriebe also fast 5/6 der gesamten Ausbildungszeit aus. Dieser Trend wird auch durch die modernen Prüfungsformen etwa im Metallbereich begünstigt, für die eine spezielle arbeitsferne „Prüfungsvorbereitung“ kaum mehr angemessen ist.

Die Betriebe fördern diese Tendenz sehr bewusst und müssen sie z.T. gegen die hauptamtlichen Ausbilder in den Lehrwerkstätten durchsetzen, die hier mitunter offenbar Widerstand leisten:

> *„Es gibt einen Kampf der Ausbildungsleitung mit den hauptamtlichen Mitarbeitern, diese Zeiten in der Lehrwerkstatt nicht unnötig auszudehnen, um ihren Arbeitsplatz zu sichern“ (AusbltgIndMB).*

Diese hauptamtlichen Ausbilder in den Lehrwerkstätten fühlen sich also offenbar durch die beschriebene Reduktion ihrer Ausbildungsleistung bedroht.

Für die Ausbildung an und in der Echtarbeit hat sich in der Industrie inzwischen offenbar durchgängig ein Standard von *drei verschiedenen Formen* herausgebildet, die sich in allen

befragten Industriebetrieben nebeneinander und aufeinander abgestimmt finden[9], wenn auch in ganz unterschiedlichen Mischungsverhältnissen:

- Die verbreitetste Form ist sicher die direkte Mitarbeit von Auszubildenden in der Fertigung („Betriebseinsätze"), d.h. direkt integriert in die betriebliche Arbeit an manchmal so genannten „Lernstationen". Das sind ganz normale betriebliche Arbeitsplätze, an denen Arbeiten verrichtet werden, die ohnehin erfüllt werden müssen, also in keiner Weise speziell für Zwecke der Ausbildung geschaffen oder hergerichtet werden. Sie werden mehr oder weniger systematisch, aber immer bewusst nach Ausbildungsgesichtspunkten ausgewählt und es finden sich genaue Beschreibungen, was an welchen Platz jeweils gelernt werden soll. Diese Lernpläne sind Teil eines Gesamtkonzepts des Lernens im Betriebsdurchlauf, mit dem nicht nur der Ausbildungsrahmenplan, sondern auch der betriebliche Bedarf erfüllt und außerdem betriebsrelevante Schlüsselqualifikationen erworben werden sollen. In der Industrie wird also – im Unterschied zum Handwerk – auch in der „Ausbildung am Arbeitsplatz" ein bemerkenswert hoher Grad an Systematik und berufspädagogischer Geplantheit erreicht. Gelernt wird hier weniger durch „Belehrung" als durch produktive, wertschöpfende Mitarbeit der Auszubildenden, die man überall längst als wesentliche Lernsituation erkannt hat: Die Aufgaben an diesen Lern-Arbeitsplätzen „wären teilweise ohne den Einsatz von Azubis gar nicht mehr zu bewältigen" (AusLtgIndA).

  Begleitet werden die Auszubildenden vom regulären Inhaber des jeweiligen Arbeitsplatzes, der als „Ausbildungsbeauftragter", „Lernstationsbeauftragter" bzw. „ausbildende Fachkraft" *zusätzlich* zu seiner eigentlichen Arbeit und meist ohne besondere Anrechnung diese Ausbildungsaufgabe „nebenamtlich" übernimmt.

- Die zweite Form ist die Ausbildung in sog. „Lerninseln". Das sind besonders eingerichtete, vom normalen Arbeitsfluss etwas entkoppelte Arbeitsplätze, die mit normalen Maschinen usw. ausgerüstet sind, in die Teile der „echten" Fertigung gesteuert werden, die durchaus Teile des betrieblichen Wertschöpfungsprozesses sind. Diese Fertigungsteile werden dort ausschließlich von Auszubildenden unter der Anleitung und Aufsicht von Fachkräften bearbeitet. Die Auszubildenden lernen so an echter Arbeit. Die Fachkräfte, die Vollzeit in die Lerninsel delegiert sind, haben zwar in der Regel keinen vollen „Ausbilderstatus", sind aber faktisch – wenn auch oft auf Zeit – als besondere Ausbildergruppe tätig – als Ausbilder nämlich, die es eben verstehen, mit Hilfe der „entkoppelten" Echtarbeit auszubilden. In einigen Betrieben sind sie interessanterweise während der Zeit in der Lerninsel der Ausbildungsabteilung zugeordnet.

- Die dritte Form der Ausbildung an Echtarbeit ist das „Insourcing" von Realaufträgen der Fertigungsabteilungen in die Lehrwerkstatt. In großem Stil und sehr systematisch durchgeplant haben wir diese Form vor allem bei einem Großbetrieb angetroffen, Ansätze dazu bzw. Elemente davon gibt es jedoch sehr häufig („auftragsbezogene Ausbildung", „produktiv arbeitende Lehrwerkstatt"). Dabei tritt die Lehrwerkstatt als Anbieter

[9] Selbst der erwähnte industrielle Kleinbetrieb ohne eigene Fertigung bemüht sich, für seine Ausbildung von anderen Firmen Realaufträge zu bekommen, um daran auszubilden.

von Leistungen auf, die vom Betrieb ohnehin nach außen vergeben werden und die unter Wettbewerbsbedingungen als Echtaufträge für die Lehrwerkstatt akquiriert werden. Die Lehrwerkstätten müssen in diesem Fall selbst ganz oder in Teilbereichen wie selbständige Betriebe organisiert und ausgestattet sein. Sie müssen wettbewerbsfähige Angebote abgeben und genau vorgegebene zeitliche und Qualitätsbedingungen garantieren. Die Aufträge werden von geeigneten Azubis weitgehend selbständig abgearbeitet, begleitet und kontrolliert von hauptamtlichen Ausbildern, deren Rolle sich gegenüber denen, die nur in der klassischen Lehrwerkstatt arbeiten, wiederum erheblich verändert: Sie müssen nicht nur die Lernprozesse der Auszubildenden, sondern zugleich auch die gesamte auftragsgemäße Auftragsabwicklung im Auge haben, in einer Art Doppelrolle von Ausbildungs- und Betriebsmeister:

> *„Wir sind eine eigene Firma in der Firma: Von der Auftragsermittlung über die Angebotserstellung bis zur Organisation des Materialflusses, der Qualitätskontrolle, Rechnungsstellung usw. – das alles läuft hier" (AusbLtgIndA).*

An diesen „ingesourcten" Aufträgen sind Auszubildende ab dem 2. Lehrjahr beteiligt. Solche Realaufträge gelten als ideal für die Ausbildung, denn:

> *„Hier ist ganz konkret ein Kunde da, der klar artikuliert, was er braucht und dem wir zu einem festen Zeitpunkt X eine Lösung für sein Problem liefern" (AusltgIndA).*

Solche Realaufträge werden auf ihre Lernhaltigkeit und auf ihr Niveau hin untersucht und dann bewusst als „Lernmittel" eingesetzt.

> *„Diese Aufträge können ein sehr schlichtes Niveau haben und daher bereits für Azubis im ersten und zweiten Lehrjahr geeignet sein, sie können aber auch bis dahin gehen, dass Ingenieure mit eingebunden werden" (AusltgIndA).*

Auch hier fehlt es also nicht an berufspädagogischer Systematik.

Diese drei Formen des „Lernens in der Echtarbeit" sind, wie gesagt, keineswegs alternativ zu verstehen, sondern sie existieren in den Industriebetrieben – auch in den mittelgroßen – durchaus *nebeneinande*r, mit spezifischen Aufgaben und so, dass die Auszubildenden sie alle kennenlernen bzw. durchlaufen. Die „duale" Ausbildung in der Industrie kennt also inzwischen offenbar 5 Lernorte: Neben der Berufsschule die Lehrwerkstatt (bzw. im kaufmännischen Bereich das Lehrbüro bzw. die Übungsfirma), der Arbeitsplatz, die Lerninsel und der Realauftrag im produktiven Teil der Lehrwerkstatt.

Diese „geschäftsprozessorientierten" Ausbildungsformen bringen zugleich *neue Typen von Ausbildungspersonal* hervor: Beim Lerninselmodell gibt es den „Hauptamtlichen Ausbilder in der Produktion", beim Insoucing-Modell werden hauptamtliche Ausbilder zu „Auftragskoordinatoren" mit einer Art Betriebsleiterfunktion, und beim Lernstationsmodell werden die Facharbeiter als ausbildende Fachkräfte zu denen, die die eigentliche Ausbildung durchführen. Die hauptamtlichen Ausbilder dagegen bilden weniger aus, sondern haben eher Begleit- und Betreuungsaufgaben, weil nach wie vor sie für ihre Auszubildenden während der gesamten Ausbildungszeit verantwortlich sind. Sie verlieren also nicht nur Ausbildungsaufgaben, sondern es wachsen ihnen auch neue und andersartige (Betreuungs-) Aufgaben zu. Insgesamt verändern sich die Aufgabenprofile des Bildungspersonals stark

(s.u.), ohne dass jedoch die von uns befragten Betriebe an einen Abbau etwa der hauptamtlichen Ausbilder aus der Lehrwerkstatt denken.

Allerdings gibt es durchaus den anderen Trend, die Lehrwerkstatt mit all ihren Aufgaben rechtlich und teilweise wirtschaftlich zu einem eigenständigen „Bildungsanbieter“ bzw. Bildungsdienstleister zu verselbständigen (outzusourcen); dieses Modell wird im Kapitel über die Bildungsdienstleister behandelt.

#### *3.1.1.3 Entwicklungstendenzen der Ausbildungsmethode*

Ausbildungsmethodisch setzen die Lehrwerkstätten für die *Grundausbildung* (der sie sich in der modernen industriellen Ausbildung vor allem widmen, s.o.) weitgehend auf die 4-Stufen-Methode der Unterweisung; es besteht wenig Mut und Interesse, diese durch modernere Methoden zu ersetzen. Die Meinung ist erstaunlich weit verbreitet, dass gerade Anfänger auf diesem Weg am besten das für sie Neue lernen können – manchmal besteht auch noch die Behauptung, dies sei der „einzig angemessene“ Weg. Immerhin wollen die Befragten diese Phase des Unterweisens so kurz wie möglich halten und so schnell wie möglich zu Formen des „selbstgesteuerten Lernens“ übergehen; Ausbildungsleiter erwarten das auch von ihren Ausbildern in der Lehrwerkstatt.

Die 4-Stufen-Methode beherrscht auch die Ausbildung im Geschäftsprozess, hier allerdings aus einem anderen Grund: Die Ausbildenden Fachkräfte haben in der Regel noch nichts von einer anderen Methode gehört, so dass sie die am eigenen Leib in ihrer Ausbildung erfahrene Unterweisungsmethode mehr oder weniger unreflektiert auf ihre eigene Ausbildertätigkeit am Arbeitsplatz übertragen. Hinweise, dass es heute durchaus mehr „selbstgesteuerte“ Alternativen gäbe, werden eher brüsk zurückgewiesen: „Dafür haben wir keine Zeit“, oder: „Bei uns geht das aber nicht“. Solche Alternativen sind nicht vorstellbar. Die ausbildenden Fachkräfte berufen sich dabei auf Sicherheits-, Kosten-, Qualitäts- und Zeitargumente sowie darauf, dass man sich in der Fertigung ausnahmslos an genaue Vorgaben halten müsse und dass die Azubis erst einmal dies zu lernen hätten, bevor sie etwas selbständig planen oder steuern könnten. Gegenbeispiele etwa aus den kaufmännischen Ausbildungen der Industrie werden nicht akzeptiert.

So kann man sagen: An der Ausbildung am Arbeitsplatz in der Industrie sind moderne methodische Ausbildungsansätze des selbstgesteuerten Lernens bisher offenbar weitgehend unbemerkt vorbeigegangen, und auch bei den Ausbildungsleitungen ist nach unserer Erfahrung kaum ein Wille erkennbar, dies zu ändern.

Es ist also erstaunlich, wie zäh sich in der industriellen Ausbildung – trotz bei den Ausbildungsleitern durchaus vorliegenden gegenteiliger berufspädagogischer Einsichten – die 4-Stufen-Methode zumindest in der Anfängersituation hält. Manchmal hat man allerdings im Gespräch mit den Leitern den Eindruck, dass sie das mit einem kleinen schlechten Gewissen berichten, denn der Zusatz ist häufig: „Dies wird aber relativ schnell verlassen“ (AusbltgIndW).

Und tatsächlich ist das offenbar nach der Grundausbildung zumindest in der Lehrwerkstatt bzw. an den Arbeitsplätzen mit Fortschreiten der Ausbildung auch tatsächlich der Fall: Hier

berichten die Befragten von einer flexiblen Handhabung vieler verschiedener Methoden mit Betonung des selbständigen Lernens, bei dem der Ausbilder eher zum „Lernbegleiter“ wird.

> *„Ein auf eine Lehr- und Ausbildungsmethode zugeschnittenes Konzept gibt es dabei nicht, sondern situativ werden unterschiedliche Methoden eingesetzt“ (AusbltgIndA).*

Methodenvielfalt und methodische Flexibilität sind hier also gefragt und werden von den Ausbildern erwartet. Manche Betriebe setzen in der Fachausbildung, sofern sie überhaupt in der Lehrwerkstatt stattfindet, auf „projektartiges“ Lernen, bei dem „ein ganzheitliches Problem im Mittelpunkt steht“ (AusbLtgIndW). Lieber würde man allerdings ganz in der „Auftragsabwicklung“ ausbilden (im Werk oder am Realauftrag der Lehrwerkstatt). Mangels geeigneter Aufträge ist das nicht immer möglich, dann muss man sich eben ein sinnvolles Projekt ausdenken.

Bei den Lerninseln ist eher ein selbständiges und selbstgesteuertes Lernen (nach kurzer Einweisung) zu finden.

Zur Bewältigung der „ingesourcten“ Aufträge setzen die Ausbildungsbetriebe auf die Bildung *heterogener (Projekt-)Teams*, in denen sich die Auszubildenden selbst arbeitsteilig organisieren und weitgehend selbstgesteuert lernen, immer im Hintergrund begleitet von hauptamtlichen Ausbildern. Die gemischten Teams schließen Azubis, Hochschulpraktikanten, Studenten, ausländische Praktikanten mit geringen Deutschkenntnissen usw. ein. Die heterogenen Teams werden dabei als bewusst gehandhabtes Bildungsmittel angesehen.

> *„Wir versuchen, Heterogenität zum Prinzip zu machen, weil das viele Reize setzt, viel Energie freisetzt und Potenzial einbringt, das trägt“ (AusLtgIndA).*

Der Elektronikbetrieb plant sogar eine „berufsübergreifende“ Qualifizierung, bei der nicht in berufshomogenen Gruppen gelernt wird, sondern in berufsheterogenen Gruppen, in denen die verschiedenen Berufe so zusammen lernen, wie sie im Betrieb zusammen arbeiten.

Nach Auskunft der Befragten bestätigt sich hier überall die Erfahrung mit dem auftragsorientierten Lernen:

> *„Am Anfang gab es Zweifel, inwiefern die Selbständigkeit der Azubis ausreicht, um solche Aufträge abzuwickeln und wie hoch der Kontrollaufwand sein würde. Es hat sich aber herausgestellt, dass dies gut funktioniert. Wir können die Leine sehr locker lassen und es funktioniert trotzdem. Die Motivation der Azubis ist sehr hoch, auch weil sie gelernt haben, dass Arbeiten Spaß macht. Die wissen: Das ist für den neuen Fahrzeuganlauf, für den neuen …, und da ist die Motivation kaum zu bremsen.“ (AusltgIndA)*

In der Industrie ist ferner das berufspädagogische Prinzip verbreitet, dass Azubis andere Azubis trainieren: Auszubildende aus oberen Lehrjahren unterrichten jüngere Auszubildende in Fertigkeiten, die sie selbst gerade erworben haben.

Man kann sagen: Generell streben die Betriebe in der Ausbildung nach mehr Differenzierung und Individualisierung des Lernens, nach einer größeren Bedeutung von heterogenen Lerngruppen und insgesamt nach mehr Selbststeuerung der Lernenden.

## 3.1.2 Das Bildungspersonal und seine Aufgaben

### *3.1.2.1 Die neue Vielfalt von Ausbildenden*

Die derzeitigen Ausbildungsstrukturen in der Industrie mit ihren vielen verschiedenen Lernorten haben folgerichtig dazu geführt, dass es dort auch eine neue Vielfalt von Ausbildenden gibt mit unterschiedlichen Aufgabenschwerpunkten und folglich auch unterschiedlichen Qualifikationsanforderungen. Wir versuchen eine Übersicht über dieses sehr heterogene Feld zu geben, bei dem selbstverständlich auch die Bezeichnungen der einzelnen Gruppen von Ausbildern keineswegs einheitlich sind. Wir können folgende Typen unterscheiden:

- *Ausbildungsleiter, z.T. identisch mit Personalleiter, teilweise auch Leiter der Weiterbildung*: Diese Gruppe umfasst je nach Organigramm der Bildungsabteilungen manchmal mehrere Ebenen mit unterschiedlichen Zuständigkeiten: Gesamtleitung von Aus- und Weiterbildung (mit und ohne Personalentwicklung), getrennte Leitung von Ausbildung und Weiterbildung/Personalentwicklung, Leitung der technischen und/oder kaufmännischen Ausbildung u.ä..

- *Teamkoordinatoren zw. Gruppenleiter*: Sie sind vor allem für die Planung und Koordination einer Fachrichtung zuständig

- *Hauptamtliche Ausbilder* (gern auch Trainer genannt): Sie finden sich in den Lehrwerkstätten und an den Lerninseln sowie in der Ausbildung an Realaufträgen in der Lehrwerkstatt.

- *Fachkräfte in der Ausbildung* (Co-Trainer): Sie sind zeitweise aus dem Betrieb delegiert an die Lerninseln oder auch in die Lehrwerkstatt, u.a. wenn es dort um die Abwicklung von Realaufträgen geht.

- *Ausbildungsbeauftragte, Ausbildungskoordinatoren:* Verantwortlich für die Ausbildung in ihrem Betriebsbereich, Ansprechpartner für alle Ausbildungsfragen in diesem Bereich, vor allem organisatorische Aufgaben

- *Ausbildende Fachkräfte* (Lernstationsbeauftragte, Lehrgesellen): Das sind Facharbeiter in der Fertigung (bzw. im kaufmännischen Bereich Sachbearbeiter), die an ihren eigenen ausbildungsrelevanten Arbeitsplätzen „nebenberuflich“ ausbilden.

Die Ausbildungsleitungen sind in der Industrie in der Regel hauptamtlich tätig. In kleineren Industriebetrieben ist ihr Zuständigkeitsbereich in der Bildung eher größer.

### *3.1.2.2 Aufgaben und Tätigkeiten der Ausbildendengruppen*

a. Ausbildungsleiter

Die Aufgaben der Personen, die die Ausbildungsleitung wahrnehmen, schwanken außerordentlich und hängen von der Organisationsform des Bildungsbereichs bzw. seiner Spitze ab. Im Allgemeinen sind die Hierarchien im Bildungsbereich eher flach: Unterhalb der höchsten Leitungsebene findet sich in großen Betrieben noch eine Zwischenhierarchieebene der Bereichs- oder Teamleitungen, die Berufs- oder Fachgruppen vorstehen (Teamkoordinatoren), dann kommt bereits die Ebene der Ausbilder. In kleineren Betrieben fällt diese Zwischenebene oft weg; hier besteht die Hierarchie nur aus zwei Ebenen.

In diesen kleineren Betrieben liegt auch oft die Leitung von Aus- und Weiterbildung undifferenziert in der Hand des Personalleiters, in größeren (z.B. in einem Betrieb mit 2.500 MA) ist die Leitung der Aus-, Fort- und Weiterbildung typischerweise eine eigene Vollzeitaufgabe, die aber in einer Hand liegt. Nur in Großunternehmen sind dann auch diese Funktionen der Ausbildungsleitung und der Weiterbildungsleitung getrennt, letztere mitunter noch verbunden mit der Leitung Personalentwicklung. Diese tritt in kleineren Betrieben gar nicht in Erscheinung. Im größten Industriebetrieb unserer Befragung liegt die Leitung des Bildungsbereichs in den Händen eines sechsköpfigen Managementteams, wobei ein Teammitglied die Gesamtleitung „Bildung“ innehat. Es berichtet direkt dem Vorstand.

Die oberste Leitungsebene hat vor allem die Aufgabe, aus den Unternehmenszielen Ziele für den Bildungsbereich abzuleiten und diese an die verschiedenen Bildungsabteilungen weiterzugeben. Wenn die Leitung für Aus- *und* Weiterbildung zuständig ist, kommt es vor, dass sie dann faktisch mehr mit der Weiterbildung zu tun hat, da in der Ausbildung die dort vorhandenen hauptamtlichen Ausbilder viele Funktionen übernehmen, die der Leitungsebene zugeordnet werden könnten (z.B. Azubiauswahl, Prüfungsangelegenheiten); dies ist im Weiterbildungsbereich mangels hauptamtlicher Weiterbilder nicht so. Zu den Aufgaben der Ausbildungsleitung gehört es u.a., zusammen mit dem Betrieb den Facharbeiterbedarf in 4 bis 5 Jahren festzustellen und mit dem Geschäftsführer über die Auszubildendenzahlen zu verhandeln.

Die Ausbildungsleiter kommen in den von uns befragten Industriebetrieben aus Berufen, die wenig bis nichts mit beruflicher Bildung zu tun haben, z.B. Betriebswirte oder Ingenieure. Es handelt sich aber in der Regel um Akademiker. Im Osten trafen wir auch einen „Ingenieurpädagogen“ aus DDR-Zeiten an, der die oberste Leitung des Bildungsbereichs innehat. Im Westen beeilen sich die Betriebe, auch die sehr großen, darauf hinzuweisen, dass es sich „zur Zeit“ bei der Ausbildungsleitung zwar um Akademiker handelt, die von außen kamen, aber dass „im Prinzip“ die Hierarchie so durchlässig sei, dass „selbstverständlich“ auch Ausbilder in diese Position aufsteigen können. Ein „Belegexemplar“ dafür haben wir allerdings nicht gefunden.

### b. Teamkoordinatoren (Fachgruppenleiter)

Die Teamkoordinatoren finden sich als eigene ausdifferenzierte Gruppe nur in Großbetrieben, die sehr viele Lehrlinge in mehreren Berufen bzw. Berufsgruppen ausbilden. Diese Berufsgruppen und deren Ausbilder werden in eigenen organisatorischen Einheiten zusammengefasst und einem eigenen Koordinator bzw. „Fachgruppenleiter“ unterstellt. In dem Großunternehmen, in dem wir diese Ausbildendengruppe angetroffen haben, gehören zu einem „Team“, das einem Teamkoordinator hat, zwischen 3 und 20 ausbildenden Personen, d.h. hier geht es um sehr unterschiedliche Situationen. Die Teamkoordinatoren haben

die zentrale Aufgabe, in ihrem Zuständigkeitsbereich das operative Geschäft zu organisieren. Teamkoordinatoren haben in dem Großbetrieb, in dem wir sie angetroffen haben, nur fachliche, keine disziplinarischen Weisungsbefugnis gegenüber den Ausbildern. Sie sind nur in Ausnahmefällen noch direkt ins Ausbilden eingebunden, können das aber, weil sie im Prinzip aus der Ausbildung kommen. Es handelt sich also um eine Aufstiegsebene für Ausbilder, die praktisch ausschließlich mit ehemaligen (hauptamtlichen) Ausbildern besetzt wird.[10]

Die Aufgaben der Teamkoordinatoren liegen im Bereich der Planung, Optimierung und Anpassung der Ausbildung. Das ist eine wichtige Aufgabe, weil die technologische Entwicklung stetig fortschreitet und deshalb eigentlich ständig etwas inhaltlich zu modernisieren ist. Die Teamkoordinatoren sind also dafür verantwortlich, dass die Ausbildung „auf dem Laufenden“ bleibt. Dazu müssen sie sich selbst um technische und gesetzliche Veränderungen kümmern, vor allem aber müssen sie sehr engen Kontakt mit dem Betrieb und den dortigen technischen Planungs- und Produktentwicklungsabteilungen halten, um möglichst frühzeitig mitzubekommen, dass dort technische (oder auch organisatorische) Veränderungen geplant werden, die Auswirkungen auf die Ausbildung haben können.

Die Teamkoordinatoren sind auch verantwortlich dafür, dass die Ausbilder ihres Bereichs ständig (fachlich) weiterqualifiziert werden.

Ferner wirken sie mit bei der curricularen Entwicklung der Ausbildungsgänge, d.h. sie setzen die neuen Anforderungen, die sie feststellen, auch curricular um. In unserem industriellen Großbetrieb überprüfen die Teamkoordinatoren *jährlich* die Aktualität der Lerninhalte und Kompetenzbeschreibungen! Darüber hinaus liegen die Mitarbeitereinsatzplanung und das Erstellen der Versetzungspläne in ihrer Hand, und sie sind zuständig für das Bereitstellen und Aktualisieren der Lernmaterialien. Zu ihren Aufgaben gehört es auch, die Prüfungen zu planen. Deshalb müssen sie engen Kontakt zu den Berufsschulen und Kammern halten.

> *„Die Teamkoordinatoren sind oft eine gewisse treibende Kraft für Veränderungsprozesse, die in Reaktion auf Probleme und Potentiale im Feld mit den Trainern neue Konzepte entwickeln, dann erst mal einen experimentellen Zuschnitt machen, den dann testen, optimieren und dann in die Breite bringen.“ (AusbItgIndA)*

Die Teamkoordinatoren sind auch in die Auswahl der Azubis einbezogen. Z.B. sind sie an den Bewerbungsgesprächen mit den Azubis und ihren Eltern beteiligt (zusammen mit den Ausbildern) oder nehmen als Beobachter an Gruppenübungen teil. Vor allem aber sind sie erste Ansprechpartner für sämtliche Fragen und Probleme der Ausbilder. Die Teamkoordinatoren leiten die (in diesem Fall wöchentlichen) Teamsitzungen der Ausbilder ihres Fachbereichs, in denen die Entwicklungen der Azubis ebenso besprochen werden wie neue Vorgaben oder Anforderungen des Managements (Wertschöpfungsziele, Programmziele, neue OE-Ziele u.ä.). Solche strategischen Ziele werden in den Teamsitzungen in Bereichsziele umgesetzt, deren Erreichen ständig überprüft wird.

---

[10] In einem Betrieb mit großen Ausbildergruppen fanden wir zwischen Teamkoordinator und Ausbildern noch die Position eines sog. „Werkstattleiters“ (EL).

Wo an „ingesourcten“ Realaufträgen ausgebildet wird, müssen vor allem die Teamkoordinatoren diese Realaufträge ein werben. Dabei lässt sich die Akquisition solcher Aufträge gut mit derjenigen verbinden, engen Kontakt mit den Betrieben zu halten, um technische Neuerungen zu erkennen. Die ständige Präsenz der Teamkoordinatoren in Werkstatt- und Betriebsleiterrunden kann genutzt werden, um dort entsprechende Signale zu setzen und geeignete Aufträge gleich „von der Quelle weg“ einzuwerben. Die Teamkoordinatoren müssen also zugleich „Bildungsmarketing“ im Unternehmen selbst betreiben.

> *„Gleichzeitig sind die Teamkoordinatoren sehr eng an dem Betrieb dran und werden heute sehr viel stärker von diesem bestimmt. Sie müssen dort auftreten, um Aufträge einzuwerben, müssen dann erkennen können, ob sie diese auch mit ihren Mittel erfüllen können, müssen diese kalkulieren.“ (AusbltgIndA)*

Die Teamkoordinatoren planen auch in der Regel die gesamte Auftragsabwicklung, insbesondere auch die personelle Zusammensetzung des Teams, das diese Abwicklung übernimmt. Dabei beraten sie sich zwar mit den Ausbildern, aber letztlich tragen sie die Verantwortung.

Teamkoordinatoren sind für das Ausbildungscontrolling und für die Ausbildungsplanung (Versetzungssplanung) verantwortlich und müssen auf die Förder- und Entwicklungsbögen der einzelnen Azubis reagieren. Sie kontrollieren, ob Feedbackgespräche geführt wurden und halten Kontakt zu den Ausbildungsbeauftragten.

Teamkoordinatoren erfüllen also eindeutig weniger berufspädagogische als spezialisierte ausbildungsbezogene Managementaufgaben auf unterer, operativer Ebene, vergleichbar etwa dem Industriemeister in der Fertigung. Sie haben keine direkten Führungs- und Ausbildungsaufgaben, sondern erfüllen eine rein *organisatorische*, den Kernprozess „Ausbilden“ unterstützende Funktion.

### c. Hauptamtliche Ausbilder

Hauptamtliche Ausbilder (oft auch „Trainer“ genannt) finden sich als festangestelltes Ausbildungspersonal in der Industrie ausschließlich in den *Lehrwerkstätten*. In dem kleinsten unserer Industriebetriebe gab es nur einen einzigen hauptamtlichen Ausbilder, der hier „Ausbildungsleiter“ genannt wird, aber überwiegend in der praktischen Ausbildung tätig ist, weil sehr viele administrative Ausbildungsaufgaben vom Geschäftsführer der Firma mit übernommen werden.

Entsprechend dem relativen Bedeutungsverlust der Lehrwerkstatt gegenüber der Ausbildung im Arbeitsprozess beschränkt sich die eigentliche Ausbildungstätigkeit der hauptamtlichen Ausbilder „am Auszubildenden“ tendenziell auf Aufgaben der Grundausbildung und auf spezielle Lehrgänge. Dabei sind sie in großen Lehrwerkstätten selbst auf eine bestimmte Technik spezialisiert und haben z.T. dafür ein Zertifikat (z.B. Löttechnik).

Ihre direkte Ausbildungstätigkeit ist subsidiär zur Ausbildung am Arbeitsplatz, d.h. sie bilden aus, was an den betrieblichen Lernstationen nicht oder nur schwer ausgebildet werden kann bzw. was die Auszubildenden überhaupt erst befähigt, die spezifischen Lernchancen an den Arbeitsplätzen fruchtbar wahrzunehmen. Dabei ist die Abgrenzung oft uneindeutig

und unscharf. Im Allgemeinen sind die nebenamtlichen Ausbilder an den betrieblichen Lernstationen jedoch dankbar, wenn die Auszubildenden die Grundfertigkeiten beherrschen, die an ihrem Arbeitsplatz gebraucht werden. Die Auszubildenden können dann relativ schnell an den betrieblichen Lernstationen mitarbeiten und so erst in der Echtarbeit weiterlernen. Das begünstigt eine Orientierung der hauptamtlichen Ausbilder an *fachsystematischen* Lernzielen (Feilen, Bohren, Senken…), die in Lehrgängen an Übungsaufgaben und in aller Regel im Unterweisungsstil („4-Stufen-Methode“) erreicht werden sollen.

In Betrieben, in denen an „ingesourcten“ Realaufträgen ausgebildet wird, sind die hauptamtlichen Ausbilder auch in der berufspädagogischen Aufschlüsselung dieser Aufträge, in der Auftragsabwicklung und in der Begleitung der arbeitend lernenden Azubis tätig (sie werden hier in gewisser Weise selbst zur „ausbildenden Fachkraft“). Hier erwachsen ihnen ganz neue Aufgaben:

> *„Der Interessenkonflikt für den Ausbildenden entsteht da, wo man den Azubis zubilligen muss, dass sie Fehler machen, gleichzeitig aber der Auftrag, für den ein Angebot besteht, eigentlich keinen Fehler erlaubt. Hier sitzen auch noch Widerstände bei den Ausbildern, vor diesem Hintergrund wirtschaftliche Zusagen zu machen. Denn dieser Konflikt lässt sich nicht auflösen. Gleichzeitig passieren auch Facharbeitern im Betrieb Fehler. Wichtig ist es, dieses Risiko bei der Angebotserstellung mitzukalkulieren, was Erfahrungswerte und ein Gefühl für die Leistungsfähigkeit der Azubis voraussetzt.“ (AusbItgIndA)*

Die hauptamtlichen Ausbilder sind für den Erfolg der gesamten Ausbildung verantwortlich. „Erfolg“ heißt dabei zweierlei: Der Azubi soll die Prüfung möglichst gut schaffen – er soll aber auch (und das ist für manchen Betrieb wichtiger) problemlos übernommen und im Betrieb ein selbständig handlungsfähiger Mitarbeiter werden. Dazu muss der Ausbilder sowohl die Anforderungen der Kammern usw. im Auge behalten *als auch* die Wünsche und Anforderungen des Betriebs bzw. des betrieblichen Arbeitsalltags (und deren Wandel). Zentrale Aufgabe des hauptamtlichen Ausbilders ist es, beide Anforderungsebenen miteinander zu verbinden und die Auszubildenden so vorzubereiten, dass sie beide bewältigen können. Dies impliziert die Erwartung an den Ausbilder, dass er die betrieblichen Anforderungen und Veränderungen sehr gut kennt und sich *daran* orientiert, sich also nicht auf die Ausbildungsrahmenpläne zurückzieht. Hier wurzelt eine gewisse Skepsis gegenüber der Professionalisierung des Ausbildens, und es herrscht die Sorge vor, dass der hauptamtliche – professionalisierte – Ausbilder den Kontakt zur betrieblichen Arbeitsrealität verlieren könnte. Das ist einer der Gründe, weshalb Industriebetriebe mit hauptamtlichen Ausbildern regelmäßig die Frage der „Rotation“ aufwerfen und eine Verberuflichung des hauptamtlichen Ausbilders eher kritisch sehen: Kann der dann nach einiger Zeit wirklich noch so ausbilden, wie wir es im Betrieb brauchen? Wie bekommt der dann überhaupt noch mit, was wir tun?

Während die hauptamtlichen Ausbilder in der Industrie im Hinblick auf die direkte Ausbildung in den letzten Jahren eher einen Funktionsverlust und eine Beschränkung auf die Grundbildung erlebt haben, sind ihnen zugleich viele mehr oder weniger neuartige Aufgaben zugewachsen. Am wichtigsten ist zweifellos die Aufgabe einer die ganze Ausbildung über bestehenden *Patenschaft für eine Auszubildenden- bzw. Jahrgangsgruppe* – auch während der Betriebsphasen. D.h. die hauptamtlichen Ausbilder haben die Personalverantwortung für die Auszubildenden und bleiben zuständig für deren individuelle Betreuung. Sie begleiten sie bzw. ihren Lernprozess auch dann, wenn die Azubis im Betrieb von

Lernstation zu Lernstation wandern. Sie verfolgen den Betriebsdurchlauf der Auszubildenden und können ggf. „nachsteuern“, wenn sich Planabweichungen ergeben oder wenn ein Azubi an einer Lernstation das nicht gelernt hat bzw. nicht lernen konnte, was er lernen sollte. Sie bleiben für die Lehrlinge „Bezugsperson“ und Ansprechpartner bei allen Fragen, verfolgen deren Entwicklung, beobachten den Lernfortschritt, führen Orientierungs-, Steuerungs- und ggf. Krisengespräche, werten mit ihnen zusammen Betriebsphasen unter Lerngesichtspunkten aus und entscheiden über disziplinarische Maßnahmen. Damit haben sie gegenüber den Lehrlingen im allgemeinen eine Vorgesetztenfunktion inne, die aber faktisch eine pädagogische bzw. „erzieherische“ Funktion als Betreuer und Begleiter ihres Lernprozesses während der gesamten betrieblichen Ausbildung ist.

Dies wird besonders im Zusammenspiel mit den ausbildenden Fachkräften deutlich, die sich im Allgemeinen auf die fachliche Qualifizierung an ihrer Lernstation beschränken und bei allen weitergehenden pädagogischen Fragen sofort die hauptamtlichen Ausbilder einschalten. Das gilt auch – und vielleicht sogar besonders - dann, wenn diese hauptamtlichen Ausbilder gar nicht dem eigenen Betrieb angehören, sondern Mitarbeiter eines externen Bildungsdienstleisters sind, der die Ausbildung zu verantworten hat und dafür die Arbeitsplätze des Betriebs als „Lernstationen“ nutzt (siehe dort).

Generell wird in der Ausbildung heute mehr von den Jugendlichen erwartet; z.B. müssen auch Metaller in der Lage sein, fachliche Gespräche zu führen (nicht nur Verkäufer), und es werden mehr soziale Kompetenzen von ihnen verlangt. Generell gibt es nach Meinung der Befragten eine stärkere Betonung der Handlungs- gegenüber den Fachkompetenzen:

> *„Früher war mehr die handwerkliche Tätigkeit gefordert; heute muss die Selbständigkeit gefördert werden“ (HAIndMB).*

Das heißt: Heute müssen nicht nur fachliche Qualifikationen vermittelt werden, sondern auch deren selbständige Anwendung auf unterschiedliche und wechselnde Situationen. Hier zeigt sich der Wandel in der betrieblichen Ausbildung hin zur „Kompetenzorientierung“ im Sinne der Vermittlung von „Dispositionen zu selbstorganisiertem Handeln“ (Erpenbeck). Dies verlangt, so unsere Gesprächspartner, von den Ausbildern veränderte Methoden, bei denen die Azubis von vorneherein selbständiger arbeiten und zur Selbständigkeit erzogen werden. Das Bild vom modernen Ausbilder als „Lernbegleiter“ ist in der Industrie – zumindest in den von uns befragten innovativen Ausbildungsbetrieben – durchaus verbreitet und präsent und führt dazu, dass die Ausbilderrolle neu interpretiert wird:

> *„Wir sehen darauf, wie der Junge arbeitet, dann geben wir ihm auch mehr zur selbständigen Bearbeitung … Die Gruppe steuert auch mit, positiv wie negativ“ (HA IndMB).*

Die neuen Lernziele kann der Ausbilder nur erreichen, wenn er nicht nur nach der 4-Stufen-Methode vorgeht, sondern über ein breites methodisches Spektrum verfügt. Das Zauberwort heißt hier immer „Methodenmix“ (z.B. AusLtgIndEL).

Es hat sich aber nicht nur die Erwartung an die Ausbildungsergebnisse verändert, sondern es haben sich auch die Jugendlichen verändert in den Augen unserer Gesprächspartner. Sie seien nicht mehr so „brav wie früher, kennen das Arbeiten meist noch nicht, sind aber zugleich viel mehr „empfänglich“ für Selbständigkeit – fordern und erwarten sie, ohne sie doch schon zu „können“. Die Ausbilder müssen hier viel elementarer als früher an die Ar-

beit heranführen und zugleich mit einer viel deutlicher ausgeprägten Forderungshaltung und weniger Anpassungsbereitschaft zurechtkommen. Außerdem haben die befragten Ausbilder den Eindruck, dass sie auch immer mehr mit Jugendlichen zu tun haben, die erhebliche Schwierigkeiten mit dem Lernen haben.

> *„Die Azubis werden mündiger: teils sind sie älter (nach Bund, Zivildienst) und suchen (auch kritische) Gespräche mit den Ausbildern – heute haben wir heterogene Azubigruppen von 15-25, das gibt ganz andere Problemstellungen" (AusItgIndEL)*

Hauptamtliche Ausbilder sind heute also direkt ausbildend, also lehrend tätig, und sie müssen die Auszubildenden und ihren Lernprozess betreuen und begleiten. Hauptamtliche Ausbilder führen auch mitunter „sozialpädagogische Wochen" oder erlebnispädagogische Touren u.ä. selbst durch (oder sie begleiten entsprechende externe Trainer). Zu ihren wichtigen pädagogischen Aufgabenschwerpunkten gehören auch Lernfortschrittskontrollen und Prüfungsvorbereitung, vor allem aber auch die Beurteilung der Auszubildenden entsprechend den jeweiligen in den Betrieben praktizierten Verfahren. Außerdem wird von ihnen erwartet, den Lehrlingen so etwas wie „Nestwärme" zu geben, den Krankenstand niedrig zu halten und Ausbildungsabbrüche durch rechtzeitige Intervention möglichst zu vermeiden.

Die hauptamtlichen Ausbilder sind also so etwas wie „Vaterfiguren" für ihre Auszubildendengruppe, die sich um alle Fragen kümmern - neben den ausbildungsbezogenen auch um solche, die mit der Gruppe oder sogar mit der persönlichen Situation des Lehrling zusammenhängen. Die hauptamtlichen Ausbilder haben dafür zu sorgen, dass alle Themen besprochen werden, die der Azubi-Gruppe am Herzen liegen, denn dadurch fühlen die Azubis sich ernst genommen und respektiert, und das ist gut für die Motivation. Das alles kann nur gelingen, wenn diese Ausbilder das Vertrauen ihrer Auszubildenden gewonnen haben. Das Bild vom hauptamtlichen Ausbilder in der Industrie scheint immer noch stark mitgeprägt zu sein vom Bild des patriarchalischen „Lehrmeisters" im alten Handwerk, der eine mehr oder weniger ganzheitliche Beziehung zu seinem Lehrling hat als väterlicher Freund oder auch als strenger, aber gerechter Vater – eine Figur, die nicht so ganz in die arbeitsteilige und wirtschaftlich geprägte Realität der Industrie passen will, aber vielleicht gerade deshalb geeignet ist, die Spannungen auszubalancieren zwischen dem, was pädagogisch erforderlich und dem, was betrieblich möglich ist.

In diesem Zusammenhang erinnern die Gesprächspartner immer wieder daran, dass es sich bei einem Teil der Azubis um *Jugendliche* handelt, die altersgemäß noch eine Menge weiterer Probleme zu lösen haben außer denen, die direkt mit ihrer Ausbildung zusammenhängen. Es besteht eine Art Konsens darüber, dass dieser Tatsache in der Ausbildung Rechnung getragen werden muss – auch wenn die Gesprächspartner das gleich wieder einschränken, auf die begrenzten Möglichkeiten eines Industriebetriebs in diesem Zusammenhang hinweisen oder gar der Meinung sind, „Erziehung" sei nicht dessen Aufgabe. Adressat dieser wie auch immer definierten *„jugendpädagogischen" Aufgabe* ist jedenfalls immer der hauptamtliche Ausbilder. In diesem Zusammenhang muss er auch den Kontakt zu den Eltern und den Berufsschullehrern halten und pflegen.

Eine eher neue bzw. neu gesehene Aufgabe der hauptamtlichen Ausbilder ist die *Begleitung und Unterstützung der ausbildenden Fachkräfte.* Zu ihnen sollen sie engen Kontakt halten, z.T. sollen sie bei ihrer Auswahl mitwirken, sie anleiten und beraten, sie z.T. für ihre

Ausbildungsaufgabe qualifizieren und mit ihnen gemeinsam die Lernfortschritte der Azubis reflektieren bzw. regelmäßige Besprechungen darüber durchführen.

Hinzu kommen konzeptionelle, organisatorische und Managementaufgaben. In den befragten Industriebetrieben waren die hauptamtlichen Ausbilder in die Entwicklung von Lehrgängen und Lernmaterialien involviert, ebenso in die Ausarbeitung von Durchlaufplänen oder in die Werbung und Auswahl neuer Auszubildender. Zu ihren wichtigen nicht direkt pädagogischen Aufgaben gehört die Umsetzung von Neuordnungen in die betriebliche Ausbildungsrealität und die Grob- und Feinplanung der gesamten betrieblichen Ausbildung sowie deren Steuerung, die also auch eine regelmäßige Zielüberprüfung verlangt (Controlling). Dazu muss der hauptamtliche Ausbilder regelmäßig (z.B. alle 3 Monate) stattfindende Runden organisieren zur Auswertung des Ausbildungsstandes jedes einzelnen Auszubildenden. Schließlich sollen die Hauptamtlichen auch die betriebliche Übernahme des Azubi vorbereiten und u.a. dafür sorgen, dass sie in den letzten Monaten ihrer Ausbildung schon in dem Betriebsbereich eingesetzt werden, von dem sie danach auch übernommen werden.

Zwar variiert das Aufgabenspektrum etwas mit der Betriebsgröße, der Ausbildungsorganisation (z.B. ob es die Gruppenleiterebene gibt oder nicht) und der Ausbildungstradition des Unternehmens, im Kern schält sich aber ein relativ klares durchgängiges Tätigkeitsbild heraus, zu dem neben der direkten Ausbildung, der Betreuung der Lehrlinge und vieler ausbildungsbezogener Sekundärprozesse auch typische Vorgesetztenfunktionen (wie z.B. die Pflege der SAP-Prozesse) gehören. Wenn es in einem Betrieb die zuvor behandelte Ebene der „Teamkoordinatoren“ nicht gibt, fällt ein Teil ihrer Aufgaben der Führungsebene zu, die meisten koordinierenden und organisatorischen Aufgaben werden dann aber von den hauptamtlichen Ausbildern mit erledigt. Auf diese Weise entsteht ein komplexes, „universelles“ und „ganzheitliches“ Tätigkeitsbild, das alle Belange der Ausbildung und des Ausbildens einschließt.

Hauptamtliche Ausbilder werden auch immer wieder in der Berufsvorbereitung eingesetzt (sofern der Betrieb sich an solchen Maßnahmen beteiligt) bzw. in der Betreuung von Praktikanten jeder Art. Eine wichtige Aufgabe der hauptamtlichen Ausbilder außerhalb der eigenen betrieblichen Ausbildung wird ebenfalls regelmäßig erwähnt: Sie sollen sich als Prüfer bei den Kammern engagieren und sich dort insbesondere auch um die neuen Prüfungsformen kümmern (z.B. die Fachgespräche).

Hauptamtliche Ausbilder finden sich jedoch nicht nur in den Lehrwerkstätten, sondern oft sind auch die verantwortlichen Betreuer der *Lerninseln* in der Fertigung hauptamtliche Ausbilder. Sie haben etwas andere Aufgaben als ihre Kollegen in der Lehrwerkstatt: Hinzu kommt vor allem die Aufgabe, die Werksaufträge zu steuern, die dafür nötigen Kapazitäten und Ressourcen zu planen und die Endkontrollen durchzuführen – also mehr „arbeitsleitende“ Aufgaben, einem Werksmeister vergleichbar. Auch die Betreuung der Auszubildenden auf der Lerninsel ist anders als in der Lehrwerkstatt: Auf der Lerninsel muss eine sinnvolle Arbeitsverteilung gefunden werden, bei der den Azubis Teilaufgaben übertragen werden können, an denen sie möglichst selbständig arbeitend lernen können (Auftragsverteilung). Der Ausbildungsablauf sieht vor, dass den Auszubildenden ihre Aufgabe zunächst im Kontext erklärt wird, dann werden sie vom Ausbilder in der richtigen Durchführung unterwiesen, und dann müssen sie die Arbeiten selbständig ausführen. Der Ausbilder kann

natürlich nicht ständig danebenstehen, sondern er muss die Ausführung mehr „intuitiv“ überwachen:

> *„Die machen natürlich viel alleine, aber man hört ja von weitem mit dem Ohr zu, und wenn das nicht richtig ist, dann schreitet man natürlich ein“ (AusLIIndMB).*

Bei der Überwachung der Azubi-Arbeiten kommt auch den sog. „Lehrgesellen“, d.h. den Facharbeitern aus der Fertigung eine besondere Rolle zu, die je nach Auftragslage zur Unterstützung der Auftragsabwicklung vorübergehend auf der Lerninsel mit eingesetzt werden. Diese Lehrgesellen schreiten ein, wenn es Probleme gibt, stehen für Fragen der Azubis zur Verfügung und weisen den hauptamtlichen Ausbilder darauf hin, wenn es Fehler gibt. Der hauptamtliche Ausbilder muss den Einsatz dieser Fachkräfte koordinieren und in den gesamten Arbeits-Lern-Prozess integrieren.

Eine wichtige Aufgabe der Hauptamtlichen auf der Lerninsel ist es auch, den ständigen Kontakt zur Betriebsabteilung zu halten, aus der der aktuelle Auftrag gerade kommt. Denn es werden hier eher Einzelfertigungen als Serien vergeben, und die sind z.T. recht kompliziert.

Diese Hauptamtlichen haben also klar die Doppelaufgabe: Fertigung *und* Ausbildung. Darin gleichen sie den ausbildenden Fachkräften. Organisatorisch sind sie jedoch meist der Ausbildungsabteilung zugeordnet und verstehen sich auch selbst in erster Linie als Ausbilder (auch wenn sie aus Fachabteilungen kommen). Sie müssen die Azubis „von der Arbeitssicherheit bis zur Fertigung“ anleiten, begleiten, kontrollieren. Dabei handelt es sich meist um „Unterweisung am Arbeitsplatz“. Da auf der Lerninsel meist mehrere Azubis (10 – 25!) aus unterschiedlichen Lehrjahren und verschiedenen Berufsrichtungen gleichzeitig tätig sind, kommen auf den hauptamtlichen Ausbilder hier auch Aufgaben des Umgangs mit sehr heterogenen Lerngruppen, der Gruppenmoderation und gelegentlich auch der Konfliktlösung zu. Auch auf der Lerninsel muss der hauptamtliche Ausbilder immer wieder persönliche Gespräche, z.B. über Fragen des Verhaltens führen. Eine wichtige Aufgabe sind die Auswertungs- und Beurteilungsgespräche mit den Auszubildenden. Außerdem sind je nach Komplexität eines Auftrags auch vorübergehend Fachkräfte aus der Fertigung auf der Lerninsel mit eingesetzt,

Dafür fallen bei dieser Gruppe hauptamtlicher Ausbilder viele Aufgaben des hauptamtlichen Ausbilders in der Lehrwerkstatt weg: Weder müssen sie den betrieblichen Durchlauf der Azubis begleiten noch sind sie mit konzeptionellen und ausbildungsorganisatorischen Themen befasst. Auch die eher „jugendpädagogischen“ Aufgaben, ernsthaftere disziplinarische Fragen oder vor Ort schwer lösbare Konflikte werden an die Lehrwerkstatt bzw. Ausbildungsleitung weitergegeben, weil man dazu auf der Lerninsel „zu wenig Zeit“ hat.

### d. Fachkräfte in der Ausbildung (Co-Trainer)

Diesen Ausbildertyp haben wir nur in dem Großunternehmen gefunden sowie auf den Lerninseln (s.o.). Es handelt sich um meist junge Fachkräfte aus dem Betrieb, die *temporär* im Bildungsbereich tätig sind und

> *„die eine gewisse Affinität zur Arbeit mit Jugendlichen und zur Weitergabe von Wissen und eine solide fachliche Basis haben" (AusbltgIndA).*

Sie müssen mindestens drei Jahre Berufserfahrung haben und sind dabei, ihren Meister oder Techniker zu machen. Sie arbeiten dann 2,5 bis maximal 4 Jahre in der Lehrwerkstatt mit. Danach gehen sie in den Betrieb zurück.

In der Lehrwerkstatt haben sie „trainerähnliche Aufgaben", arbeiten aber nach vorgegebenen Konzepten, die sie nicht selbst entwickelt haben. Sie werden durch die hauptamtlichen Ausbilder als „Paten" begleitet. Gegenüber den Azubis haben sie jedoch die volle Autorität als Ausbilder (Trainer).

Die Co-Trainer machen pro Jahr eine Lehrprobe und am Ende eine Abschluss-Lehrprobe. Dies zeigt, dass es sich bei ihrem Aufenthalt in der Lehrwerkstatt eigentlich um eine berufspädagogische Qualifizierung „on the job" handelt. Zurück im Betrieb, übernehmen diese (ehemaligen) Co-Trainer dann in der Regel die Verantwortung für eine betriebliche Lernstation, werden also „Lernstationsbeauftragte". Auf diese Weise stehen im Betrieb berufspädagogisch qualifizierte „ausbildende Fachkräfte" zur Verfügung! Diese ehemaligen Co-Trainer bleiben in aller Regel jedoch nicht lange in dieser Aufgabe, sondern sie wechseln als gesuchter Führungsnachwuchs in höhere Aufgaben im Betrieb bzw. auch in der Ausbildungsabteilung. Aus dieser Gruppe werden z.B. bevorzugt die hauptamtlichen Ausbilder rekrutiert, wenn neue gebraucht werden.

> *„Die Co-Trainerschaft ist also klar PE-Instrument auch für andere Aufgaben im Unternehmen, die mit hoher Personal- oder Fachverantwortung zu tun haben". (AusbltgIndA).*

Gleichzeitig sorgen die Co-Trainer auch dafür, dass fachliche Neuerungen aus dem Betrieb stetig in den Bildungsbereich einfließen und somit der fachliche Stand auch der Trainer immer aktuell bleibt. Dies stellt eine *Alternative zum System der Ausbilder-Rotation* dar, wie sie in vielen Betrieben angestrebt wird. Diese Rotation scheitert häufig daran, dass die als Ausbilder tätigen Fachkräfte den Anschluss an die betriebliche Entwicklung sehr schnell verlieren, also nicht ohne weiteres zurückgehen können. Außerdem gibt es oft auch tarifrechtliche Hindernisse. Das Rotationssystem kann verhindern, dass berufspädagogische Erfahrung langfristig aufgebaut und der Ausbildung zur Verfügung gestellt werden kann. Die Konstruktion der Co-Trainer dagegen eröffnet die Möglichkeit, dass die Ausbilder längerfristig methodische und pädagogische Kompetenzen entwickeln können und gleichzeitig ein ständiger Zufluss aktueller fachlicher Innovation in die Ausbildung gesichert ist.

### e. Ausbildungsbeauftragte, Ausbildungskoordinatoren

Diese mit Ausbildungsfragen befasste Gruppe kommt nur im Betrieb, d.h. in den betrieblichen Abteilungen vor, die während der Betriebsphasen Auszubildende im Arbeitsprozess ausbilden. Sieht man von dem ungeheuren Sprachwirrwarr ab, der hier herrscht, handelt es sich gar nicht um Personen, die ausbilden, sondern um diejenigen, die in einer Abteilung bzw. einem Betriebsbereich die Ausbildung an den Echtarbeitsplätzen *organisieren und koordinieren*, und zwar im Nebenamt: Hauptamtlich sind sie Sachbearbeiter, meist jedoch eher Bereichsleiter oder Betriebsmeister, in der kaufmännischen Ausbildung mitunter Abteilungsleiter. D.h., sie sind ohnehin schon für Personalfragen in ihrem Bereich zustän-

dig und übernehmen in dieser Funktion eben auch die organisatorische Betreuung des Lehrlingseinsatzes.

Ihre beiden Hauptaufgaben sind die Auswahl der ausbildenden Fachkräfte sowie die Umsetzung der von der Ausbildungsabteilung erstellten Durchlauf- bzw. Versetzungspläne. In dem Maße, in dem die Ausbildung im Prozess systematisiert wird, wird auch die Auswahl der ausbildenden Fachkräfte eher eine Umsetzung vorgegebener Beschlüsse, da in den betrieblichen Ausbildungskonzepten die für die Ausbildung relevanten Lernstationen festgelegt werden. Die betrieblichen Ausbildungskoordinatoren müssen dann nur noch feststellen, an welchen dieser Lernstationen Fachkräfte tätig sind, die nebenamtlich ausbilden können bzw. wollen, und sie müssen das mit den aktuellen betrieblichen Anforderungen abstimmen. Auch dabei sollten sie mit den hauptamtlichen Ausbildern der Lehrwerkstatt zusammenarbeiten.

Bei allen organisatorischen Fragen sind die Ausbildungskoordinatoren erste Ansprechpartner für die ausbildenden Fachkräfte. Pädagogische Fragen gehen direkt oder werden weitergeleitet an die Lehrwerkstatt. Damit haben diese Koordinatoren also nichts zu tun. Es hat sich jedoch angesichts der großen Zahl ausbildender Fachkräfte als sinnvoll herausgestellt, wenn die Ausbildungsabteilung sich an eine organisatorische Zwischenstufe wenden kann, der auch die Verhältnisse im Betrieb vertraut sind.

### f. Ausbildende Fachkräfte, „Lernstationsbeauftragte“

Bei dieser Gruppe handelt es sich um die Mitarbeiter des Betriebs, deren originäre Aufgabe im Produktions- oder Verwaltungsprozess liegt und die *dabei* Auszubildende betreuen, die diese Arbeitsaufgabe(n) im Rahmen ihrer Ausbildung systematisch kennen und ausführen lernen. Für diese Gruppen von Ausbildenden sind außerordentlich viele verschiedene Bezeichnungen im Umlauf, z.B. „Praxisausbilder“, „nebenamtliche Ausbilder“, betriebliche Mentoren“, „Ausbilder am Arbeitsplatz“ u.v.a.m.

Die Ausbildung im Arbeitsprozess ist heute in der Industrie durchaus Bestandteil der formalen Ausbildung und damit systematisch geplant, zielorientiert und bewusst gesteuert. Die Zeiten, in denen hier das „informelle Lernen“ vorherrschte, sind vorbei: In den befragten Industrieunternehmen werden die „Lernstationen“ systematisch nach Lerngesichtspunkten ausgewählt. Dem gehen umfangreiche Lernanalysen voraus, in denen bestimmt wird, welche fachlichen und fachübergreifenden Kompetenzen man an diesem Platz lernen kann, und es gibt meist für jeden dieser Plätze genaue Lernzielkataloge, die der ausbildenden Fachkraft zumindest die Richtung vorgeben, in die sie ihre Ausbildungsbemühungen entwickeln soll.

An diesen Arbeitrsplätzen soll man natürlich nicht durch theoretische Unterweisung oder anhand unterrichtsartiger Erklärungen lernen (das könnte man in der Lehrwerkstatt oder in der Berufsschule besser), sondern durch aktive Mitarbeit, d.h. im Sinne des „Handlungslernens“ bzw. des Lernens aus Erfahrung. Hier gibt es verschiedene Spannungsverhältnisse zum primären, d.h. zu dem Wertschöpfungsziel dieser „Lernstationen“, die für ein selbstgesteuertes Handlungslernen nicht unbedingt förderlich sind – wie etwa der Zeitdruck, die Notwendigkeit, Fehler zu vermeiden, oder die Anforderungen des Prozessflus-

ses, dessen Teile eng aufeinander abgestimmt sind und dem Störungen jeder Art schlecht bekommen.

Von den ausbildenden Fachkräften wird erwartet, dass sie diese Spannungen jederzeit ausgleichen: Zum einen ist es ihre Aufgabe, ihre betriebliche Arbeit im gegebenen Rahmen ohne Einschränkungen zu leisten, zum anderen sollen sie dabei aber auch noch relativ unerfahrene Auszubildende einführen und anlernen. Letzteres wird ihnen in der Regel nicht auf ihre Arbeit angerechnet: den zeitlichen Mehraufwand, den sie durch das Ausbilden haben, müssen sie selbst irgendwie ausgleichen, und naheliegender Weise versuchen sie dies dadurch, dass ihnen die Auszubildenden so schnell wie möglich auch Arbeit abnehmen, also entlastende „Kollegen“ werden. Das ist auch im Sinne der hier geltenden Lernkonzepte durchaus so gewollt: Im Grunde sollen die Auszubildenden gar nicht „unterwiesen“ werden, sondern sie sollen durch aktive Mitarbeit – also doch „informell“ – lernen, und die ausbildenden Fachkräfte sollen nichts weiter tun als ihnen diese aktive Mitarbeit zu ermöglichen und darüber zu wachen, dass sie alles richtig machen.

Das ist natürlich leichter gesagt als getan, denn wenn die Auszubildenden an die betrieblichen Arbeitsplätze kommen, beherrschen sie in der Regel zwar die Grundfertigkeiten, und sie haben im besten Fall auch schon Vorerfahrung an verwandten Arbeitsplätzen gesammelt, aber der aktuelle Platz ist für sie gleichwohl neu und sie haben wenig Ahnung, was und wie sie hier mitarbeiten sollen. Sie müssen also dennoch irgendwie „eingeführt“ oder „eingewiesen“ werden und lernen, wie sie hier vorgehen müssen.

Das ist das Grunddilemma, das die ausbildenden Fachkräfte zumindest bei jedem neuen Auszubildenden, der zu ihnen kommt, lösen müssen, und je nach Zeit- und Qualitätsdruck bzw. Irreparabilität von Fehlern wird dieses Dilemma mitunter unlösbar. Hier wächst die Gefahr, dass die ausbildenden Fachkräfte doch auf Unterweisungen zurückgreifen (die sie sich aber zeitlich eigentlich nicht leisten können), das sie die Lehrlinge im Sinne der alten „Beistellehre“ nur zuschauen lassen oder sie an relativ einfachen Teilaufgaben anlernen, die sie schnell und für den Rest ihrer Zeit an dieser Lernstation produktiv erfüllen können. Je mehr die hauptamtlichen Ausbilder in der Lehrwerkstatt auch an Echtaufträgen ausbilden, desto mehr stehen sie auch in diesem Dilemma, und desto eher können sie die ausbildenden Fachkräfte bei diesem Problem beraten (s.o.).

Dieses Dilemma wird auch daran deutlich, dass die eigentliche Ausbildungsaufgabe der ausbildenden Fachkräfte in den Betrieben meist gar nicht, eher diffus oder zumindest sehr uneinheitlich definiert ist: Die Spanne weist von „Die Azubis sollen mal im Großen sehen, was sie in der Lehrwerkstatt im Kleinen gelernt haben“ (also mehr eine touristische Zielsetzung) bis zum anderen Extrem, „sie sollen diesen Arbeitsplatz bzw. Arbeitsbereich selbständig ausfüllen können“. Entsprechend reicht die Ausbildungsaufgabe der ausbildenden Fachkräfte vom „Zeigen“ über das „Vermitteln“ bis zur „Lernbegleitung“ selbstgesteuert lernender Jugendlicher. Einer unserer Gesprächspartner geht auf die genaue Ausbildungsaufgabe der „Lernstationsbeauftragten“ gar nicht ein, sondern spricht davon, dass sie eben ihre

> *„originäre Aufgabe im Produktionsprozess … zusammen mit den Auszubildenden verbringen (Hervorhebung Verf.)“ (AusbltgIndA).*

„Verbringen“ ist aber nun nicht gerade eine sehr klare Bezeichnung für eine pädagogische Aufgabe. In einem anderen Betrieb besteht die Vorstellung, die Auszubildenden seien „Juniorpartner“ des „Lehrgesellen im Betrieb“, wie die ausbildenden Fachkräfte dort heißen (AusbltgIndMB). Dazu gehöre es auch, „Verantwortung zu übertragen“ und „Stärken zu fördern“ sowie „Neigung und Eignung herauskitzeln“ (ebd). Näheres wird nicht erläutert. In einem anderen Betrieb wird die Aufgabe der ausbildenden Fachkräfte mit „Wissensvermittlung im Arbeitsprozess“ umschrieben: sie sollen „die Jungs betreuen und ihr Wissen bei der Arbeit weitergeben“ (AusbLtg.IndW).

Als methodische Aufgaben werden bei der Befragung nebeneinandergestellt: Vormachen/Nachmachen, learning by doing, Selbsterarbeiten, Projekte auswählen, damit die Arbeitenden selbständig lernen und arbeiten können (AusbltgIndW). Darüber hinaus scheint es zu den Aufgaben der ausbildenden Fachkräfte zu gehören, bei der Beurteilung der Lehrlinge mitzuwirken. In jedem Fall ist aber klar: Ausbildende Fachkräfte bilden nicht selbständig aus, sondern nach dem Ausbildungsplan, derer ihnen von der Ausbildungsabteilung vorgegeben wird, und sie unterliegen in ihrer Ausbildertätigkeit der Kontrolle durch die Hauptamtlichen Ausbilder bzw. die „Ausbildungsverantwortlichen“.

Da die ausbildenden Fachkräfte eigentlich das Rückgrat der modernen industriellen Ausbildung bilden, ist diese Unschärfe ihrer Aufgabe problematisch. Sie stammt aus einer Zeit, in der im „Betriebseinsatz“ gar nicht das Lernen bzw. die Ausbildung im Vordergrund stand, sondern einfach das „Kennenlernen“ der betrieblichen Realität. Dem Anspruch nach hat sich das heute grundlegend gewandelt. Das wird aber nur realisiert werden können, wenn auch die Aufgabe der ausbildenden Fachkräfte entsprechend beschrieben wird – und sie mit den Instrumenten ausgerüstet werden, die zu ihrer Erfüllung notwendig sind.

Fazit: Die betriebliche Ausbildung hat zwar in den letzten Jahren sehr an Gewicht zugenommen und im Hinblick auf ihre Systematisierung im Rahmen eines Gesamt-Ausbildungskonzeptes sind erhebliche Fortschritte erzielt worden. Die Rolle der ausbildenden Fachkräfte in diesem System wird auch gesehen und bejaht – aber sie bleibt, wenn man genauer hinsieht, unklar, widersprüchlich und ziemlich diffus. Das könnte, aufs Ganze gesehen, mit daran liegen, dass die Möglichkeiten für die Ausbildung im Arbeitsprozess tatsächlich von Betrieb zu Betrieb sehr unterschiedlich sind und entsprechend auch die Ausbildungsaufgaben der ausbildenden Fachkräfte nicht generell beschrieben werden können (z.B. macht es einen erheblichen Unterschied, ob man in der Neuproduktion mit hohen Vorgaben und Qualitätsanforderungen arbeitet oder in der Instandhaltung, die vergleichsweise sehr viel mehr Handlungsspielräume enthält). Aber dann muss eben die genaue Ausbildungsaufgabe für jeden Bereich neu festgelegt werden.

#### *3.1.2.3 Qualifikationsanforderungen an das Bildungspersonal und dessen Vorbildung*

a. Ausbildungsleiter

Die ***Ausbildungsleiter*** in der Industrie müssen das können, was auch jeder andere Abteilungsleiter im Verhältnis zum konkreten Sachgebiet seiner Abteilung wissen und können muss: Sie müssen verstehen, was alles zu diesem Sachgebiet, hier: zu einer modernen

Ausbildung dazugehört und worum es dabei geht, sie müssen es aber in der Regel nicht selbst durchführen können, und es wird auch nicht unbedingt erwartet, dass sie in diesen Teilbereichen die innovativen Impulse setzen. Das wird eher von denjenigen erwartet, die in diesen Teilbereichen aktiv tätig sind.

Ausbildungsleiter müssen sich über neue Entwicklungen im Bereich der Ausbildung informieren, die entsprechenden Informationsquellen kennen und solche Entwicklungen im Hinblick auf den Bedarf des eigenen Unternehmens beurteilen können. Im Übrigen benötigen sie Führungskompetenzen, vor allem die, ihr Ausbildungspersonal zu gemeinsamem, aufeinander bezogenem Handeln zu bringen sowie die (Management-) Fähigkeit, die Abteilung Ausbildung wirtschaftlich und organisatorisch zu leiten.

Es ist in unseren Interviews nicht zu erkennen, dass dafür irgendwelche ausbildungsspezifischen bzw. berufspädagogischen Qualifikationen notwendig wären, die über einen fachlichen Informationsstand hinausgehen (von dem man erwartet, dass eine Führungskraft ihn sich selbständig aneignet). Ausbildungsunabhängige Management- und Führungsfähigkeiten stehen im Vordergrund. Insbesondere in den technischen Ausbildungen schadet es nichts, wenn die Leiter etwas von den technischen Prozessen verstehen, um die es hier geht. Dem entsprechend haben die meisten Ausbildungsleiter, die wir gesprochen haben, einen ingenieurwissenschaftlichen oder betriebswirtschaftlichen, seltener einen juristischen Hintergrund, der aber in Bezug auf die Abteilung „Ausbildung“ unspezifisch ist. Die Ausbildungsleiter, mit denen wir gesprochen haben, haben alle ein akademisches Studium absolviert, einige von ihnen allerdings erst, nachdem sie selbst eine duale Ausbildung durchlaufen hatten. Der Ausbildungsleiter könnte genau so gut ein Pädagoge sein von Haus aus, aber das wäre im Hinblick auf die Leitungsaufgabe gleichgültig, da diese eben gerade nicht pädagogischer Natur ist. Alle Besonderheiten, die mit der Leitung gerade einer Ausbildungsabteilung verbunden sind, haben sich die befragten Ausbildungsleiter durch Erfahrung angeeignet – wie es einen guten Manager auszeichnet, dass er sich in jedes konkrete Sachgebiet, das er managen soll, sehr schnell einarbeiten kann. Lediglich etwas gründlichere Kenntnisse über das Personalwesen scheinen angebracht zu sein.

Auf diesem Hintergrund wird verständlich, wieso unsere Gesprächspartner recht neutral auf die Frage reagierten, ob Führungskräfte der Ausbildung auch aus der Ausbildung kommen sollten. Zum einen war dies bei diesen Gesprächspartnern selbst nicht der Fall, zum anderen meinten sie, „das sei zwar kein Schaden“, aber auch nicht besonders wünschenswert oder notwendig. Immerhin ist es ihnen wichtig, dass in der Organisations- und Führungsstruktur der Abteilung zumindest diese Möglichkeit besteht – aber wohl mehr aus personalpolitischen als aus Kompetenzgründen.

In kleineren Industriebetrieben, in denen es keine eigenständige Ausbildungsleitung gibt, sondern diese Teil anderer Leitungsaufgaben ist, ist die beschriebene Tendenz eher noch deutlicher ausgeprägt: Managementinstrumente und –vorgehensweisen zu beherrschen ist weitaus wichtiger, als gründliche Vorkenntnisse über die Ausbildung zu haben.

### b. Teamkoordinatoren

Schon bei den *Teamkoordinatoren* ist das ganz anders. Die müssen nicht nur das Fachgebiet der Berufsgruppe(n) selbst beherrschen, deren Ausbildung sie koordinieren, sondern

sie müssen auch wirklich etwas vom Alltag der Ausbildung verstehen und die Zielvorgaben, die sie von „oben“ bekommen, in entsprechende Konzepte für die Kern- und Randprozesse der Ausbildung umsetzen können. Erst auf dieser Ebene wird die Managementaufgabe konkret-inhaltlich. Deshalb kommen die Teamkoordinatoren ja auch in aller Regel aus dem Kreis der (hauptamtlichen) Ausbilder, und sie sollten alle berufspädagogischen Kompetenzen mitbringen, die auch ein Ausbilder benötigt (s.u.).

*Zusätzlich* benötigen sie vor allem (fachliche) Führungskompetenz, sie müssen ihre Ausbilder inspirieren und überzeugen können und in der Lage sein, sich in der Rolle des „primus inter pares“ durchzusetzen. Darüber hinaus benötigen sie vor allem organisatorische und planerische Fähigkeiten. Schließlich müssen sie wissen, welche Wirkungen mit welchen Maßnahmen verbunden sind. Ihre Kernkompetenz besteht darin, auf Anforderungen oder Veränderungen mit gezielten ausbildungsbezogenen Maßnahmen antworten zu können, also z.B.: Wege zu finden, wie eine im Betrieb eingesetzte neue Technologie in der Ausbildung aufgegriffen oder wie z.B. eine Neuordnung im eigenen betrieblichen Ausbildungsplan umgesetzt werden kann. Sie müssen laufend Informationen über Veränderungen in ihrem Ausbildungssektor aufnehmen und verarbeiten können und dazu engen Kontakt mit den entsprechenden Stellen und Organen (z.B. den Kammern) halten. Betrachtet man dazu noch die notwendigen Kontakte zum Betrieb, werden zwei Kernkompetenzen der Teamkoordinatoren erkennbar:

- Sie benötigen vor allem kommunikative Kompetenzen und
- Sie müssen überall und schnell die Bedeutung von Veränderungen und Neuerungen für die eigene Ausbildung erkennen und beurteilen und entsprechende Konsequenzen ziehen können.

Außerdem brauchen sie durchaus auch ein pädagogisches Verständnis und einen klaren Blick für die Entwicklung von Jugendlichen und ihren beruflichen Kompetenzen, wenn sie an der Beurteilung von Entwicklungen der Azubis mitwirken sollen.

Weil im größten hier untersuchten Betrieb die Teamkoordinatoren auch die Hauptverantwortung für die Akquisition von Realaufträgen aus dem Betrieb haben, benötigen sie nicht nur ein entsprechendes akquisitorisches Geschick (s.o., kommunikative Kompetenz), sondern sie müssen potentiellen Aufträgen auch relativ schnell „ansehen“ können, ob sie sich überhaupt für die Ausbildung eignen und ob sie in der Lehrwerkstatt prinzipiell bearbeitet werden können bzw. welche Ressourcen sie zusätzlich verlangen. Dazu müssen sie auch in der Lage sein, die Abwicklung eines Auftrags zu planen, d.h. sie benötigen (technische) Verfahrenskompetenz.

Teamkoordinatoren haben die Vorbildung und die langjährige Erfahrung von hauptamtlichen Ausbildern. Sie sind also Meister bzw. Techniker oder Ingenieure und haben alle die Ausbildereignung nach AEVO. In ihre Position kommen sie, weil sie schon als Ausbilder gezeigt haben, dass sie die ausbildungsorganisatorischen Aufgaben gut bewältigen können. Manchmal werden sie erst Teamkoordinatoren, nachdem sie nach ihrer Ausbilderzeit Erfahrungen an anderer Stelle im Unternehmen gesammelt haben. Den Rest eigenen sie sich durch Erfahrung an. Eine spezielle Qualifizierungsmaßnahme für diese Position, die einen eindeutigen Karriereschritt darstellt, gibt es nicht. In manchen Betrieben sind sie jedoch verpflichtet, relativ häufig (z.B. 2 Tage pro Quartal, s. AusbltgIndEL!), zusammen mit den hauptamtlichen Ausbildern an Weiterbildungen zu ausbildungsmethodischen Fragen teilzunehmen (Themen sind z.B. Lernen lernen, Lerntypen, Lerninhalte aufbereiten, Lernsitua-

tion in der täglichen Arbeit erkennen, Präsentation, Moderation, Coaching, Konfliktmanagement).

c. Hauptamtliche Ausbilder

In den von uns befragten Industrieunternehmen wird von den ***hauptamtlichen Ausbildern (Trainern)*** ganz klar eine Doppelqualifikation erwartet:

> *„Neben der fachlichen Qualifikation ist für die Trainer auch vor allem eine sozialpädagogische Qualifikation notwendig. Besonders am Anfang der Ausbildung (in der Grundausbildung – der Verf.)ist diese sogar fast wichtiger als die fachliche." (AusbLtgIndA)*

> *„Wenn man den Versuch wagt, das mal in Prozent auszudrücken, dann sage ich aus dem Bauchgefühl heraus mal 60% fachliche und 40% pädagogische Qualifikation. Im ersten Ausbildungsjahr ist das sogar andersherum" (ebd.)*

Das ist eine durchgehende Erfahrung in unseren Industriebetrieben: Hier ist keiner mehr der Meinung, ein Ausbilder müsse vor allem fachlich sehr gut sein, und das Pädagogische ergebe sich schon, wenn er nur ein Herz für die Jugend hat, sondern die pädagogischen bzw. berufspädagogischen Anforderungen werden als eigene und eigenständige anerkannt. Die fachliche Kompetenz wird eher als selbstverständlich vorausgesetzt und erscheint in den Gesprächen eher als die Anforderung, sich fachlich ständig auf dem Laufenden zu halten: Von hauptamtlichen Ausbildern wird verlangt, dass sie sich ständig selbst fachlich weiterbilden. Wer ausbilden will, benötigt aber vor allem *„pädagogische Kompetenz".*

Was ist darunter zu verstehen? Im einzelnen werden dazu genannt:

- „Methodensouveränität": Die Ausbilder müssen sehr unterschiedliche Methoden und Lehrformen beherrschen und einsetzen können; einen „Koffer voll Methoden haben":

  *„Sie müssen Situationen relativ souverän überschauen und die Angemessenheit der Methoden beurteilen und müssen die Methoden dann locker umsetzen können."(AusbLtgIndW)*

- Lernbegleiterhaltung und selbstgesteuertes Lernen: Die Ausbilder müssen wissen, wie sie das selbständige Lernen der Azubis fördern können und dazu völlig von allen „verschulten" Vorstellungen vom Lernen Abschied nehmen

  *„Früher war mehr die handwerkliche Tätigkeit gefordert. Heute muss die Selbständigkeit gefördert werden…Wenn man die Auszubildenden lässt, dann schaffen die das auch" (AusbIndW)*

  *„Das stellt viele Anforderungen an die Trainer, die sich zu Lernprozess-Begleitern wandeln müssen" (AusbLtgIndA)*

- „Lernbrille aufsetzen": Da auch in der Lehrwerkstatt immer mehr an realen Aufträgen ausgebildet wird, müssen die Ausbilder immer mehr die Realität nutzen können, um das auszubilden, was die Azubis lernen müssen

  *„Er (muss) aus der konkreten Aufgabe das Lernhaltige abstrahieren …, das den Lerninhalt bereitstellt" (AusbLtgIndA)*

- Individualisierung des Lernens, Realaufträge für das Lernen erschließen: Gleichzeitig muss der Ausbilder, der an Realaufgaben ausbildet, „die Kundenbedürfnisse auf Termin“ erfüllen und einen integrierten Arbeits-Lern-Prozess organisieren

  *„Bei einem Auftrag geht es darum, diesen abzuarbeiten und zwar mit einer heterogenen Gruppe von Auszubildenden. Da muss ich bei jedem einzelnen Auszubildenden schauen, welche Fähigkeiten, welchen Kenntnisstand hat jeder individuell und wie kann ich ihn am besten einsetzen, um den Auftrag zu erfüllen. Da sind wir dann beim individuellen Lernprozess und das ist eine neue und anstrengende Herausforderung für die Trainer“ (AusbLtgIndA)*

  *„Ganz wichtige Sache, auch das ist eine Anforderung an den Trainer: er muss diese Einschätzung treffen können: welche Auszubildenden habe ich, welche Ressourcen stehen mir zur Verfügung, auch räumlich und technisch, bis hin zu der Frage, wie die Heterogenität des Teams ist, dem ich diesen Auftrag gegen möchte, können die das und welchen Stand haben die?“ (AusbLtgIndA)*

Das sind gewissermaßen die (berufs)pädagogischen Kernkompetenzen moderner hauptamtlicher Ausbilder, die uns aus der Industrie vor allem von den Ausbildungsleitern genannt wurden. Dabei handelt es sich allerdings um komplexe Kompetenzbündel, die viele weitere Teilfähigkeiten enthalten, wie etwa die, Ausbildungsfortschritte wahrnehmen und beurteilen zu können, usw. Spricht man mit den Ausbildern selbst, bemerkt man, dass sie beim Thema „pädagogische Kompetenz“ einen etwas anderen Schwerpunkt setzen. Sie bestätigen die Wichtigkeit dieses Kompetenzaspekts grundsätzlich, interpretieren ihn aber stärker „jugendpädagogisch“: Sie erleben die pädagogischen Anforderungen ihres Berufs weniger methodisch-didaktisch als mehr in der Begegnung mit den Jugendlichen, die von ihnen verlangt,

- Spaß haben zu können, mit jungen Leuten zu arbeiten,
- sie an die Arbeitswelt heranführen und
- ihnen in allen möglichen Entwicklungskrisen beistehen zu können. Dazu gehört,
- die Jugendlichen immer wieder für die Ausbildung und für das Lernen motivieren,
- ihnen helfen zu können, Lernschwierigkeiten zu überwinden und
- entsprechende Gespräche mit den Auszubildenden führen zu können

Ferner nennen die Ausbilder selbst „Menschenführung“ als besondere Anforderung:

> *„Zuhören, Menschen verstehen können, nicht mehr Befehl und Gehorsam, sondern erklären können warum etwas gemacht wird.“ (AusbIndW)*

Schließlich betonen manche hauptamtlichen Ausbilder durchaus Anforderungen an ihre *erzieherischen Fähigkeiten*: Da die Erziehung zu Hause nicht geleistet worden sei, müssen sie zu sehr elementaren Tugenden wie Pünktlichkeit und Arbeitsbereitschaft erziehen und elementare Fähigkeiten wie den „mündlichen und schriftlichern Ausdruck“ schulen. Im einzelnen benennen sie besonders „psychologisch-pädagogische“ Anforderungen wie

- „Konfliktgespräche führen
- Distanz herstellen zwischen Ausbilder und Auszubildenden…

- Umgang mit größeren Auszubildendengruppen und der Dynamik in der Gruppe: Profilierung untereinander, Störungen gegenseitig, Blödsinn untereinander. (z.B. Strom verstellen beim Schweißen, das ist natürlich unfair gegenüber anderen)

- Mehr betreuen bei problematischen Situationen.

- Gespräche führen, Reden mit den Jungs“ (AusIndA)

*Was jemand unbedingt braucht, wenn er Ausbilder werden will, ist aus der Sicht der Ausbilder selbst:*

- „Mit den jungen Leuten umgehen können

- Dickes Fell haben, „Jugendliche sind gar nicht so einfach“

- Ruhe bewahren, Ruhe ausstrahlen, Gelassenheit

- Übersicht bewahren, Selbstbeherrschung, über den Dingen stehen

- Konsequent sein – Verantwortung auch leben, Regeln einhalten und darauf achten!

- Soziales und pädagogisches Geschick.“ (ebd.)

Hier werden also Konturen einer „Wunsch-Ausbilderpersönlichkeit“ sichtbar jenseits spezifischer benennbarer Kompetenzen. Ausbilden, so kann man dieses Zitat von Ausbildern verstehen, ist nicht einfach nur eine Sache von bestimmten Techniken und Verfahrensweisen, Methoden und Handhabungen, sondern die Anforderungen gehen viel tiefer und betreffen die Frage, „was für ein Mensch ein Ausbilder sein sollte“.

Insgesamt haben wir aus den Gesprächen sowohl mit den Ausbildungsleitern als auch mit den Ausbildern den Eindruck gewonnen, dass der Beruf des Ausbilders von einem ehemals technischen zu einem „Kommunikationsberuf“ geworden ist, denn Berufsausbilder müssen offenbar in der Lage sein, mit außerordentlich verschiedenen Partnern – Auszubildenden, Ausbildungsleitungen, Ausbilderkollegen, Vertretern des Betriebs, ausbildenden Fachkräften, Kunden, Kammer- und Schulvertretern usw. - erfolgreich zu kommunizieren. Neben der pädagogischen spielt also die *kommunikative Kompetenz* eine deutlich zunehmende Rolle bei den Anforderungen an hauptamtliche Ausbilder. Das drückt sich z.B. auch in den Anforderungen aus, nach den neuen, ebenfalls stärker „kommunikativen“ Prüfungsformen zu prüfen.

Außerdem werden von ihnen – insbesondere im Umgang mit den ausbildenden Fachkräften – auch Fähigkeiten zur Beratung erwartet. In diesem Zusammenhang müssen Ausbilder heute offenbar auch mit Erwachsenen „lehrend“ arbeiten können. Hinzu kommen hohe bzw. steigende Anforderungen an *soziale Kompetenzen* wie etwa die, mit heterogenen Gruppen umgehen, ihre Dynamik verstehen und lenken und Konflikte vorbeugend vermeiden bzw. bei ihrer Lösung helfen zu können.

Auffallend ist an der Aufgabenbeschreibung der hauptamtlichen Ausbilder der außerordentlich große Anteil *ausbildungsbegleitender Managementaufgaben* – von der Umsetzung der Ausbildungsrahmenpläne in betriebliche Ausbildungspläne über die Entwicklung

von Curricula und die Entwicklung von betrieblichen Einsatz- und Versetzungsplänen bis hin zur Beteiligung am Ausbildungsmarketing und der Überprüfung der Zielerreichung. Hier zeigt sich, dass hauptamtliche Ausbilder ein breites Fachwissen über das Thema „betriebliche Ausbildung“ benötigen, das auch rechtliche und curriculare Aspekte einschließt, sowie eigene Managementfähigkeiten, um Ausbildungsprozesse mit allem, was heute dazugehört, planen und organisieren zu können. Da das alles nicht immer genau so klappt, wie man es sich wünscht, benötigt man nicht nur die entsprechenden Managementfähigkeiten, sondern dazu auch noch

*„Improvisationstalent und die Gabe, sich ständig auf Neues einstellen zu können“ (AusbIndA)*

Der Trend, an Realaufträgen auszubilden, verlangt von den hauptamtlichen Ausbildern nicht nur sehr viel Kompetenz bei der Auftragsabwicklung, sondern vor allem dann, wenn es keine Teamkoordinatoren gibt, Fähigkeiten in der Akquisition, der Kalkulation und Angebotserstellung, in der Materialbeschaffung (Logistik) und schließlich der Organisation von integrierten Arbeits-Lern-Prozessen.

Angesichts dieser Fülle von Kompetenzanforderungen haben wir unsere Gesprächspartner immer gefragt, wieso die hauptamtlichen Ausbilder denn das alles können, d.h. wo und wie sie alle diese Fähigkeiten erworben haben.

In allen Betrieben wird vorausgesetzt, dass jemand, der Ausbilder werden will, einen Fachberuf gelernt hat und diesen eine zeitlang erfolgreich ausgeübt hat. Außerdem hat er den Meister oder Techniker, manchmal ist er Ingenieur. Wie hat er aber all die pädagogischen, psychologischen und Managementfähigkeiten gelernt?

In einem der befragten Großbetriebe gibt es so etwas wie einen systematischen, geplanten Entwicklungsweg, der über den Co-Trainer und den Lernstationsbeauftragten zum hauptamtlichen Ausbilder führt. Bei diesem Lernweg spielt faktisch das informelle Lernen die Hauptrolle, da es sich ja nicht um formale Lern- sondern um Arbeitsetappen handelt. Ergänzend dazu werden für die Ausbilder ständig Weiterbildungen zu fachlichen, vor allem aber auch zu berufspädagogischen Themen angeboten (so dass jeder Ausbilder pro Jahr etwa auf 2 Wochen interne Weiterbildung kommt). Dabei werden die berufspädagogischen Weiterbildungsangebote jedoch nach Meinung der Ausbildungsleitung „zu wenig genutzt“.

Im anderen Großbetrieb gibt es auch so etwas wie einen typischen Werdegang für Ausbilder, der seinen Ausgang bei der Fachausbildung nimmt, über Gesellenjahre mit fachlicher Weiterbildung zum nebenamtlichen Ausbilder, weiter zum Meister bzw. Ausbildungsbeauftragten mit AdA-Schein führt und dann mit einem Wechsel in die Lehrwerkstatt auf einen Ausbilderplatz führen kann. Dieser Weg dürfte relativ typisch sein für größere Industriebetriebe, er ist nur keineswegs formalisiert und kann vielfältig durchbrochen werden.

Das einzige formelle Weiterbildungselement sind die Lehrgänge, die im Rahmen der AEVO angeboten werden. Davon abgesehen wird eigentlich nirgends systematisch auf die pädagogischen, psychologischen, sozialen und Managementanforderungen an hauptamtliche Ausbilder vorbereitet, sondern all dies dem „informellen Lernen“ an diesen verschiedenen Stationen überlassen. Das ist sicher nicht grundsätzlich schlecht, überlässt diesen anerkanntermaßen wichtigen Kompetenzbereich aber doch auch weitgehend dem Zufall bzw. der persönlichen „Begabung“.

Selbst in den Industriebetrieben und dort bei denen, die für die Ausbildung zuständig sind, ist die Überzeugung weit verbreitet, dass man pädagogische Fähigkeiten nur sehr bedingt lernen könne, sondern dass man das eben „kann oder nicht kann“:

> *„Einiges muss man auch mitbringen“ (AusbIndA)*

> *„Die Hauptamtlichen, die wachsen in die Aufgabe hinein“ (AusbltgIndW)*

### d. Co-Trainer

Von den ***Co-Trainern*** wird lediglich eine „gewisse Affinität zur Arbeit mit Jugendlichen und zur Weitergabe von Wissen“ erwartet sowie eine „solide fachliche Basis“, Berufserfahrung und eigene Weiterbildungsbereitschaft. Das sind jedoch lediglich die Eingangsanforderungen. Die ganze Zeit als Co-Trainer ist ja ein Training on the Job, bei dem man unter der Lernbegleitung eines hauptamtlichen Ausbilders das Ausbilden und den Umgang mit den Jugendlichen lernen kann. Außerdem:

> *„Sie lernen als Co-Trainer Fähigkeiten, die sie auch woanders brauchen können: z.B. moderieren einer Gruppe, KVP-Prozesse, Führungsskills etc.“ (Ausbltg.Indgroß)*

Hier besteht also immerhin der Ansatz für eine systematische erfahrungsbezogne Qualifizierung, die dann auch den ausbildenden Fachkräften und den hauptamtlichen Ausbildern, die aus dieser Gruppe rekrutiert werden, zugute kommt.

### e. Ausbildungskoordinatoren

***Ausbildungsbeauftragte (Ausbildungskoordinatoren)*** benötigen weniger berufspädagogische als organisatorische Fähigkeiten, und über die verfügen sie offenbar aufgrund ihrer Vorerfahrung ausreichend.

### f. Ausbildende Fachkäfte

Bei der Frage nach den Anforderungen an die ***ausbildenden Fachkräfte*** werden die Antworten sowohl der Ausbildungsleiter als auch dieser Fachkräfte selbst sehr dünn. Die Grundproblematik, die oben angesprochen wurde, nämlich in einer Situation Lernprozesse anzustoßen, die tendenziell lernfeindlich ist und außerdem die eigene Arbeit und die Ausbildungsaufgabe unter einen Hut zu bekommen, wird im Hinblick auf die darin enthaltenen Anforderungen an die Kompetenzen der Betroffenen gar nicht thematisiert. Eine der wenigen Äußerungen zu der Frage, was eine ausbildende Fachkraft können muss, lautet:

> *Er braucht „Gespür, muss einigermaßen mit Menschen umgehen können, muss seiner Vorbildfunktion gerecht werden und ein motivierter, pflichtbewusster Mitarbeiter sein“ (AusbltgIndA)*

Im Übrigen wird die Frage, wieso die ausbildenden Fachkräfte das können, was ihre Aufgabe als Ausbilder ist, z.B. so beantwortet:

> *„Das sind erfahrene Facharbeiter!“ (AusbltgIndMB)*

Die Betriebe verweisen auf ihre Rekrutierungspraxis (es werden als ausbildende Fachkräfte nur pädagogische Naturtalente ausgewählt), aber immerhin auch darauf, dass die ausbildenden Fachkräfte durch die Patenschaft mit einem hauptamtlichen Ausbilder sehr viel über Ausbildung und Pädagogik lernen.

*„Das läuft bei uns alles ganz praxisnah eben durch den Paten" (AusbItgIndMB)*

Festzuhalten ist hier also: Weder werden in den Industriebetrieben, die wir befragt haben und die alle großen Wert auf eine prozessorientierte Ausbildung legen, die Anforderungen an die ausbildenden Fachkräfte – das Rückgrat dieser Ausbildung – reflektiert noch werden diese ausbildenden Fachkräfte – mit einer allerdings beeindruckenden Ausnahme – in irgendeiner Weise systematisch für ihre verantwortungsvolle Aufgabe qualifiziert oder bringen eine entsprechende Qualifikation mit.

### 3.1.3 Qualifikationsbedarf und Qualifizierungswünsche für das Bildungspersonal in der Industrie

In den industriellen Ausbildungen haben die komplexen Aufgaben derer, die ausbilden, in den letzten Jahren insgesamt offenbar stark zugenommen und sie haben sich deutlich verschoben. Die Aufgaben verteilen sich auf mehrere neue ausbildungsbezogene Rollen, deren Herzstück aber nach wie vor der hauptamtliche Ausbilder bleibt, bei dem alle Aufgaben zusammenlaufen. Die neuen Rollen sind meist arbeitsteilige Auslagerungen von Teilaufgaben des hauptamtlichen Ausbilders. Stark an Bedeutung gewonnen hat im Zuge der Aufwertung der Ausbildung im Arbeitsprozess die Rolle der ausbildenden Fachkraft.

Mit diesen strukturellen Entwicklungen sind erhebliche Veränderungen der Qualifikationsanforderungen insbesondere an die hauptamtlichen Ausbilder und an die ausbildenden Fachkräfte verbunden. Zusammengefasst, stehen heute die stark angewachsenen *pädagogischen* Anforderungen gleichwertig neben den fachlichen, Ausbilder brauchen erhebliche *soziale und kommunikative Kompetenzen*, und stark angewachsen sind auch die Anforderungen an ihre *organisatorischen, planerischen und Management-Fähigkeiten*, wobei diese sich teilweise auf neue, spezialisierte Rollen (z.B. Teamkoordinator) verlagern. Ausbilden in der Industrie, so kann man sagen, ist eine hoch komplexe, umfassende Berufsaufgabe geworden mit zahlreichen neuen Facetten.

Dies zeigt die Analyse der Ausbildungssituation in den Betrieben und dies wird explizit durch unsere Gesprächspartner bestätigt.

Um so mehr überrascht es auf diesem Hintergrund, wenn man feststellen muss, dass sich an den *formalen Bildungsvoraussetzungen* für das Bildungspersonal in der Industrie in den letzten Jahren nicht viel verändert hat: Der einzige offizielle Qualifizierungsweg ist neben der Fachausbildung und bei einem Teil der Ausbilder der Meisterqualifikation der Lehrgang zum Nachweis der Ausbildereignung (nach AEVO). *Sämtliche neuen Qualifikationsanforderungen an das Ausbildungspersonal, die über diesen Rahmen weit hinausgehen, müssen im Rahmen informellen, erfahrungsbezogenen Handlungslernens erfüllt werden!* Zwar gibt es zunehmend Weiterbildungsangebote für Ausbilder, aber die haben ihren Schwerpunkt

zunächst immer noch im Fachlichen. Berufspädagogische, psychologische und kommunikationsbezogene Angebote gibt es zwar zunehmend, sie werden aber noch relativ zurückhaltend wahrgenommen. Insbesondere die ausbildenden Fachkräfte werden formal gar nicht auf ihre ausbildenden Tätigkeiten vorbereitet, sondern erhalten im besten Fall eine Beratung bzw. ein Coaching durch die Hauptamtlichen.

In einem, allerdings beeindruckenden Fall ist ein großes Industrieunternehmen dazu übergegangen, einen systematischen Personalentwicklungsprozess für seine Ausbilder einzurichten, der vom Facharbeiter über mehrere Stufen bis zum Teamkoordinator und zumindest potentiell auch zur Ausbildungsleitung führt und insbesondere die Rolle der ausbildenden Fachkräfte (Lernstationsverantwortliche) systematisch einbezieht. Dabei handelt es sich zwar um einen komplexen Lernweg, der durchgehend auf das informelle bzw. Handlungslernen setzt und sich mit formalen systematischen Lernangeboten stark zurückhält.

Bei dieser Gesamtkonstellation – stark gestiegene Anforderungen, kaum formale Qualifizierungen – könnte man vermuten, dass die Verantwortlichen über erhebliche Qualifikationsdefizite beim Ausbildungspersonal klagen und einen großen ungedeckten Qualifikationsbedarf aufzeigen.

Erstaunlicherweise ist dies jedoch *nicht* der Fall

#### *3.1.3.1 Zum Qualifikationsbedarf des Ausbildungspersonals in der Industrie*

Unsere Gesprächspartner aus der Industrie sind sich einig in dem Punkt, dass der größte Qualifikationsbedarf des Ausbildungspersonals – insbesondere der hauptamtlichen Ausbilder und der ausbildenden Fachkräfte – nicht so sehr auf der fachlichen, sondern „auf der *pädagogisch-methodischen Ebene*“ (AubltgIndA) liegt.

> *Es wäre „wünschenswert, dass (der Ausbilder) dabei in methodischen und didaktischen Dimensionen denkt und entsprechende Weiterbildungsangebote annimmt. Das wird leider noch zu wenig genutzt… u.a. weil ein entsprechendes benchmarking, was sie methodischen Kompetenzen angeht, oft fehlt. Hier müsste noch mehr geschehen, auch um die Bereitschaft der Trainer zu erhöhen, sich hier auf neue Dinge einzulassen“ (AusbltgIndA)*

Vor allem sollten die Ausbilder dazu in der Lage sein,

> *„Selbstlernprozesse so anzustoßen, dass der Ausbilder die Freiheit hat, wieder individuell auf die Lernbedürfnisse des einzelnen Azubi einzugehen“ (AusbltgIndA).*
>
> *„Klar braucht der Ausbilder sozialpädagogische Kenntnisse…(er) muss Grundelemente der Pädagogik kennen“ (AusbltgIndITP)*
>
> *„Ausbilder brauchen mehr Handwerkszeug, um mit den Anforderungen der mittlerweile heterogenen Azubi-Lerngruppen zurecht zu kommen. Das sind Problemstellungen, bei denen wir jetzt nachkarren müssen, um den Ausbildern das Handwerkzeug an die Hand zu geben. Alle Ausbildergruppen brauchen mehr Methodenkompetenz“ (AusLtgIndEL)*

> *„Die Werkstätten müssen besser werden: die Rollenänderung vom Ausbilder hin zum Mentor/ Lenker über 4 Jahre muss richtig vollzogen werden, vor allem bei langjährigen Ausbildern ist das nicht ganz leicht.“ (AusltgIndEL)*

Es wird auch beklagt, dass es heute nicht mehr ausreicht, nur situativ und aufs Geratewohl vorzugehen, sondern dass die Ausbilder heute verstehen müssten, warum etwas klappt oder nicht klappt. Solche Kriterien für die berufspädagogische Kompetenz von Ausbildern sind aber bisher nirgends systematisch entwickelt, es fehlt also gewissermaßen ein „Berufsbild“, das auf diese bisher vernachlässigten Seiten der Ausbilderqualifikationen explizit eingeht.

Besonderer Qualifizierungsbedarf besteht offensichtlich bei den *ausbildenden Fachkräften.* Sie zu schulen, erscheint dringlich, scheitert aber bisher oft noch an den enormen Kosten:

> *„Die nebenamtlichen Ausbilder sind die, denen vertrauen wir unsere jungen Fachkräfte fast 3 Jahre der Ausbildung an, und hier müssen wir was tun. Da gibt es sehr wenig. Und da haben wir auch nur Möglichkeiten, wenn wir Schulungen durchführen, sie organisieren und sie bezahlen. Dann haben wir eine Chance. Die anderen Abteilungen stellen ihn vielleicht frei, aber die bezahlen nicht auch noch das Seminar oder Training.“ (AusbltgIndEL)*

Keine Frage also bei unseren Gesprächspartnern, dass Ausbilder heute eine gezielte pädagogische Ausbildung brauchen, mit „pädagogischen, methodischen und psychologischen Grundelementen“ (AusbltgIndITP). Einig ist man sich auch, dass die Einstellung von Sozialpädagogen in der Ausbildung das Problem nicht löst, weil die Ausbilder selbst in diesem Sinne qualifiziert sein müssen (in der pädagogischen Frage ist keine Arbeitsteilung möglich). Alle sind sich auch einig, dass die AEVO dafür nicht genügt.

So weit besteht ein klares Bild.

#### *3.1.3.2 Handlungsbedarf: Neue Qualifizierungsangebote?*

Das ändert sich jedoch schlagartig, wenn man fragt, was denn nötig wäre, um die erkannten Qualifikationsdefizite des Ausbildungspersonals zu überwinden. Hier werden die Gesprächspartner dann sehr zurückhaltend, und die Einheitlichkeit der Meinungen löst sich in ein breites Spektrum von Ansichten auf:

- Die einen bemerken, dass die Ausbildung bei ihnen doch eigentlich so, wie es bisher ist, ganz gut läuft, trotz aller theoretisch sicher vorliegenden Qualifikationsdefizite. Ein Handlungsbedarf wird dann gar nicht mehr gesehen. Wenn es Probleme gibt, dann liegt das nicht an den Ausbildern, sondern an den Auszubildenden:

  > *„Wüsste ich jetzt ooch nichts…Ausbildung ist bei uns großgeschrieben, läuft recht gut… anhand der Prüfungsergebnisse kriegen wir immer wieder bestätigt, dass unsere Arbeit ordentlich ist“ (AusbltgIndMB).*

  Prüfung gut, alles gut.

> *„In der Regel kommen unsere Lehrfacharbeiter mit den Jungs klar. Ausnahmen gibt's immer…Klar gibt's immer mehr Probleme in den Familien (Arbeitslosigkeit!), auch in der Schule, aber unsere Facharbeiter sind halt auch erfahren…Die Ursachen sind dann bei den jungen Leuten zu suchen" (AusbltgIndMB)*

- Andere verweisen darauf, dass es eigentlich für den gesamten neuen Qualifikationsbedarf der Ausbilder heute von vielen Anbietern gute und ausreichende Qualifizierungsangebote gäbe; das Problem liege aber darin , dass Ausbilder diese Weiterbildungsangebote einfach nicht wahrnehmen, weil sie ihre Notwendigkeit nicht einsähen und ihre Vorgesetzten nicht genügend hinterher seien. Ein Grund dafür könnte darin liegen, dass es für eine solche Weiterqualifizierung zu wenige Anreize gibt (mangelnde Aufstiegschancen für Ausbilder: Sie tun ja bereits, wofür sie sich in den Maßnahmen erst qualifizieren würden).

- Immerhin zwei unserer Gesprächspartner – beide aus den Großbetrieben – können sich eine umfassendere berufspädagogische Weiterqualifizierung ihrer Ausbilder etwa im Sinne des „Berufspädagogen IHK" vorstellen[11], wobei der eine dies (aus Kostengründen?) zunächst gerne auf die oben beschriebenen „Teamkoordinatoren" einschränken möchte (AusbltfIndA) und der andere die einzelnen für seine Ausbildung sinnvollen Elemente des „Berufspädagogen" am liebsten in den eigenen, oben beschriebenen PE-Weg seiner Ausbilder integrieren, also selbst durchführen möchte.

So klar der Qualifizierungsbedarf des Ausbildungspersonals auch gesehen wird, so zurückhaltend reagieren unsere Gesprächspartner, wenn es darum geht, ihn durch entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen zu decken. Dafür mögen Zeit- und Kostengründe ausschlaggebend sein (wofür spricht, dass in diesem Zusammenhang auch laut über E-Learning-Angebote nachgedacht wird).

> *„Wir könnten doch heute viel mehr über E-Learning machen, in der Aus- wie in der Weiterbildung für Ausbilder. Aber: Alle Ausbilder müssten so was wie einen Grundkurs machen, mit Grundlagen, aber das wird man sich wohl nicht leisten können" (AusbltgIndITP)*

Offensichtlich wird aus dieser zögerlichen Haltung unserer Gesprächspartner aber auch, dass die zuvor beschriebnen Qualifikationsprobleme keineswegs so dringend und unabweisbar zu sein scheinen, dass man sich nun wirklich zum Handeln entschließen müsste.

Die Sicht der Ausbilder selbst auf die Frage einer systematischen Qualifizierung ist widersprüchlich. Zum einen wird sie von einigen sehr begrüßt, z.B.

> *„Ich würd's für gut finden, wir mussten alles durch Erfahrung machen, aber das wär bestimmt nicht schlecht" (AusbIndA)*

> *„Geholfen hätte uns eine solche Weiterbildung zum Berufspädagogen sicherlich, wenn man was auf den Weg bekommen hätte, das zu lernen, Tipps und Tricks. Heute hat man das alles durch Erfahrung gelernt" (AusbIndA)*

[11] In den anderen Betrieben war der „Berufspädagoge" unbekannt.

> *„Berufspädagoge? Wir wären sicher bereit, das zu machen. Wenn so was angeboten wird und wenn es interessant ist, ja! Das ist sicherlich von Vorteil. Ich habe das für mich schon gedacht, das ist nicht zum Nachteil, wenn man Ausbilder ist“ (AusbIndW)*

Andere bleiben skeptisch:

> *„Was man aber nicht lernen kann, ist der Umgang mit den Jungen. Wenn jemand mit denen nicht zurechtkommt, lernt man es auch durch eine solche Weiterbildung nicht. Da muss schon eine Anlage vorhanden sein“ (AusIndA)*

Auch in der Industrie stößt man also auf die bei Ausbildern sehr weit verbreitete Überzeugung, dass man den pädagogischen Umgang mit jungen Menschen nicht lernen könne, sondern das man dazu eine „Anlage“ braucht – der elementare Zweifel an jeder pädagogischen Ausbildung (dem wir auch in anderen Clusterberichten begegnen werden).

Tatsache bleibt, dass die Ausbildung bisher auch ohne eine anspruchsvollere berufspädagogische Qualifizierung des Ausbildungspersonals erfolgreich war, der bisherige sehr informelle Qualifizierungsweg der Ausbilder also durchaus wirksam zu sein scheint. Das kann auch verständlich machen, wieso die Unternehmen zurückhaltend reagieren, wenn es um zusätzlichen Weiterbildungsaufwand geht. Für das Gros der Ausbilder reicht allein der Gedanke, die eigenen Ausbildungsaufgaben besser als bisher ergreifen zu können, als Anreiz nicht aus, um an aufwändigen Weiterbildungsangeboten teilzunehmen. Deshalb werden die Qualifikationsdefizite auf der Seite des Bildungspersonals in der Industrie nur dann zu reduzieren sein, wenn die Unternehmen entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen in die Karriereplanung (PE) integrieren. Diese Möglichkeit steht aber nur Großunternehmen offen, bei denen es so etwas wie eine Stufung von Ausbildungsverantwortung gibt. Die kleineren werden hier erst etwas für die Qualifizierung ihres Ausbildungspersonals tun, wenn erheblich größere (pädagogische) Probleme in der Ausbildung auftreten als heute und den Fachkräftenachwuchs bedrohen – und das ist weder unmittelbar zu erwarten noch zu wünschen.

Schließlich sei noch einmal darauf hingewiesen, dass alle diese Überlegungen die Gruppe der ausbildenden Fachkräfte gar nicht berühren. Dieser Personenkreis, der für die Ausbildung immer wichtiger wird, bleibt nach wie vor unversorgt. Wir sind in der Industrie auf keine Ansätze gestoßen, wie deren spezifischer Qualifikationsbedarf gedeckt werden könnte (wenn wir von dem beschriebenen PE-Modell der „Co-Trainer“ absehen, das aber nur für größere Betriebe und kaum für die sehr großen Zahlen an ausbildenden Fachkräften in vielen Unternehmen realisierbar ist).

> *„Von daher ist der Berufspädagoge eine sehr interessante Weiterentwicklung, dass man auch erkannt hat – in dem Bereich [Hauptamtlichen Ausbilder] muss was getan werden. Für die vielen Ausbildungsbeauftragten in unserem Unternehmen ist das aber kein gangbarer Weg.“ (AusbltgIndEL)*

#### *3.1.3.3 Reaktionen zur Regelungsfrage*

Zur Frage, ob es so etwas wie ein staatlich einheitlich geregeltes Berufsbild für Ausbilder (z.B. den „gepr. Berufspädagoge“) geben sollte, um den Qualifikationsbedarf mittelfristig

besser zu decken, haben sich nur zwei unserer Gesprächspartner aus der Industrie geäußert (die anderen konnten sich das nicht vorstellen bzw. wollten nicht explizit Stellung nehmen).

Der eine Gesprächspartner hat eine solche Regelung nicht explizit abgelehnt, blieb aber auch vorsichtig: Er bejahte den Bedarf und den Markt sowohl für kompakte Einzelangebote als auch für einen kompletten Qualifizierungsgang wie den „Berufspädagogen" – „gerade um z.B. bei KMUs dem nebenamtlichen Ausbilder ein Rüstzeug an die Hand zu geben, wie er Ausbildung besser machen kann" (AusltgIndA). Die Inhalte des (bayerischen) „Berufspädagogen (IHK)" hält er für „gut getroffen", und er findet die Einordnung auf der Meister/Technikerebene „passend" („obwohl es diese Ebene im internationalen Kontext so gar nicht gibt"). Allerdings wünscht er sich eine stärkere Modularisierung, eine Ergänzungsqualifizierung, die bis zum akademischen Abschluss des Bachelor führt und eine Anschlussfähigkeit an den Europäischen Qualifikationsrahmen.

Der andere reagierte positiv, sieht aber Zeit- und auch Geldprobleme:

> *„Ich finde auch den Ansatz, diese IHK Qualifizierung Berufspädagoge finde ich grundsätzlich auch für sinnvoll und gut. Aber ich kann jetzt keine von meinen [hauptamtlichen] Kollegen rausziehen und sagen, Du machst Dich jetzt berufsbegleitend nochmal oder wie auch immer noch mal diese Qualifizierung. Daher versuchen wir möglichst Inhalte kompakt, Step by step einzubauen." (AusbltgIndEL)*

## 3.2 Weiterbildung in der Industrie

### 3.2.1 Weiterbildungskonzepte und -szenarien

In unseren Industriebetrieben lassen sich drei verschiedene Modelle unterscheiden, wie Weiterbildung im Betrieb verankert ist:

1. Im Fall unseres industriellen *Kleinbetriebs* gibt es kein Weiterbildungskonzept und auch keine systematisch angelegte Weiterbildung. Ein Weiterbildungsbedarf würde individuell entstehen und von Fall zu Fall besprochen werden, und dann würde sich der Mitarbeiter mit dem Weiterbildungsbedarf evtl. selbst, vielleicht unterstützt durch den Ausbildungsleiter um ein geeignetes externes Angebot am Markt kümmern. Dieser Betrieb greift grundsätzlich auf externe Weiterbildungsangebote zurück.

2. Das Weiterbildungskonzept des mittleren und zweier Großbetriebe entspricht wohl dem, wie es die meisten Industriebetriebe praktizieren: Durch regelmäßige Befragung der Vorgesetzten bzw. durch individuelle Meldung der Mitarbeiter wird ein Weiterbildungsbedarf ermittelt (der mitunter auch eine Folge strategischer Unternehmensentscheidungen ist, also „Top-down" entsteht). Ist der Bedarf geklärt, sucht die Weiterbildungsabteilung nach einem entsprechenden Angebot: Wird der

Bedarf von vielen Mitarbeitern geäußert, wird zunächst geklärt, ob es im eigenen Haus Fachleute gibt, die in der Lage sind, eine entsprechende Maßnahme (nebenamtlich) zu entwickeln und durchzuführen. Sind es nur einige wenige Interessenten oder hat die Firma keine eigene Kapazität, wird nach geeigneten Angeboten „am Markt" gesucht. Dazu wendet man sich an Bildungsträger oder Weiterbildungszentren, mit denen eine Zusammenarbeit ohnehin besteht (z.B. IHK). Gibt der Markt nichts her, wird geprüft, ob der Bedarf inhouse, aber durch einen freien Trainer gedeckt werden kann.

*„Wir kaufen z.T. freie Trainer ein bzw. nehmen Seminarangebote in Anspruch…Wir haben einen Qualifizierungsplan im Unternehmen, die Bereiche melden ihre Qualifizierungsmaßnahmen an; das wird von Frau S. koordiniert. Sie hat den Draht zu Angeboten und WB-Anbietern" (LtgIndMB).*

Bei diesem Modell ist die Weiterbildungsabteilung des Unternehmens *eine Stelle, die Weiterbildung organisiert und die allenfalls Zugriff auf eine Handvoll nebenamtliche Weiterbilder hat.* Hauptamtliche Weiterbilder sind eher die Ausnahme. Diese Betriebe sehen auch ihre Aufgabe weniger darin, selbst Weiterbildungen durchzuführen, als Weiterbildungsangebote externer Träger für die eigenen Zwecke zu nutzen bzw. ggf. anzupassen – bis hin zur Zusammenarbeit mit Hochschulen, Akademien oder den Weiterbildungszentren von Verbänden.

3. Der zweite, in Bildungsfragen sehr innovative industrielle Großbetrieb verfolgt und repräsentiert ein drittes Modell: Hier gibt es einen großen Weiterbildungsbereich mit vielen eigenen regelmäßigen, aber auch individuell auf bestimmte Situationen und Bedarfe zugeschnittenen Angeboten. Inhaltlich wird der Bedarf aufgrund von Erhebungen (z.B. Vorgesetztenbefragungen) oder im Zuge der Umsetzung von strategischen Entscheidungen der Unternehmensleitung bestimmt. Fachliche Weiterbildungen – und hier liegt die Besonderheit – werden weitgehend von eigenem Bildungspersonal durchgeführt – und dies sind in aller Regel die einem bestimmten „Lernfeld" zugeordneten Ausbilder. Auf der Ebene der Ausführung gibt es also eine gemeinsame Zuständigkeit des Bildungspersonals eines Fachgebiets für die Aus*-und*-Weiterbildung. Für Weiterbildung in Bezug auf Soft Skills gibt es im Unternehmen eine eigene „Akademie" mit einem eigenen hauptamtlichen Trainerstamm, der auch sowohl in der Aus- wie in der Weiterbildung Seminare anbietet. Externe Trainer kommen nur in Ausnahmefällen zum Zug (wenn ihr Angebot intern nicht abgedeckt werden kann oder aus Kapazitätsgründen). Mitarbeiter können jedoch auf Antrag individuell an externen Weiterbildungsangeboten teilnehmen. Dieses Grundmuster gilt im Prinzip auch für die Führungskräfteschulung, die sich aber eher an langfristigen Zielen und Methoden der Personalentwicklung orientiert und stark erfahrungsorientiert aufgebaut ist.

Diese drei Unternehmensmodelle entsprechen durchaus drei für die Industrie typischen Szenarien für die Organisation der Weiterbildung:

- Die eigene hochprofessionelle Weiterbildungsabteilung mit eigenen hauptamtlichen Lehrkräften (die teilweise mit dem Ausbildungspersonal identisch sein können).

- Ein betriebsinternes Weiterbildungsmanagement, das Weiterbildung bedarfsorientiert plant und konzipiert, für die Durchführung aber auf externe Angebote und Trainer zurückgreift; dieses Modell dürfte am weitesten verbreitet sein.

- Die Individualisierung der Weiterbildung als Sache des einzelnen Mitarbeiters, der sich weitgehend selbst am Weiterbildungsmarkt orientieren und bedienen muss, oft mit finanzieller Unterstützung durch den Betrieb. Hier fällt also auch das betriebliche Management von Weiterbildung weg.

Im Zusammenhang mit dem Modell, bei dem sich die betriebsinterne Weiterbildungsabteilung auf das Management von Weiterbildung beschränkt, sind in den letzten Jahren vielfältige *regionale Lösungen* entstanden, d.h. Kooperations- und Verbundformen, in denen unterschiedliche Betriebe, Institutionen und Bildungsträger einer Region zusammenarbeiten, einen betriebs- und branchenübergreifenden Wissenstransfer organisieren und vielfältige gemeinsame, auch der Weiterbildung dienende Projekte, Expertenzirkel, regionale Entwicklungsprojekte, Fachtagungen und Messen organisieren. Dabei fällt auf, dass sich die Erscheinungsformen der Weiterbildung – das, was hier alles als „Weiterbildung“ inszeniert wird – erheblich differenziert haben und längst weit über das klassische Seminar hinausreichen. Die Diskussion um das „Wissensmanagement“ ebenso wie die Erweiterung des Lernverständnisses um informelle und implizite Lernformen haben insbesondere in der Weiterbildung offenbar zu einer Öffnung für viele neue, „lernrelevante“ Formen geführt.

Die Weiterbildungskonzepte sind in der überwiegenden Mehrzahl der Fälle *bedarfsorientiert*, d.h. punktuell, gezielt und auf direkte Umsetzung (Transfer) angelegt. Hier wird eine individuelle „Passung“ von Bedarf und Angebot. verlangt. Darüberhinaus versucht man zunehmend, eine mittel- bis langfristige Planungsperspektive von mehreren Jahren zu realisieren, die sich an der Unternehmensstrategie orientiert.

> *„Heute ergibt sich unser Weiterbildungskonzept auch aus den strategischen Zielen des Unternehmens (Instrument Target Card), zudem gibt es ein etabliertes Verfahren zur Bedarfsabfrage bei den Mitarbeitern. Auf Mitarbeiterebene ist das Mittel hier das jährliche Mitarbeitergespräch: Führen mit Zielen, darin tauchen Ziele des Unternehmens (über den Vorgesetzten) auf, aber es werden auch Ziele des Mitarbeiters deutlich“ (AusbLtgIndEL)*

Auch die externen Standard-Weiterbildungsangebote müssen auf den spezifischen Bedarf des Betriebs zugeschnitten, in diesem Sinne also individualisiert bzw. um spezielle betriebliche Wünsche erweitert werden.

Komplexere Standard-Lehrgangsformen werden nur dort akzeptiert, wo es sich um etablierte „Fortbildungsberufe“ handelt, wie Meister, Techniker oder Fachwirt oder eben, als Trend eher neu, um (am besten dual angelegte) Weiterbildungsstudiengänge.

Die Weiterbildungsaktivitäten insbesondere der Betriebe mit dem „mittleren“ Modell hängen in manchen Fällen eng und „antizyklisch“ mit der Auftragslage des Unternehmens zusammen: bei absehbar vorübergehend schlechter Auftragslage wird die freiwerdende Zeit gezielt für intensivere Weiterbildung der Mitarbeiter genutzt. Hier kann man das nachholen, was in Zeiten hohen Auftragsdrucks nicht realisiert werden konnte. Die Weiterbildungsplanung sollte sich an diesen Zyklen orientieren.

An der Spitze des Weiterbildungsbedarfs in der Industrie steht die fachliche Anpassungsweiterbildung (z.B. Refa, Schweißen u.ä.). Als exemplarische Themenschwerpunkte der fachübergreifenden Weiterbildungswellen wurden etwa für die mittleren Führungskräfte z.B. BWL, PE, Rechtsgrundlagen, Controlling, Rhetorik, Präsentation genannt. Als Hauptgrund für die Weiterbildungsaktivitäten der Industrie werden die „demografischen Veränderungen" genannt: Die Belegschaft wird immer älter und muss deshalb neuere fachliche Entwicklungen per Weiterbildung lernen, da das, was sie in der Erstausbildung gelernt hat, natürlich längst nicht mehr ausreicht.

Die Betriebe erwarten, dass die fachliche Weiterbildung an „realer Technik" erfolgt, also nicht theoretisch oder in Form von Simulationen u.ä. Letzteres gilt als zweitbeste Lösung. Die beste sei die Weiterbildung, die „draußen vor Ort stattfindet", denn diese hat die geringsten Transferprobleme.. Es wird allgemein erwartet, dass am Ende der Weiterbildung ein Zertifikat vergeben wird. Außerdem haben alle Betriebe mit systematischem Weiterbildungsansatz auch eigene Bewertungssysteme für externe Trainer und Anbieter entwickelt.

Der Weiterbildungsmarkt ist ein extremer Käufermarkt, auf dem das Angebot die Nachfrage bei weitem übersteigt („Wir erhalten reichlich Angebote", LtgIndgroß). Die Betriebe können also bequem auswählen und tun das auch. Auswahlkriterien sind neben den genannten die Flexibilität des Anbieters i.B.a. betriebliche Sonderwünsche sowie natürlich der Preis.

### 3.2.2 Das Weiterbildungspersonal – Aufgaben, Anforderungen und Qualifizierung

Die Zuständigkeiten für die Weiterbildung der Industrie sind sehr unterschiedlich geregelt, wiederum stark abhängig von der Betriebsgröße. In den Kleinbetrieben entscheidet wohl im Allgemeinen „der Chef" über die Weiterbildungswünsche eines Mitarbeiters. In Mittelbetrieben, in denen bereits eine Zuständigkeit für Personal ausdifferenziert ist, ist die *Personalleitung* auch für die Aus- und Weiterbildung zuständig. Hier kümmert sich die Personalleitung hauptsächlich um das Management der Weiterbildung, denn in diesem Bereich gibt es bei kleineren Betrieben in aller Regel sonst kein weiteres hauptamtliches Personal.

Erst in Großbetrieben finden wir eigene „Weiterbildungsabteilungen", die formal weiterhin dem Bildungs- oder Personalressort unterstehen und mit *hauptamtlichem Personal* arbeiten. Zur Personalentwicklung bestehen unterschiedliche organisatorische Beziehungen, mit der Tendenz, die gesamte Weiterbildung stärker unter dem Aspekt der Personalentwicklung zu sehen (die dann eher eine Form der methodischen Annäherung an die Weiterbildung wird) und beides auch organisatorisch zu verschmelzen. Die *Leiter* der Weiterbildungsabteilung haben die Gesamtverantwortung und sind verantwortlich für Budgetplanung und –kontrolle. Sie sind auch verantwortlich für die Qualitätskontrolle und pflegen in dieser Eigenschaft Kontakt zu den nebenamtlichen bzw. externen Trainern. Eine ihrer Hauptaufgaben ist Mitarbeiterführung. Sie können dies aufgrund einer in aller Regel akademischen Vorbildung und langer Berufserfahrung.

Das hauptamtliche Personal dieser Weiterbildungsabteilungen ist nur in Ausnahmefällen selbst unmittelbar weiterbildend tätig und widmet sich stattdessen Aufgaben wie Bedarfs-

feststellung, Marktbeobachtung, Anbieter- und Trainerauswahl, Konzeptentwicklung, Controlling u.ä., also Managementaufgaben. Die möglichst treffende Erfassung des Weiterbildungsbedarfs bildet dabei eine Hauptaufgabe, für die vielfältige Instrumente und Hilfsmittel beherrscht und eingesetzt werden müssen. In der Vergangenheit hat man oft externe Anbieter gesucht, die für diesen Bedarf ein angemessenes Weiterbildungskonzept entwickelt haben. Aktuell gibt es eine neue Tendenz: Die hauptamtlichen Weiterbildungs-Manager der Weiterbildungsabteilungen stellen nicht nur den Bedarf fest, sondern sie arbeiten auch die Maßnahmen detailliert aus und engagieren für deren Durchführung nach genau dieser Vorgabe Trainer von außen. Für das Seminarmanagement gibt es in der Regel eigene hauptamtliche Servicekräfte.

Der dritte Arbeitsschwerpunkt der hauptamtlichen Weiterbildungsmitarbeiter liegt bei der „richtigen" Auswahl der externen Anbieter bzw. Trainer, der vierte bei Qualitätssicherung, Evaluation und Controlling der durchgeführten Maßnahme. Zu all diesen Aufgaben wurden in den letzten Jahrzehnten viele professionelle Verfahren und Instrumente entwickelt, die den hauptamtlichen Mitarbeitern natürlich bekannt sein müssen.

Bei deren Tätigkeitsfeld handelt es sich also fast ausschließlich um Management- und Konzeptaufgaben.

Eigenes hauptamtliches Personal für die Durchführung der Weiterbildung ist, wie gesagt, eher die Ausnahme in der Industrie. Wenn, dann findet sich solches hauptamtliche Personal dort, wo bestimmte Umstände (vorübergehend) einen sehr großen Weiterbildungsbedarf mit sich bringen und die Festanstellung (evtl. auf Zeit) einfach die billigere Lösung ist. Ein solcher Fall wurde uns im Hinblick auf ein plötzlich notwendig gewordenes Fremdsprachentraining berichtet. Im Einzelfall findet sich auch ein hauptamtlicher Trainer für das Coaching des Verkaufspersonals bzw. der Mitarbeiter im Vertrieb. Das ist jedoch sehr stark abhängig von den ganz spezifischen Gegebenheiten des jeweiligen Betriebs und kann nicht verallgemeinert werden.

Die Regel ist schon eher, dass die Betriebe mit größerem regelmäßigen Weiterbildungsbedarf für den fachlichen Teil auf Fachleute aus dem eigenen Betrieb zurückgreifen, die dann *nebenamtlich* und je nach Bedarf in der Weiterbildung tätig sind; das sind meist hochqualifizierte und erfahrene Mitarbeiter aus der Fertigung oder der Entwicklungsabteilung, meist Ingenieure, Konstrukteure oder andere Fachleute mit einer Spezialausbildung, die vorübergehend für einen Kurs freigestellt werden. Ähnliches gilt für die mehr kaufmännisch-betriebswirtschaftliche Weiterbildung. Entscheidend für die Auswahl sind hier die besonderen Fachkenntnisse dieser Mitarbeiter, die dann besonders gern für solche Weiterbildungsaufgaben herangezogen werden, wenn sie auch noch „naturwüchsig Talente dafür mitbringen", das heißt wohl: wenn sie gut erklären, den Stoff gut zugänglich machen können. Solche Fähigkeiten können aber bei dieser Gruppe nicht systematisch vorausgesetzt werden und sind ja auch normalerweise nicht Bestandteil einer Fachausbildung.

Eine Sondersituation haben wir in dem Unternehmen vorgefunden, das die Aus- und Weiterbildung in einheitlichen „Fachressorts" zusammenfasst. Hier führen die (hauptamtlichen) Fachausbilder auch alle (fachbezogenen) Weiterbildungen in diesem Fachgebiet durch. Gleiches gilt hier für die fachübergreifenden, verhaltensbezogenen Trainings, die ebenfalls von eigenem hauptamtlichen Personal (der unternehmensinternen „Akademie") und ebenfalls sowohl für die Aus- als auch die Weiterbildung durchgeführt werden. Die

Hauptanforderung an diese hauptamtlichen Weiterbilder besteht also darin, *mit Teilnehmergruppen unterschiedlichen Alters und unterschiedlicher Lernsituation* arbeiten und ihr Lernangebot auf diese unterschiedlichen Erwartungen hin modifizieren zu können. Dabei gibt es sowohl Situationen, in denen Aus- und Weiterzubildende in *einer gemeinsamen* Lerngruppe sitzen, also auch, üblicher, die nach Aus- und Weiterbildung getrennten Lerngruppen.

In dieser Verschmelzung von Aus- und Weiterbildung auf der Durchführungsebene kommt zum Ausdruck, dass die fachlichen Gemeinsamkeiten wesentlich schwerer wiegen als evtl. methodisch-didaktische Unterschiede. Letztere lassen sich nämlich immer weniger fassen: Die Anforderungen an Handlungsorientierung, selbstgesteuertes Lernen, Transferfähigkeit, Prozessorientierung, Lernbegleitung usw. gelten in ganz der gleichen Weise für die Auswie für die Weiterbildung. Hinzu kommt, dass die Lehrlinge immer älter werden und faktisch, wenn überhaupt, nur noch kurze Zeit Jugendliche und die längste Zeit der Ausbildung „junge Erwachsene“ sind, so dass auch in dieser Hinsicht eine Unterscheidung von „Pädagogik“ und „Andragogik“ immer weniger greift. Schließlich kann man in der Bildungsarbeit der Industrie insofern ein Umdenken bemerken, als es sich langsam herumgesprochen hat, dass Heterogenität von Lerngruppen – auch im Hinblick auf Lebensalter und Lernsituation – ein Lernvorteil ist, wenn sie methodisch adäquat aufgegriffen wird.

Von Ausbildern wird hier also erwartet, auch mit älteren berufserfahrenen Teilnehmern umzugehen, und das heißt im Wesentlichen nichts andres als: sich auf die anderen Erwartungen und die andere Lernsituation einzustellen. Berufstätige haben weniger Zeit zum Lernen, sie kommen mit gezielten Fragen bzw. Erwartungen, und sie legen großen Wert darauf, Dinge zu lernen, die sie auch unmittelbar in ihrer Arbeit nutzen und umsetzen können.

Die anderen Personen, die hauptamtlich in der Durchführung der industriellen Weiterbildung tätig sind, beschränken sich nicht auf die Begleitung von Seminaren usw., sondern von ihnen wird erwartet, dass sie auch organisatorische, curriculare und Entwicklungsaufgaben übernehmen. Sie können dann zu „Lernfeldkoordinatoren“ werden, d.h. zu Mitarbeitern, die für ein ganzes fachliches Lerngebiet verantwortlich sind.

Der Löwenanteil industrieller Weiterbildung wird eindeutig von *externen Trainern* durchgeführt. Diese können bei einem Weiterbildungsanbieter angestellt oder freiberuflich tätig sein. Sie haben bestimmte Schwerpunktthemen, für die sie bekannt sind (und die auf dem neuesten Stand zu halten selbstverständlich ihre eigene Sache ist). Ihr Arbeitsauftrag bezieht sich in der Regel darauf, ein bestimmtes Weiterbildungsangebot durchzuführen, dessen Konzept ihnen entweder vom Auftraggeber oder vom eigenen Arbeitgeber vorgegeben wird oder das sie selbst nach den Vorgaben des Kunden entwickeln müssen. In jedem Fall müssen viele Gespräche mit dem beauftragenden Unternehmen geführt werden zur Abstimmung. Die Weiterbildungsabteilungen der Industrie gehen immer mehr dazu über, eine komplette Weiterbildungsmaßnahme im Detail auszuarbeiten (mit allen Zeiten, Materialien, Methoden, Übungen usw.) und lediglich jemanden zu suchen, der das, as sie da entwickelt haben, möglichst wirksam und detailgenau umsetzt. Damit kann man die Honorare für die Trainer unter Hinweis auf die Eingeschränktheit der Anforderung drücken. Die Arbeit dieser externen Trainer wird von den Auftraggebern schließlich streng evaluiert. Zu ihren Kernkompetenzen gehört es, sich selbst und ihre Leistung „gut verkaufen“ zu können, also „Marketing in eigener Sache“ machen zu können. Externe Trainer fertigen auch oft Seminarunterlagen nach den Wünschen des beauftragenden Unternehmens an.

Dort wo die Verantwortung für die Methoden bzw. die didaktische Gestaltung einer Weiterbildungsmaßnahme auch heute noch weiterhin in der Hand des externen Trainers liegt, wird erwartet, dass seine Weiterbildung „prozessorientierte Kompetenzen“ fördert, „handlungsorientiertes Lernen“ ermöglicht und ein „methodisch anregendes Seminardesign“ bietet, ganz abgesehen davon, dass der Weiterbilder natürlich fachlich fit und kompetent sein muss. Er soll die Teilnehmer aktivieren und motivieren, den „richtigen Draht“ zu ihnen finden und sich immer wieder neue, unterhaltsame Wege einfallen lassen, ihnen das Lernen so angenehm und leicht wie möglich zu machen. Zu seinem selbstverständlich vorausgesetzten „andragogischen“ Know how gehört es, dass er seinen Stoff ohne Probleme zielgruppengerecht aufbereiten und darstellen kann, dass er mit jeder Lerngruppe zurechtkommt und sich auf die von Auftrag zu Auftrag immer wieder neue Situation perfekt ein- und umstellen kann.

Unzufriedenheit der Teilnehmer stellt in der Regel die Fortsetzung des Auftrags in Frage. Das heißt: Externe Trainer, die für die Weiterbildung in der Industrie arbeiten, sehen sich einem Anforderungsspektrum gegenüber, das durchaus widersprüchlich sein kann, dessen Schwerpunkt aber bei den sozialen, didaktischen und kommunikativen Fähigkeiten liegt und vom Weiterbilder verlangt, dass er Weiterbildung weniger selbst entwickelt als Vorgaben exakt umsetzt. Bei den externen Trainern scheint in den letzten Jahren daher eher ein Qualifikationsverlust, eine Dequalifizierung der Tätigkeit stattzufinden, indem es heute vor allem darum geht, fertige Vorgaben einzuhalten und sie situationsflexibel umzusetzen. Das gilt allerdings nur dann, wenn die Auftraggeber für Weiterbildung selbst über mit hauptamtlichen Fachkräfte besetzte Planungs- und Entwicklungsabteilungen verfügen, während andere Betriebe weiterhin denjenigen Weiterbildungspartner suchen, der selbst auch ein Angebot für ihren Weiterbildungsbedarf entwickeln kann.

Sowohl unter denjenigen Mitarbeiter, die Weiterbildung managen, als auch unter jenen, die sie als freie Trainer praktisch durchführen, findet sich eine Mehrheit mit akademischer Vorbildung – sei es im Fachbereich, sei es mit einem speziellen personalwissenschaftlichen oder pädagogischen Fachgebiet. In den sich zunehmend professionalisierenden Stabsabteilungen für Weiterbildung, also im Bereich des Weiterbildungsmanagement, finden sich zunehmend Fachleute mit entsprechender psychologischer oder pädagogischer Vorbildung.

Im Bereich der Weiterbildungsdurchführung gilt prinzipiell: Jeder Mitarbeiter im Unternehmen, der über irgendwelche besonderen Kenntnisse und Fähigkeiten verfügt, die nicht jeder hat, die aber viele brauchen können, kommt potentiell als *interner nebenamtlicher Weiterbildungstrainer* in Frage. In diesen Fällen werden spezielle bzw. erwachsenenbildnerische Vermittlungsfähigkeiten nicht vorausgesetzt oder erwartet, durchaus aber erhofft. Auch die internen nebenamtlichen Trainer sollten in der Lage sein, einen Workshop methodisch und didaktisch aufzubauen, Schulungsunterlagen zu erstellen und mit Teilnehmern zu recht zu kommen. In besonderen Fällen kommt es vor, dass die Betriebe solchen Personen eine entsprechende methodisch orientierte Weiterbildung („Train the Trainer“) zukommen lassen (oder sie erwarten).

Externe Trainer dagegen ohne spezifische Fähigkeiten, Erwachsenenbildung im Sinne der oben genannten Kriterien zu gestalten, haben am Weiterbildungsmarkt keine Chance. Woher sie diese Fähigkeiten haben oder wo sie sie erwerben können, ist jedoch *ihr* persönliches Problem und interessiert die Betriebe nicht.

### 3.2.3 Qualifizierungsbedarf des Weiterbildungspersonals; Ordnungsfragen

Keiner unserer Gesprächspartner aus der Industrie hat auch nur andeutungsweise über Qualifikationsdefizite derer geklagt, die Weiterbildung managen, entwickeln oder anbieten. Offenbar können alle diese Personen, was von ihnen erwartet wird – unabhängig davon, ob sie in den Stabsabteilungen Weiterbildungsbedarf ermitteln und Angebote konzipieren oder ob sie Weiterbildungsmaßnahmen selbst durchführen, und auch unabhängig davon, ob sie dies haupt- oder nebenamtlich tun. Auch die befragten Weiterbildungsverantwortlichen selbst „stellen keine Mängel fest" – weder bei sich selbst noch bei denen, die sie anwerben:

> *„Das hat schon alles seine Richtigkeit, die kommen gut klar" (LtgWBIndMB).*

Ein akuter Qualifizierungsbedarf scheint in diesem Bereich also nicht zu bestehen, hier findet man ausreichend Personal mit den benötigten Qualifikationen. Tatsächlich bieten ja heute die Hochschulen zahlreiche Studiengänge an, deren Absolventen in der Lage sind, Managementaufgaben im Weiterbildungsbereich zu übernehmen bzw. entsprechende Dienstleistungen anzubieten.

Bei den freien Trainern allerdings wird konstatiert, dass sie

> *„so vermitteln müssen, dass es Spaß macht. Die brauchen so etwas, die müssen rüberkommen und sich auf die Teilnehmer einlassen können." (LtgWBIndMB).*

Dazu benötigen die guten Fachleute, die Weiterbildung anbieten wollen, u.U. durchaus eine eigene psychologische oder pädagogische, methodenorientierte Weiterbildung. Aus der Sicht der Abnehmer ist dies aber, wie gesagt, deren Privatproblem, da ein Trainer, der diese Fähigkeiten nicht mitbringt, einfach nicht mehr engagiert wird, denn das Angebot ist groß genug. Insofern regelt dies der Markt, und bei den Betrieben kommt ein hier evtl. bestehendes Defizit gar nicht an.

Das heißt also: Ein Qualifizierungsbedarf des Personals für die Weiterbildung besteht für die Industrie allenfalls bei den externen Fachlehrkräften, und zwar im Hinblick auf methodische, psychologische und Vermittlungskompetenz. Wer seine guten Fachkompetenzen auf einem gefragten Gebiet zur Grundlage einer Tätigkeit als freier Trainer in der Erwachsenenbildung machen möchte, kommt ohne eine solche methodische Qualifizierung nicht aus. Sie liegt jedoch in seinem eigenen Interesse und ist unter marktwirtschaftlichen Bedingungen seine Privatangelegenheit, die sich nicht in einem Qualifizierungsbedarf „der Industrie" niederschlägt, sondern allenfalls in einem Qualifizierungsbedarf einer besonderen Personengruppe.

Für diesen individuellen Qualifizierungsbedarf wiederum gibt es offenbar am Markt genügend viele Qualifizierungsangebote, die auch individuell wahrgenommen werden (können), denn keiner unserer Gesprächspartner hat irgendwelche methodischen Defizite bei den freien Trainern beklagt. Dafür, dass sie auch auf diesem Gebiet können, was sie brauchen, sorgen diese Trainer offenbar ausreichend selbst und finden dafür wohl auch genügend passende Bildungsmöglichkeiten mit entsprechenden Zertifikaten und Gütesiegeln. Wir konnten jedenfalls bei keinem unserer Gesprächspartner einen dringenden Ruf nach mehr

solchen Qualifizierungsmöglichkeiten konstatieren. Denn auch deren Qualität ist nach der Auffassung unserer Gesprächspartner eher etwas, das der Markt regelt.

Auf diesem Hintergrund ist es nicht erstaunlich, dass auch niemand einen Bedarf nach einer staatlichen Regelung oder Ordnung auf diesem Feld gesehen hat.

> *„Das löst bei mir nicht unbedingt Emotionen aus. Ich glaube, dass es sinnvoll sein kann, wenn man einen zertifizierten Trainer, einen zertifizierten Weiterbildner hat. Aber ich glaube es bringt uns nicht weiter. Denn man muss die Spezifika der Unternehmen beachten. Da hilft kein zertifizierter Bildungsreferent" – man benötigt unterschiedliche Schwerpunkte in einem Team (z.B. Techniker, Pädagogen, Kaufleute). „Der" Trainer oder zertifizierte Weiterbildner - das müsste eine eierlegende Wollmilchsau sein" (WVltgIndEL).*

© GAB München e.V.

# 4 Cluster III: Kleinbetriebe

Vorbemerkung

Ein „Kleinbetrieb“ zu sein, bezeichnet natürlich keine Branchenzugehörigkeit, und so fanden sich im ursprünglichen Erhebungsplan der Untersuchung die Kleinbetriebe als eine Größenklasse bei jeder Branche. Daneben gab es das „Handwerk“ als eigene Branche, in der kleinere Betriebe weit überwiegen. Im Laufe der Befragungen und schließlich am Beginn der Auswertung wurden jedoch zwei Probleme dieser Strukturierung deutlich: Als Teil der Branchencluster hätten die Kleinbetriebe (die sich keineswegs in jeder Branche repräsentativ finden) es durchgehend verhindert, klar konturierte Ergebnisse darstellen zu können, weil – und dies ist das zweite Problem – *unabhängig von der Branche die Kleinheit eines Betriebs das wesentlich prägendere Merkmal für die Formen der Ausbildung und die Lage der Ausbildenden ist als seine Branchenzugehörigkeit.* Mit anderen Worten: Kleinbetriebe aus unterschiedlichen Branchen haben in Bezug auf die Ausbildung untereinander mehr Gemeinsamkeiten als mit den mittleren und großen Betrieben ihrer eigenen Branche. Deshalb erschien es als gerechtfertigt, die befragten Kleinbetriebe unabhängig von ihrer Branchenzugehörigkeit als eigenes Cluster zusammenzufassen und die Befragungen gemeinsam auszuwerten.

Auf diese Weise werden im Folgenden die Ausbildungsverhältnisse und die Lage des Bildungspersonals folgender – fachlich sehr verschiedener – selbständiger Kleinbetriebe untersucht:

- Instandsetzung von Schiffsmotoren (Inst), Metallbranche, 52 Mitarbeiter; Ausbildungsberufe Feinwerkmechaniker Fachrichtung Maschinenbau und Kaufleute für Bürokommunikation; 6 Auszubildende in drei Lehrjahren.

- Schreinerei (Schr), Handwerk, 4 Mitarbeiter, bildet Schreiner und Holzfachwerker aus; 1-2 Auszubildende.

- Hotel (Ho) mit zugehöriger Metzgerei, Gastronomie (Dienstleistung), 45 Mitarbeiter, bildet Hotelfachleute, Köche; 10 Auszubildende.

- Fleischerei (Fl), Handwerk, 20 Mitarbeiter, bildet Metzger und Metzgereifachverkäufer aus; 4 Auszubildende .

- Landwirtschaftliche Produktions- und Dienstleistungsgenossenschaft (LPDG), Landwirtschaft, 25 Mitarbeiter, bildet Landwirte und Tierwirte aus; 2 Auszubildende

In jedem Fall handelt es sich um rechtlich und wirtschaftlich selbständige Unternehmen (also nicht Mitglieder eines Verbund-, Ketten- oder Filialunternehmens) mit längerer und

profilierter Ausbildungstradition[12], die z.T. inhabergeführt sind und sich teilweise in Familienbesitz befinden.

## 4.1 Ausbildung

### 4.1.1 Ausbildungskonzepte und -szenarien

#### *4.1.1.1 Veränderte Anforderungen im Umfeld der Ausbildung*

Es ist bekannt, dass Kleinbetriebe nur dann eine Überlebenschance haben, wenn es ihnen gelingt, sich in einer Marktnische zu behaupten, in der sie der meist über den Preis bestimmten Konkurrenz der Großen entgehen. Daraus leiten diese Kleinbetriebe einen spezifischen Stolz und ein überlebensnotwendiges Qualitätsbewusstsein ab:

> *„Wir lösen Probleme, die die Großen nicht lösen können." (LtgKBITP)*

Ihre Marktberechtigung hängt davon ab, dass sie ihren Kunden speziell auf deren Wünsche zugeschnittenen Leistungen anbieten, sich also als besonders flexibel und offen für Sonderanfertigungen und Einzelproblemlösungen erweisen und in besonderer Weise auf ihre Kunden eingehen können. Kundenorientierung heißt für sie aber nicht nur Freundlichkeit und Offenheit für Kundenwünsche, sondern insbesondere dort, wo es um gewerbliche Kunden geht, heißt es auch, das fachliche Know-how des Kunden, das dem Kleinbetrieb nie zur Verfügung steht, zu nutzen und einzubeziehen.

> *„Wir können das spezielle know how des Kunden nicht haben. Deshalb ist es für uns wichtig, dieses know how in vollem Umfang in Anspruch nehmen zu müssen, d.h. wir müssen sehr engen, vertrauensvollen Umgang mit Kunden pflegen!" (LtgKBITP)*

Und daraus folgt

> *"Das erste, was ein MA bei uns lernen muss, ist, ganz, ganz sorgfältig beim Kunden zuzuhören, die Dinge im Detail genau kennenzulernen" (LtgKBITP)*

Charakteristisch für Kleinbetriebe scheint es zu sein, dass sich um einen sehr kleinen Stamm von Mitarbeitern herum (die oft zur Familie des Inhabers gehören) die Mitarbeiterzahl mit der Auftragslage immer wieder verändert, und zwar im Sinne eines Auf und Ab. Der ständige Kostendruck führt zu der Tendenz:

[12] Deshalb finden sich in diesem Cluster keine kleinen Handelsbetriebe, weil diese in aller Regel entweder Teil eines größeren Dienstleistungsunternehmens sind (s. dort) oder nicht regelmäßig ausbilden.

*„weniger Mitarbeiter, mehr Maschinen“ (LtgKBSchr),*

aus der sich eine weitreichende Veränderung der (ehemals handwerklichen) Produktionsweise ergibt.

*„Der Beruf des Landwirts ist viel komplexer geworden: mehr Computertechnik, die Technik ist viel komplizierter geworden und schwieriger zu bedienen. Dazu kommen neue Technologien (z.B. Gentechnik) und Giftstoffe.“ (LtgKBLPDG)*

*„Produktion, Wissen, das verändert sich doch enorm! Ohne Rechner geht auch bei uns nichts mehr!“ (LtgKBLPDG)*

Bei den personnahen Dienstleistungen, die nur begrenzt auf mehr Technik ausweichen können, wächst der Arbeits- und Zeitdruck auf die Mitarbeiter kontinuierlich.

Dieses Umfeld ist für die *Ausbildung* in Kleinbetrieben nicht eben förderlich. Da es hier kaum kontinuierliches Wachstum, sondern eher eine langfristige Reduktion von Mitarbeitern und nur sehr wenig Fluktuation gibt, sind die Übernahmechancen für Auszubildende praktisch sehr gering:

*„Azubis werden eher selten übernommen, da die Planstellen alle schon besetzt sind. In der Regel wollen die Azubis aber auch weg und sich ein bisschen in der Welt umschauen.“ (LtgKBHo)*[13]

Auch wenn im letzten Zitat noch ein wenig von der Romantik der Wandergesellen durchschimmert, besteht bei den anderen Gesprächspartnern Einigkeit darin, dass die fehlenden Übernahmechancen das Interessen von Bewerbern an einer Ausbildung in einem Kleinbetrieb nicht unbedingt fördern, zumal hier ja in der Regel auch nicht die bei jungen Leuten beliebtesten „Top-Ten-Berufe“ ausgebildet werden. Das führt tendenziell dazu, dass sich bei Kleinbetrieben eher diejenigen Kandidaten bewerben, die von anderen, attraktiveren Betrieben nicht genommen wurden und die somit oft als „schwächer“ gelten. „Schwächer“ heißt aber erst einmal nichts anders, als dass sie von den Ausbildenden etwas mehr Aufmerksamkeit und Unterstützung – also mehr Zeit – brauchen.

Hinzu kommt die aus den Kleinbetrieben (aber keineswegs nur von diesen) durchgehend formulierte Klage über deutlich zunehmende Verhaltensauffälligkeiten, abnehmende Motivation und immer schlechtere Vorkenntnisse der Jugendlichen.

*„Die Qualität der Lehrlinge hat abgenommen… Es scheint so, dass die Leistungsstärkeren sich für (andere) Modeberufe melden. Ich beobachte Leistungsschwäche und allgemeine Konzentrationsschwäche. Die Wachheit nimmt ab. Sie können nicht bei der Sache bleiben. Schaffen 1 Monat lang die Probezeit gut, lassen dann aber nach. Neigen zum Abducken, Zeit absit-*

[13] Es gibt aber auch unter den von uns befragten Kleinbetrieben einen (die Fleischerei), der kontinuierlich für den eigenen Bedarf ausbildet und mit 90% Übernahmequote fast alle Ausgebildeten übernimmt: „Wir bilden aus, weil wir die jungen Menschen nach der Ausbildung auch brauchen. Wir bilden aus, weil wir nachher Fachpersonal brauchen. .. Wir können fast jedem Auszubildenden hinterher einen Platz anbieten“ (LtgKBFl)

> *zen. Wollen nicht recht mitdenken, selbst wenn fachliche Schulnoten gut sind. Es ist äußerst erstaunlich, wie deutlich sich die Leistung nach Lehrende steigert, wenn die Lehrlinge übernommen werden. Das hat sicher sehr viel mit deren Vorstellung über Bezahlung zu tun. Bei den Lehrlingen herrscht allgemein die Meinung ‚die Betriebe bereichern sich an meiner Arbeit.' Als Geselle nehmen sie die Verantwortung an – die Lehre ist eher Schonzeit. Die Gesellen sehen die „Fratze der Wirtschaft", fühlen sich nicht mehr gesichert und strengen sich an." (LtgKBSchr)*

Obwohl man gegenüber solchen Klagen leicht geneigt ist, sie dem üblichen Nörgeln der älteren an der jüngeren Generation zuzuschreiben und nicht besonders ernst zu nehmen, klangen sie aus dem Mund unserer Gesprächspartner durchaus plausibel, die alle lange Erfahrung mit jugendlichen Auszubildenden hatten und sich im weiteren Gespräch als durchaus offen und aufgeschlossen für Veränderungen und Neuerungen zeigten. Damit ergibt sich auch aus diesem Hintergrund, dass Ausbildung in Kleinbetrieben heute mehr Zeit und Zuwendung benötigt.

Genau hier öffnet sich für die Ausbildung der Kleinbetriebe aber eine eher unheilvolle Schere: Das wirtschaftliche Umfeld übt ständig wachsenden Zeitdruck aus, es muss mit immer weniger Leuten in immer kürzerer Zeit immer mehr geschafft werden, so dass die zusätzliche Zeit, die für die Ausbildung heute oft aufgebracht werden müsste, einfach nicht zur Verfügung steht.

In diesem Dilemma stellt sich für viele der Kleinbetriebe eigentlich ständig die Frage, ob sie überhaupt noch ausbilden können, d.h., ob sie sich insbesondere den unbestrittenen notwendigen zusätzlichen Aufwand an pädagogischer Leistung leisten können. In diesem Zusammenhang ist es insbesondere den Inhabern offenbar ein Anliegen, darauf hinzuweisen, dass Ausbildung längst ein Kostenfaktor ist, weil die wirtschaftlichen Vorteile, die mit der Ausbildung von Lehrlingen verbunden sein können, von den Kosten übertroffen werden. Letzteres hat nicht nur mit dem höheren Aufwand für Ausbildung zu tun, sondern auch mit der erwähnten zunehmenden Komplexität der betrieblichen Arbeit, in der Lehrlinge heute immer später produktiv mitarbeiten können.

> *„Leider wird heutzutage die Leistung der Ausbildung nicht wirklich anerkannt. Viele denken, wenn ein Betrieb ausbildet, wolle er vor allem billige Arbeitskräfte haben. Dass der Azubi aber viel mehr kostet als ein Ausgelernter von der Zeit her, die er zur Verfügung steht, sieht keiner." (LtgKLHo)*

> *„Ein eingespielt arbeitender Geselle ist wesentlich kostendeckender als ein permanentes Durchschleifen von Lehrlingen. Auch eine gut arbeitende Hilfskraft bringt mehr Erträge. Ab Mitte des 3. Lehrjahrs arbeitet der Lehrling kostendeckend, aber da denkt er schon wieder an seine Prüfung." (LtgKBSchr)*

Nach manchen dieser Gespräche verließen wir unsere Gesprächspartner mit der Frage, ob vor dem Hintergrund dieses Dilemmas - steigende (pädagogische) Anforderungen an die Ausbildung und sinkende zeitliche und technische Möglichkeiten für die Ausbildung - die betriebliche Ausbildung und damit das Duale System überhaupt heute zunehmend unmöglich werden. Zumal wir dieses Dilemma keineswegs nur bei Kleinbetrieben gefunden haben.

Die geäußerten Gründe der Inhaber und Leiter von Kleinbetrieben, angesichts dieser Situation weiterhin auszubilden, sind durchgehend eher nostalgisch und nicht wirtschaftlich motiviert. Sie beziehen sich oft auf den Aspekt der sozialen Verantwortung, mit dem Unterton: Solange wir das noch können, leisten wir es uns eben, junge Leute auszubilden:

> *„Das Ausbildungsengagement ist quasi ein moralisches Erbe" (LtgKBITP).*

> *„Wir bilden halt das aus, was hier eh und je schon ausgebildet worden ist"(LtgKBHo)*

> *„Die Freude an diesem Handwerk vermitteln, den Jugendlichen eine Chance geben, den Nachwuchs fördern – wenn jeder diese Philosophie vertreten würde, dass es nicht kostendeckend ist, Lehrlinge auszubilden, dann hätten wir keinen Nachwuchs mehr." (LtgKBSchr)*

In einem von uns befragten Betrieb – der Schreinerei - werden direkt soziale und berufspolitische Gründe für die Fortsetzung der eigenen Ausbildungsarbeit genannt:

> *„Ich nehme bewusst Hauptschüler – also Lehrlinge, die dem Handwerk wahrscheinlich erhalten bleiben." (LtgKBSchr)*

Man kann also – und manche Kleinbetriebe verfolgen diese Strategie bewusst – aus der oben erwähnten Bewerbernot (man bekommt im Kleinbetrieb nicht gerade die Besten) auch eine Tugend machen und eine (soziale) Aufgabe darin sehen, nun gerade und gezielt Junge Leute ausbilden, die sonst in der Gesellschaft eher geringere Chancen haben – und damit zugleich auf berufspolitische Wirkungen hoffen.

Das kann natürlich nicht so missverstanden werden, als ob sich Kleinbetriebe den „Luxus" der Ausbildung nur aus (edlen) sozialen Gründen leisten würden; interessant ist lediglich, dass solchen Gründen in den Gesprächen mit den Inhabern, Leitern und Mitarbeitern der Kleinbetriebe vergleichsweise viel Raum gegeben wird. Im Übrigen sprechen auch durchaus Eigeninteressen für die Ausbildung, wenn sie auch den Umfang, in dem ausgebildet wird, nicht voll zu erklären vermögen:

> *„Die beiden derzeitigen Gesellen haben (bei uns) gelernt. Das merkt man – wenn wir Gesellen aus anderen Betrieben nehmen…da gibt es einen ganz anderen (niedrigeren) Qualitätsanspruch." (LtgKBSchr)*

Bei der Rekrutierung der Lehrlinge zielen die Kleinbetriebe in eher ländlichen Regionen auf das lokale und regionale Umfeld. In kleineren Ortschaften ist der ausbildende Kleinbetrieb ein Bestandteil des örtlichen sozialen Umfelds und in dieses fest eingebunden. Persönliche Beziehungen spielen bei der Rekrutierung eine große Rolle.

> *„Teilweise war schon der Vater da und jetzt machen die Kinder hier ihre Ausbildung. Der Betrieb lebt im Landkreis und es fehlte einfach was, wenn keine Azubis da sind." (LtgKBHo)*

Ausgetüftelte Bewerbungsverfahren gibt es in der Regel nicht. Schon die Anzeige in der örtlichen Presse ist eher die Ausnahme, üblich ist die direkte Anfrage eines Bewerbers beim Betrieb.

> *„Die Auszubildenden bewerben sich in der Regel bei (uns) auf Anzeigen in der örtlichen Presse. Oft gibt es aber auch direkte Anfragen." (LtgKBHo)*

Entscheidend für die Aufnahme ist das persönliche Gespräch mit dem Inhaber bzw. Chef (der i.d.R. auch der – nebenamtliche - Ausbildungsleiter ist, s.u.). Entscheidungskriterien sind die Schulnoten und der persönlicher Eindruck, aber auch das Elternhaus:

> *„Ausschlaggebend für die Auswahl sind zum einen die schulischen Leistungen, zum anderen aber auch das Elternhaus. Darüber hinaus sollten die Azubis im Hotelfach über 18 sein, damit sie länger als bis 22.00 Uhr und vor 06:00 Uhr arbeiten können" (LtgKBHo).*

Die Rolle der Eltern in diesem Zusammenhang ist etwas überraschend, sie betont jedoch die hier geltenden eher traditionellen, lokalen und sozial integrativen Strukturen der gesamten Ausbildungssituation; im Übrigen erweist sie sich als durchaus rational:

> *„Bezüglich der Eltern ist es wichtig, dass diese hinter der Ausbildung Ihres Kindes stehen und dieses auch „ein bisschen unter Kontrolle haben", da dies ja ein schwieriges Alter ist. Daher wird auch versucht, Azubis aus dem Ort zu bekommen, um dort die Verbindung direkter halten zu können. Dass Bewerber von weiter weg, etwa aus Ostdeutschland, genommen werden ist eher unüblich, auch weil diese dann nicht zu Hause wohnen können, sondern im Hotel untergebracht und beaufsichtigt werden müssen." (LtgKBHo).*

Aber auch dort, wo es sich um großstädtische Standorte handelt, fällt der fürsorgliche, persönlich verantwortungsvolle Charakter der Ausbildung im Kleinbetrieb ins Auge – zweifellos eine seiner großen Stärken. Dazu das folgende Zitat mit Überlegungen des Inhabers, die sehr gut veranschaulichen, wie „ganzheitlich" und fürsorglich in der Ausbildung der Kleinbetriebe gedacht werden kann. Es gelten eher familiale, personale Werte und Beziehungen:

> *„Wir haben hier in Hamburg sehr viel mit Leuten aus den neuen Bundesländern zu tun und gerade so junge Mädchen mit gerade mal 16, die dann 200 km von zu Hause weg sind, da gehört es sich auch für den ausbildenden Betrieb, dass die auch in ihrer Freizeit, soweit das möglich ist ohne das man sich in die Privatsphäre einmischt, nicht aus dem Ruder laufen. Wir versuchen hier, dass sie im ersten Ausbildungsjahr ein langes Wochenende haben. Entweder sie haben Samstag frei und wir sehen, dass dann am Freitagmittag Schluss ist, dass es sich lohnt nach Hause zu fahren. Sollten sie Samstag arbeiten, hängen wir im ersten Ausbildungsjahr den Montag dran. Es ist ja ein Abnabelungsprozess von Familie und Freunden und so kann man dafür sorgen, dass sie nach Hause fahren können und ihre Zeit genießen können. Das meine ich mit Fürsorgepflicht und ich denke das ist schon eine wichtige Sache. Auch beim Wohnen gibt es Hilfe des Betriebs, mit dem Ziel, Wohnen nah am Unternehmen zu ermöglichen, aus Sicherheitsgründen" (LtgKBInst).*

Diese „familiäre" Situation der Ausbildung in Kleinbetrieben und die persönliche Nähe, die hier herrscht, ebenso wie schließlich die Bereitschaft, nicht immer unbedingt die „Jahrgangsbesten" aufzunehmen, sondern auch schwächeren Jugendlichen eine Chance zu geben, haben zu einer Besonderheit der Ausbildung in Kleinbetrieben geführt: Man findet hier relativ oft auch Jugendliche, die etwas langsamer sind als andere, die leichte bis mittlere Lernbehinderungen aufweisen, für die eigentlich eine sozialpädagogische Hilfe und Betreuung angemessen wäre. Für diese „benachteiligten" Jugendlichen bietet die Ausbil-

dung im Kleinbetrieb eine besondere Chance – nicht nur, weil sie überhaupt nur schwer einen Ausbildungsplatz finden, sondern auch, weil in der praktischen Ausbildung für sie nach vielen Jahren schulischer Lernprobleme die Chance eines Neuanfangs liegt, und weil das hier im Mittelpunkt stehende praktische Lernen ihnen außerdem ganz neue Chancen der Persönlichkeitsbildung eröffnet. Von den von uns befragten Betrieben hat allerdings nur die Schreinerei diesen Umstand bewusst ergriffen und versucht, daraus einen gezielten Bildungsansatz für diese Jugendlichen zu machen. Die anderen befragten Kleinbetriebe stehen objektiv in dieser Situation, ohne sie jedoch zu reflektieren.

#### *4.1.1.2 Typische Strukturen der Ausbildung in Kleinbetrieben*

a. Ausbildung in der Echtarbeit

Ausbildung in Kleinbetrieben ist im Wesentlichen *Ausbildung in der Echtarbeit*, und zwar tendenziell von Anfang an. Es gibt keine Lehrwerkstatt, Lehrecke o.ä., sondern die Auszubildenden gehen von Anfang an mit einer Fachkraft mit und werden von dieser eingewiesen. Sie arbeiten also immer „auftragsbezogen" mit und lernen im Prozess der Arbeit – meist „vom Einfachen zum Schweren" und mit zunehmender Selbständigkeit. Im Lauf des dritten Ausbildungsjahr erfüllen sie bereits alle Aufgaben eines Gesellen bzw. einer Fachkraft, d.h. sie bearbeiten selbständig auch komplexere Aufträge, wie es der Betrieb verlangt.

> *„Wir versuchen alle Ausbildungsinhalte in den ersten zwei Jahren abzuarbeiten und im dritten Ausbildungsjahr geht es eigentlich nur noch drum, dass sie diese Fähigkeiten vertiefen, beherrschen, dass das ins Tagesgeschäft übergeht. Wenn das geschafft ist, kann man sagen, dass die Ausbildung erfolgreich war." (LtgKBFl)*

b. Strukturen des Ausbildungsbeginns

In diesem Ablauf ist der *Beginn der Ausbildung* am heikelsten, wenn es zwar bereits um reale, kundenbezogene Arbeit geht, der Lehrling aber fachlich noch nichts kann. Die Kleinbetriebe lösen dieses Problem auf ganz unterschiedliche Weise: Im Schreinerhandwerk stellt es sich gar nicht, weil es hier ein außerbetriebliches Berufsgrundbildungsjahr gibt und die betriebliche Ausbildung erst im zweiten Lehrjahr beginnt. Das hat auch den Vorteil, dass die Auszubildenden in diesem Grundbildungsjahr alle für Schreiner wichtigen Handfertigkeiten erlernen können, die in der Betriebsrealität längst nicht mehr im Prozess gelernt werden können, weil die entsprechenden Tätigkeiten dort von Maschinen übernommen werden.

> *„Die Ausbildung zum Beruf Schreiner findet im 1. Lehrjahr in Berufsgrundschuljahrform statt, d.h. die betriebliche Ausbildung erstreckt sich nur auf die Lehrjahre 2 und 3. „Das ist sehr gut. Dadurch haben die Lehrlinge eine einmalige Chance, die sie während ihrer ganzen Berufszeit nicht mehr haben, weil sie dort sehr viel mit der Hand machen. Lernen dadurch den Werkstoff*

*Holz sehr gut kennen, bekommen Grundrüstzeug. Die Betriebe haben gar keine Chance, das in dieser Breite zu vermitteln.“ (LtgKBSchr)*

In dem kleinen Metallbetrieb gibt es einen drei Monate dauernden Grundkurs in Metallbearbeitung, der arbeitsfern durchgeführt wird anhand von Übungsaufgaben und Lernunterlagen.

*„Zu Beginn der Ausbildung: findet 3 Monate lang eine Einführung in Metallbearbeitung statt, inklusive Hausaufgaben; ausgebildet wird entlang von Lernunterlagen“ (LtgKBInst)*

In den anderen Kleinbetrieben ist der Ausbildungsbeginn weniger klar gestaltet. Man lässt den neuen Auszubildenden einige Wochen Zeit zur Eingewöhnung in den Betriebsablauf, in denen sie hauptsächlich mitlaufen und zuschauen und gelegentlich mitarbeiten. Dann müssen sie aber relativ schnell ganz normale Echtaufgaben übernehmen, ohne lange Schonung und ohne Sonderstatus:

*„Wir geben den Auszubildenden 3-4 Wochen Zeit sich an den Betrieb im Allgemeinen zu gewöhnen. Damit sie wissen, wo sind die Umkleiden, wo sind die WCs, wo sitze ich und esse und trinke, einfach den Betrieb kennenlernen. Sich so langsam an gewisse Abläufe zu gewöhnen und dann sollen sie das machen, was sie im Betrieb überwiegend machen. Also im Verkauf z.B. verkaufen. Nicht erst starten mit kuck Dir das an, oder abwaschen oder Salate machen, sondern der direkte Angriff, ich sag immer, an die Front. Erstens ist das das, wovor sie die meiste Angst immer haben und zum zweiten: Verkaufen hat etwas mit Erfahrung zu tun, und wenn ich zu spät beginne, dass z.B. gewisse Abläufe einfach motorisch fertig sind, da kommen sie nicht rein.“ (LtgKBFl).*

Interessant ist, dass dieser Inhaber und Ausbildungsleiter eine Phase von Hilfs- und Zuarbeiten explizit ablehnt. Die Auszubildenden müssen möglichst schnell und ohne lange Vorbereitung Echtaufgaben übernehmen – und wenn sie etwas nicht wissen oder können, müssen sie eben fragen. In kundenintensiven Zeiten bleibt keine Zeit für lange Belehrungen, hier müssen die Auszubildenden einfach mitarbeiten, so gut sie können, und ihre Ausbilder müssen irgendwie im Blick behalten, ob sie irgendetwas Gravierendes falsch machen, und dementsprechend intervenieren. In weniger kundenintensiven Zeiten bleibt Zeit zur Auswertung der Erfahrung, zur Korrektur und zu Erläuterungen und Erklärungen:

*„Haupttagesgeschäft ist vormittags oder über Mittag, nachmittags ist immer Zeit. In der Nachmittagszeit bauen wir dann nicht massiv Personal ab, sondern wir nutzen die Nachmittagsstunden, um die Inhalte zu vermitteln“ (LtgKBFl)*

### c. Zur Systematik der Ausbildung in Kleinbetrieben

Die Ausbildung in Kleinbetrieben ist insofern „*unsystematisch*“, als sie nicht in geplanten Schritten verläuft, sondern sehr stark von der Auftragssituation abhängt: Die Auszubildenden müssen eben tun (und lernen dabei das), was gerade anliegt. Zwar können Betriebe mit getrennten Arbeitsbereichen eine Art Durchlaufplan befolgen, aber solche Abteilungsstrukturen sind in Kleinbetrieben nicht sehr verbreitet, und im Übrigen hängt das arbeiten-

de Lernen innerhalb der Abteilungen oder Bereiche vom kaum planbaren Auftragseingang ab.

> *„Wir haben keinen ausgefuchsten Lehrplan, sondern bilden auftragsbezogen aus. Wir prüfen die anfallenden Aufgaben, ob und wie man sie dem Lehrling übertragen kann.“ (LtgKBSchr)*

Systematik bekommt die kleinbetriebliche Ausbildung durch die *Ausbildungsrahmenpläne.* Sie liefern ihr den Orientierungsrahmen. Ausbildungsrahmenpläne sind für Kleinbetriebe daher unverzichtbar und werden relativ konsequent umgesetzt:

> *„Die Ausbildungsinhalte orientieren sich am Ausbildungsrahmenplan und an der Ausbildungstradition im eigenen Unternehmen“ (LtgKBHo)*

Wenn der Betrieb eine klassisch-handwerkliche Leistungspalette hat, wie sie vielen einschlägigen Ausbildungsrahmenplänen im Handwerk zugrunde liegt, ist der Rahmenplan für diesen Betrieb realitätsnah, so dass es auch kein Problem ist, ihn umzusetzen: Das ergibt sich einfach so aus dem Betrieballtag:

> *„In einem Betrieb, wie wir es hier haben, ist der Rahmenplan nicht so ein großes Thema, weil das ist ein Selbstgänger. Wir sind hier ja ein klassischer Handwerksbetrieb. Wir zerlegen selber, wir produzieren selber, wir kochen …also alles was ums Fleisch geht wird hier bearbeitet. Durch unser Tagesgeschäft ergibt sich das somit, dass wir einen Ausbildungsrahmenplan leben. Das ist aber nicht in allen Betrieben so.“ (LtgKBFl)*

In spezialisierteren Betrieben kann die Erfüllung des Ausbildungsrahmenplans allerdings schon zum Problem werden, und es ist dann nicht ganz so leicht, ihn mit den betrieblichen Anforderungen in Übereinstimmung zu bringen. Dabei käme niemand auf die Idee, den betrieblichen Alltag an die Rahmenpläne anzupassen, sondern man verlangt selbstverständlich umgekehrt Rahmenpläne, die flexibel genug sind, um mit der betrieblichen Realität in Übereinstimmung gebracht zu werden:

> *„Den Ausbildungsrahmenplan müssen wir einbinden in die firmenspezifischen Anforderungen“ (LtgKBInst)*

Der Rahmenplan erfüllt häufig die Funktion einer Art Checkliste, anhand derer man während der Ausbildung immer wieder überprüfen kann, was der Lehrling schon gemacht und damit gelernt hat und was noch fehlt.

### d. Die Bedeutung der Berufsschule für die kleinbetriebliche Ausbildung

Für die Ausbildungsmöglichkeiten von Kleinbetrieben ist der duale Partner, die *Berufsschule* eine absolut wesentliche und unverzichtbare Institution, nicht zuletzt unter dem Gesichtspunkt der Vollständigkeit der Ausbildung:

> *„Einige Betriebe könnten ohne die Berufsschule nicht ausbilden, da sie nicht alles abdecken“ (LtgKBFl).*

Gerade kleine Betriebe haben ihre Schwerpunkte und decken selten die ganze Breite eines Berufs ab. Für Kleinbetriebe ist diese Schwerpunktbildung eine Frage der Profilierung und der Behauptung ihrer Nische – und damit eine Existenzfrage.

> *„Viele Inhalte lernen die (Koch-)Azubis nur in der Berufschule kennen, da viele Speisen in einem bayerischen Hotelgasthof ja gar nicht angeboten werden (z.B. asiatische Küche, Hochseefische etc.)" (LtgKBHo)*

Außerdem löst die Berufsschule einen Teil des Zeitproblems der Ausbildung, indem sie die Vermittlung von Fachtheorie übernimmt, was im Betrieb oft mit den Erfordernissen der Arbeit kollidieren würde. Das bringt einen unserer Gesprächspartner zu dem euphorischen Bekenntnis:

> *„Es ist ja auch ein tolles System, das möchte ich dick und fett unterstreichen. .. Das System, was jetzt in Deutschland herrscht, besser könnte es nicht sein…Wir brauchen diese Mischung aus Schule und Betrieb, das ist die optimale Form der Ausbildung" (LtgKBFl)*

Solche Sätze wird man aus größeren Betrieben gleich welcher Branche kaum hören. Allerdings ist diese Begeisterung über die Berufsschulen auch bei den Kleinbetrieben keineswegs ungetrübt. Hauptkritikpunkt ist die Zeit, die der Lehrling wegen der Berufschule im Betrieb fehlt:

> *„Im ersten Schuljahr gehen die Köche 14 Wochen in die Berufsschule. Zusätzlich zum Urlaub und Krankfehlzeiten führt das dazu, dass die Azubis gar nicht so viel im Unternehmen sind."(LtgKBHo)*

Und es gibt inhaltliche Differenzen. Denn manchen betrieblichen Ausbildern ist das Angebot der Berufschulen zu theoretisch und zu weit weg von der Praxis:

> *„Nicht alles ist im Betrieb möglich, was in der Berufsschule gelehrt wird. Es bestehen große Differenzen zwischen Praxis und Theorie. Dass der Boden schlecht sein kann und wenig Regen fällt - solche besonderen Bedingungen werden in der Berufsschule nicht berücksichtigt. Daher finde ich den Unterricht in der BS schlecht. Er ist zu wenig praxisbezogen, nicht angewandt, oft auch nicht zeitgemäß". (AusbKBLPDG)*

Hauptkritikpunkt an der Berufsschule ist jedoch auch bei den Kleinbetrieben die mangelnde Kooperation und das Fehlen vieler dringender Absprachen:

> *„Fachlich wäre es schön, Dinge noch besser mit der Berufsschule abgesprochen werden, was dort unterrichtet wird, bekommt man nur über die Azubis mit." (LtgKBHo)*

> *„Mir fehlt die Zusammenarbeit Schule u. Betrieb …ein immenses Problem!" (LtgKBLPDG)*

e. Ausbildungsergänzende Angebote

Neben Betrieb und Schule gewinnt in den Kleinbetrieben noch ein weiterer – dritter – Lernort zunehmend an Bedeutung – die *überbetrieblichen Kurse.* Das sind spezielle Lehrgänge an betriebsfernen Standorten, in denen Ausbildungsinhalte vermittelt werden sollen, die entweder im Berufsbild oder in der Praxis gefordert, von den Kleinbetrieben aber systematisch nicht abgedeckt werden können, weil sie die entsprechende Technologie gar nicht haben oder weil die entsprechenden Inhalte in ihren Geschäftsabläufen nicht vorkommen:

> *„Der Ausbildungsrahmenplan schreibt gewisse Dinge vor, die ein Auszubildender nach 3,5 Jahren leisten soll. Beispielsweise ist es sehr üblich, dass CNC gesteuerte Maschinen eingesetzt werden, auch im Handwerk. Das können wir gar nicht leisten, das haben wir gar nicht. Das werden wir auch in 10 Jahren nicht haben, weil wir die in dem Umfang nicht brauchen. Dann steht uns da die Innung zur Verfügung und dieses Lehrgänge sind auch verpflichtend. Damit sichergestellt ist, dass man einen gleichen Ausbildungsstand hat." (LtgKBInst).*

Es handelt sich also um ausbildungsergänzende Inhalte, die speziell für den einzelnen Betrieb festgelegt und von den Kammern bzw. Innungen als Auflage für die Anerkennung als Ausbildungsstätte festgelegt werden. Solche Kurse können bis zu 12 Wochen der Ausbildungszeit beanspruchen und werden von den Innungen organisiert und abgewickelt.

In manchen Branchen bieten auch die Berufsschulen zusätzliche Kurse an. So gibt es offenbar – regional verschieden - für die Fleischer sog. „Zapf-Kurse", die speziell auf besondere Themen der Prüfung vorbereiten und z.T. von Ausbildungsmeistern durchgeführt werden.

> *„Die Berufsschule macht Zapf-Kurse als Zusatzangebot. Das ist eine Zusatzausbildung für Fleischer, Kurse, die sich auf die Prüfungsinhalte konzentrieren (Plattenservice, worauf achtet die Prüfungskommission, Rollenspiele von Verkaufssituationen). Es gibt 10 Kurse von jeweils einem halben Tag während der Ausbildungszeit" (LtgKBFl).*

Eine dritte Möglichkeit, wie Kleinbetriebe Einschränkungen ihrer Ausbildungsfähigkeit ausgleichen können, ist der *Ausbildungsverbund*, der insbesondere in Ostdeutschland gern genutzt wird. Dabei arbeiten Kleinbetriebe, deren Ausbildungsmöglichkeiten sich ergänzen, in der Ausbildung zusammen, so dass sie gemeinsam die Anforderungen des Ausbildungsrahmenplans abdecken können. Mitunter sind auch Bildungsträger in den Verbund integriert. Diese Verbünde können auch, wie gerade der Osten zeigt, relativ kleine, flexible und unbürokratische Formen der Zusammenarbeit darstellen, die dann doch eine wirksame Ausbildung auf die Beine stellen können.

> *„Die Ausbildung erfolgt im Verbund mit 2 Nachbarbetrieben. Gemeinsam haben wir 8 Auszubildende" (LtgKBLPDG)*

Bei einem unserer Kleinbetriebe – dem Motoreninstandhalter – hat sich ein solcher Miniaturverbund – besser: eine Ausbildungskooperation - ganz spontan ergeben:

> *„Und wir haben eine Kooperation mit einer Werft in Norddeutschland, die bildet Schiffsmechaniker aus und ist sehr verlegen um eine Metallausbildung. Also das was wir hier machen. … Ein wichtiger Teil bei denen ist aber Metallbearbeitung und das können die nicht mehr selber leisten. Das machen jetzt wir für die. Die schicken uns die Lehrlinge her. Das ist jetzt gera-*

*de angelaufen und ich habe jetzt den ersten. Dann kommt noch einer und dann kann wieder für 2 Jahre Ruhe sein, denn die bilden nicht so gleichmäßig aus." (LtgKBInst)*

Weil die Zusammenarbeit auch in der Ausbildung für Kleinbetriebe so wichtig ist, kommt auch der Ausbildungsleiter unseres landwirtschaftlichen Betriebs zu der Forderung:

*„Wir in unserem Sektor brauchen mehr Ausbildungsverbünde!" (LtgkbLPDG)*

f. Kleinbetriebliche Ausbildung und Innovation

Ein Kennzeichen der Ausbildung in Kleinbetrieben ist wohl auch deren von einigen unserer Gesprächspartner beklagte eher *geringe Innovationskraft*. Ausbildung in Kleinbetrieben verläuft mehr oder weniger in immer gleichen, gewohnten Bahnen, und es gibt eigentlich niemanden, der für strukturelle oder methodische Innovationen zuständig oder an solchen interessiert wäre. Man ist es gewohnt, Neuerungen von außen auf sich zukommen zu lassen – etwa von den Kammern bzw. Innungen, vom Gesetzgeber oder auch, seltener, von den Berufsschulen, aber es gibt keine eigenen Initiativen, die Ausbildung von sich aus weiterzuentwickeln:

*„Man läuft seinen Stiefel so ab und man fällt eigentlich erst drüber, wenn entsprechende Ergebnisse auftauchen. Diesen Betrieb gibt es jetzt seit über 100 Jahren und man hat seine festen Strukturen. Diese Strukturen hat man nur verändert, wenn es nicht anders ging, wenn es der Markt erfordert hat. Und so ist das in der Ausbildung auch. Die Ausbildung hat feste Strukturen. Und wenn wir feststellen, dass die Prüfung noch gewisse Dinge mehr erfordert… In erster Linie kommt das auf uns zu. Es ist weniger so, dass wir selbst durchgehen und sagen, wir könnten dieses noch .. das macht der Juniorchef so ein bisschen und mich auch fragt: was hältst Du so davon. Aber ansonsten bin ich selber eigentlich so in den festen Strukturen und warte, was an uns herangetragen wird."(LtgKBInst)*

Nur wenige Kleinbetriebe bereichern ihre Ausbildung mit innovativen Ideen, neuen Formen oder interessanten Zusatzelementen, wie das z.B. unser Schiffsmotoreninstandhalter tut, der immerhin plant, seine Auszubildenden für einige Wochen auf einem Schiff mitfahren zu lassen,

*„damit sie sehen, welche Anforderungen die Motoren brauchen" (LtgKBInst)*

*„Wir schicken 2 Lehrlinge jedes Jahr auf die Fährschiffe… Die sollen da nicht Ferien machen, denn das ist auf Föhr, ein kleiner Fährdienst. .. Da wir sehr viel mit Seeschiffahrt zu tun haben (das ist auch ein Kunde von uns), wollen wir denen das Umfeld bisschen näher bringen. Und was der Kunde nachher für einen Anspruch stellt, worüber der sich ärgert. Wenn wir vergessen haben, ein Schräubchen auszubohren, das irgendwo drinsteckt oder so. Das ist für uns keine große Arbeit, die wird vielleicht aus Ignoranz oder Schlamperei vergessen. An Bord kann dass schwerwiegende Folgen haben, weil die die Mittel einfach nicht haben. Und dann ist der Kunde entsprechend sauer. Und wenn man das sieht, kann man das einfach besser umsetzen." (LtgKBInst)*

Im Allgemeinen gilt jedoch für die Ausbildung in Kleinbetrieben nicht, was für deren Leistungsangebot sonst gilt, dass es nämlich originell und ideenreich sein muss, um über-

haupt am Markt eine Chance zu haben. Ausbildung in Kleinbetrieben ist in der Tendenz eher traditionell und konventionell und von der wirtschaftlichen Dynamik rundum eher unberührt:

> *„Zwar verschieben sich die Prüfungsfelder über die Jahre hinweg leicht, z.B. in der Metzgerei weg vom Schlachten hin zu mehr verkaufsrelevanten Themenfeldern, aber im großen Ganzen bleibt das immer etwa gleich. Veränderungen bekommt man über die Berufsschulen und Innungen bzw. die IHK mit, die in Newslettern über Ausbildung informieren" (LtgKBHo)*

Veränderungen der Prüfungsordnung und der Ausbildungsrahmenpläne – die ja selbst Veränderungen erst mit einiger zeitlichen Verzögerung aufnehmen bzw. abbilden – sind die wesentlichen Veränderungsimpulse für die Ausbildung der Kleinbetriebe, die damit in Vielem wohl ihrer Zeit hinterherhinkt, ohne damit allerdings die Einsatzfähigkeit der Ausgebildeten im eigenen Betrieb einzuschränken, der sich ebenfalls nur langsam verändert. Hier klafft vermutlich die wichtigste, auch bedenklichste Lücke zwischen der Ausbildung in Kleinbetrieben und der in großen Unternehmen. Die z.T. immer noch gleiche Berufsbezeichnung am Ende der Ausbildung verschleiert diesen Unterschied völlig, der auch darin zum Ausdruck kommt, dass die „Großen" sich in der Regel schon gar nicht mehr an der Mindestanforderung Ausbildungsrahmenplan orientieren, sondern am betrieblichen Bedarf, während die „Kleinen" schon Mühe haben, die Mindestanforderungen des Ausbildungsrahmenplans zu erfüllen und dafür bereits einige zusätzlich Vorkehrungen treffen müssen. Dort, wo es gemeinsame Berufsbilder für Große und Kleine gibt, werden die Kleinen tendenziell zu einer Innovationsbremse, womit die Qualitätsunterschiede immer größer zu werden drohen und die Einheitlichkeit der Berufsbezeichnungen sich immer mehr als Fiktion erweist.

Die Ausbildungsstrukturen der Kleinbetriebe sind jedenfalls, zusammengefasst, bemerkenswert einheitlich, indem sie das klassische Schema des dualen Ausbildungssystems einhalten und tatsächlich „im Betrieb", d.h. in der unmittelbaren Arbeitsrealität ausbilden. Damit haben sie sich nie von einer Ausbildungsstruktur verabschiedet, der sich die großen Ausbildungsbetriebe heute wieder verstärkt zuwenden, nämlich von der „prozessorientierten Ausbildung". Ob das aber eine Stärke ist, wird sich im nächsten Abschnitt zeigen, wenn wir uns den Ausbildungsmethoden der ausbildenden Kleinbetriebe zuwenden.

### *4.1.1.3 Die Ausbildungsmethoden der Kleinbetriebe*

Die Methoden der Ausbildung, die in den Kleinbetrieben eingesetzt werden, unterscheiden sich nach der Anfangsphase der Ausbildung, nach ihrem Hauptteil und nach der Phase der Prüfungsvorbereitung.

#### a. Methoden in der Anfangsphase der Ausbildung

In der *Anfangsphase* lernen die Auszubildenden eher durch mitgehen und zuschauen. Der alte Gedanke, es müsse erst einmal „mit den Augen gestohlen" werden, lebt hier weiter.

Außerdem übernehmen sie von Anfang an kleine Hilfsdienste als „Zuarbeiter“ ihres Ausbilders. „Irgendwie“ werden sie dabei allmählich selbständiger. Im Hotel läuft das folgendermaßen ab:

> *„Am Anfang der Ausbildung müssen die Azubis viel zuschauen und aushelfen, um einen ersten Überblick zu erhalten. Dadurch, dass sich Tätigkeiten relativ häufig wiederholen, können sie aber mehr und mehr auch Aufgaben selbständig übernehmen. Grundsätzlich laufen die Azubis anfangs nebenher und werden dann mehr und mehr zu wirklichen Hilfen.“ (LtgKBHo)*

Immerhin findet diese Anfangsphase im Hotel in der Echtarbeit statt, auch wenn die Auszubildenden eigentlich nicht wirklich mitarbeiten.

In der Schiffsmotoreninstandhaltung gibt es eine definierte dreimonatige Einführungsphase in die Metallbearbeitung, die offenbar arbeitsfern stattfindet. Dieser Metallgrundkurs beruht auf standardisierten Unterlagen.

> *„Wir haben Unterlagen für einen Metallgrundkurs, die als Ausbildungsunterlagen genau ausgearbeitet sind, d.h. mit genauen Unterweisungen, mit Erklärungen und am Ende sind dann Aufgaben, die nachfragen, ob das alles verstanden worden ist. Diese Dinge werden dann von den Auszubildenden noch mal schriftlich aufgearbeitet. .. Und das arbeiten wir noch mal theoretisch auf.“ (LtgKBInst)*

Es wird im Gespräch nicht ganz klar, ob es sich um Leittexte, also eine frühe, noch stark geführte Form des „selbstorganisierten Lernens“ handelt, aber die folgenden Ausführungen machen das wahrscheinlich:

> *„Die Unterlagen sollen ein Verständnis wecken; daher sind 15-20% Theorie und der Rest sind handwerkliche Tätigkeiten „das sind so kleine Funktionsteile. Die Unterlagen erklären Ursprungsform und Ziel, Arbeitsprozesse werden dargestellt, auf Absprache mit Ausbilder hingewiesen, Arbeitsgänge erklärt, Funktionsweisen von Werkzeugen, Sicherheitsbemerkungen. Am Ende gibt es ein Frageblatt. Der Ausbilder kontrolliert die Frageblätter, die als Hausaufgaben ausgefüllt werden“ (LtgKBInst)*

Ein kleiner Schönheitsfehler: Diese Unterlagen für den Grundlehrgang Metall sind schon etwas älter und ignorieren infolgedessen die letzten 30 Jahre in der Entwicklung der Berufsausbildung:

> *„Die Unterlagen habe ich schon von meinem Vorgänger übernommen. Das ist hier vom BBF-Bundesinstitut für Berufsbildungsforschung Berlin. Ich muss Ihnen auch gestehen, dass das schon relativ alt ist. Diese Auflage ist von 1976. Man könnte jetzt auch ne Auflage von 2006 holen. Da hat sich sicherlich ne Menge getan. Aber dieses hier ist nun sehr gut auf uns zugeschnitten. Ich habe diesen Grundlehrgang auch gemacht vor etlichen Jahren und kann das dann auch entsprechend gut vermitteln. Ich kann mich auch reindenken in die Schwierigkeiten, die die Jungs dabei haben und das hat sich bei uns einfach gut bewährt.“ (LtgKBInst)*

Immerhin – warum soll man Bewährtes ändern oder aufgeben?

In Kleinbetrieben scheint es die einhellige Überzeugung zu sein, dass Auszubildende, die ihre Ausbildung gerade anfangen, erst mal ein „Basiswissen“ bekommen müssen, dass sie das „Lernen lernen“ und sich in die neuen Berufsaufgaben „hineindenken“ müssen. Dazu

gibt es in der Fleischerei wieder eine etwas andere Methode der Einführung, nämlich die Übung an realen Materialien außerhalb der Echtarbeit:

> *„Wir machen da ein Frage-Antwort -Spiel – so fängt man natürlich an, um z.B. den Inhalt des Tresens abzustimmen, fängt man im ersten Ausbildungsjahr an die unterschiedlichen Wurstsorten durchzugehen. Darauf baut man auf: erstmal, dass sie es überhaupt erkennen, was ist was, dann fängt man an zuzusortieren: zu welcher Gruppe gehört das, und wenn das sitzt geht der nächste Schritt los: Inhaltsstoffe, Herstellungsabläufe.“ (LtgKBFl)*

Man kann den Anfang also auch spielerisch gestalten und damit die reine Wissensvermittlung etwas auflockern. Es bleibt aber bei der engen Führung – hier durch den Ausbilder. Der Gedanke, dass die Auszubildenden eigentlich in der Lage sein müssten, sich das Basiswissen ihres zukünftigen Berufs selbstständig anzueignen, ist in den Kleinbetrieben nicht verankert. Im Grunde handelt es sich in der Anfangsphase um den Import schulischer Lehrmethoden in die Ausbildung des Betriebs, und der Betrieb wird hier für die Auszubildenden ein bisschen zur Berufsschule.

> *„Arbeit mit Materialien, z.B. beim praktischen Teil (Kanapees machen), für das Verkaufsgespräch werden auch Rollenspiele gemacht“ (LtgKBFl)*

b. Methoden in der Hauptphase der Ausbildung

Mit welchen Ausbildungsmethoden wird dann die *Hauptphase der Ausbildung* gestaltet?

Zunächst ist festzuhalten, dass diese Hauptphase durchgehend im Betrieb und in der Echtarbeit stattfindet.

In der Echtarbeit auszubilden, ist nicht immer leicht und hängt stark von der Auftragslage ab, bei der man im Voraus nie sicher weiß, ob bei den Aufträgen Arbeiten anfallen, die für den Lernstand des Auszubildenden gerade geeignet sind:

> *„Wir prüfen die anfallenden Aufgaben, ob und wie man sie dem Lehrling übertragen kann.“ (LtgKBSchr)*

Für alle Fälle hält ein Kleinbetrieb aber auch Übungsaufgaben vor, mit denen sich der Auszubildende beschäftigen kann, wenn die Realaufträge nichts fürs aktuelle Lernen hergeben:

> *„Es gibt aber auch Übungsaufgaben, falls die Aufträge nicht geeignet sind“ (LtgKBSchr)*

Um die „Eignung“ festzustellen, muss man den Auszubildende, seinen Lernstand und sein aktuelles Können richtig einschätzen können. Dafür gibt es keine systematischen Instrumente, sondern dazu ist aufgrund der ständigen räumlichen Nähe die persönliche Beobachtung durch die Ausbildenden, deren Einschätzung und „Gefühl“ ausreichend.“

> *„Die Leistungsfähigkeit des Lehrlings wird herausgefunden, indem man ihn bei der Arbeit beobachtet. Die Werkstatt bietet die Möglichkeit wegen der räumlichen Nähe.“ (LtgKbSchr)*

*„Für die Beurteilung der Azubis gibt es kein bestimmtes Schema. Man geht von den praktischen Fähigkeiten aus, schaut wie er im Team mitarbeitet und beurteilt das dann eben. Grundsätzlich gibt es auch keine Routinen was Bewertungsgespräche angeht, sondern man arbeitet ja eh den ganzen Tag mit ihnen zusammen und lässt dann gewisse Dinge eben in ein Gespräch einfließen.“ (LtgKBHo)*

Prinzipiell arbeiten die Auszubildenden real mit und lernen in der Echtarbeit – allerdings wohl nicht immer sehr selbstgesteuert:

*„In der Landwirtschaft gibt’s halt eine Methode: Vormachen, Nachmachen usw.“ (LTGkbLPDG)*

Vermutlich ist auch in anderen Kleinbetrieben anderer Branchen die Unterweisung die bevorzugte Methode, um den Auszubildenden Neues zu vermitteln. Allerdings scheint sich das mit dem Fortschritt der Ausbildung etwas zu verändern, denn in mehreren Kleinbetrieben werden den Auszubildenden mit dem Fortgang ihrer Ausbildung immer mehr selbständige Aufträge übergeben.

*„Grundsätzlich laufen die Azubis anfangs nebenher und werden dann mehr und mehr zu wirklichen Hilfen. Im Hotelfach übernehmen sie z.B. im dritten Ausbildungslehrjahr alleine den Rezeptionsdienst, in der Küche sind sie am Nachmittag oft alleine in der Küche und übernehmen alle Aufgaben.“ (LtgKBHo)*

So wachsen sie allmählich in die Rolle und Verantwortung eines fachlich qualifizierten Mitarbeiters hinein. Es gilt also offenbar das Prinzip „von der engen Führung zur selbständigen Arbeit“, und dabei werden zunehmend kompliziertere bzw. heiklere Echtaufgaben zur selbstverantwortlichen Bearbeitung übergeben:

*„Der Azubi soll nicht ein halbes Jahr in der Küche Knochen pulen um ein Gefühl für das Messer zu bekommen, sondern er wird z.B. für die Zerkleinerung von Hackfleisch eingesetzt. Von vorneherein dabei sein und zu zeigen, dass man das Thema Ausbildung ernst nimmt.“ (KtgKBHo)*

*„Es ist schon so, dass die sehr mit eingebunden werden und wenn jemand Interesse hat und gut ist, kriegt der das innerhalb von kurzer Zeit und sehr selbstständig beigebracht, so dass die durchaus schon komplette Sachen alleine bearbeiten. Das ist natürlich dann der Idealfall. Aber das ist so die Vertrauensbasis, ob die Chemie stimmt.“ (LtgKBInst)*

*„Erste neue Aufgaben macht man mit dem Lehrling gemeinsam, danach macht er es eigenständig. Stücke werden mit ihm (fragend) besprochen. Außerdem kann man eine Sicherheit einbauen, indem er z.B. die Teile macht, die man nicht sieht, z.B. Blindsockel. Motto: Langsame Vergrößerung der Sicherheit auf beiden Seiten. Wir arbeiten mit höchst teuren Materialien.“ (LtgKBSchr)*

Der Schreiner, von dem das letzte Zitat stammt, hat also durchaus einen Sinn dafür, dass Fehler zum Lernen gehören, dass aber Fehler nicht überall gleich schlimm und unterschiedlich reparierbar sind, so dass es auch in der Echtarbeit Spielräume zum lernenden Fehlermachen gibt. Einer unserer Gesprächspartner – der Ausbildungsleiter der Metzgerei – geht folgendermaßen vor:

*„Ich denke, dass der Betriebsinhaber eine ganze Menge machen kann. Z.B. die junge Dame, die bei mir ist. Es geht um Personalwirtschaft, also auch um Bewerbungen. Ich lese die. Wenn*

*ich mal ne besonders gute oder schlechte habe, dann geb ich die ihr und sag: Wenn Du durch bist kommst Du ins Büro und erzählst, was Dir aufgefallen ist." (LtgKBFL)*

Aber auch dieser Ausbildungsleiter wagt es nicht, der Auszubildenden wirklich Verantwortung zu übergeben und sie selbständig eine Aufgabe lösen zu lassen (deren Lösung er dann selbstverständlich prüfen kann und muss), sondern er muss das Geschehen in der Hand behalten. Es muss stark bezweifelt werden, ob in den Kleinbetrieben eine systematische Methodik des selbstgesteuerten Lernens überhaupt angekommen ist, zumal gewährte Selbständigkeiten offenbar auch stark vom Verhaltendes jeweiligen Auszubildenden und dem Vertrauen abhängt, das seine Ausbilder in ihn setzen:

*„Die Vermittlungsmethode hängt von den Aufträgen ab, aber auch von dem Auszubildenden. Es gibt einige, die haben ein Händchen dafür, da kann man sagen, du heute Nachmittag hat ein Kunde was bestellt, das machst Du mal und weiß, das endet in einer Qualität, die man dann auch verkaufen kann. Wenn jemand nicht so geschickt ist, versucht über etwas kleinere Mengen das abzugraßen. Natürlich ist das mit Schwund verbunden, da braucht man sich in unserer Branche gar nichts vormachen und es kostet auch Geld" (LtgKBFl)*

c. Methoden der Prüfungsvorbereitung

*Vor der Prüfung* scheinen dann wieder das Üben an Sonderaufgaben und das Herstellen arbeitsferner Prüfungsstücke zu überwiegen, also wieder eher arbeitsferne Methoden:

*„Wenn es in die Übphase vor der Prüfung geht, werden auch Platten probeweise gelegt; im dritten Ausbildungsjahr kann man sich spezialisieren, das wird dann auch gemacht (z.B. auf die Herstellung eines Menüs)" (LtgLBFl)*

*„In der Gesellenprüfung wird ein selbstständiges Projekt abgefragt und dies übe ich vorher mit dem Azubi. In der Vorbereitung machen wir natürlich genau diese Dinge: dass wir ihm ein komplizierteres Projekt geben, wo mehrere Arbeitsschritte einfließen müssen. Diese Projekte sind von einem Verlag vorgearbeitet. Das ist dann auch so beschrieben, dass nicht mehr alle Arbeitsschritte drauf sind … Im Großen und Ganzen muss er erkennen: was wird maschinell gefertigt, was mit der Hand. Und es muss ein bestimmter Zeitrahmen eingehalten werden. Und da sind auch die größten Schwierigkeiten." (LtgKBInst)*

*„In der Vorbereitung arbeiten wir sehr oft mit alten Prüfungsaufgaben. Das ist am dichtesten dran und lässt sich am besten vermitteln" (LtgKBInst)*

Die Prüfungsvorbereitung scheint in allen Kleinbetrieben ein eigener Ausbildungsabschnitt zu sein, der nicht mehr in der Echtarbeit stattfindet. Vielmehr wird den Auszubildenden dafür eine Sonderzeit eingeräumt. Außerdem kommen – wie in der Anfangsphase – externe Materialien – Übungsprojekte, alte Prüfungsaufgaben – zum Einsatz.

d. Zum Stand der Ausbildungsmethodik von Kleinbetrieben

Wir können also zum Stand der Ausbildungsmethoden in Kleinbetrieben festhalten: Während in großen Unternehmen die Selbständigkeit der Auszubildenden, das selbstgesteuerte Lernen und der Ansatz der Lernbegleitung zumindest bei den Ausbildungsleitungen und

den hauptamtlichen Ausbildern, die sich mit Ausbildungsplanung und –koordination beschäftigen, ein überaus aktuelles Thema ist, bei dem es eigentlich nur noch um die Umsetzung in den Ausbildungsalltag geht, ist das alles in den Kleinbetrieben überhaupt kein Thema und offenbar weitgehend unbekannt. Zwar hat die Ausbildung in den Kleinbetrieben den großen „natürlichen“ Vorteil der unbedingten Nähe zur Echtarbeit, aber dieser Vorteil wird kaum als solcher begriffen und vor allem nicht methodisch genutzt. Vielmehr wird Ausbildung immer dann, wenn es darauf ankommt, lieber doch arbeitsfern durchgeführt (obwohl man damit u.a. in zeitliche Bedrängnis gerät). Und es fehlt an einer Methodik, wie gerade die schlüsselqualifizierenden Potentiale der Echtarbeit für das Lernen erschlossen werden können.

Insofern gilt, was schon für die Ausbildungsstrukturen gesagt wurde, auch für die genutzten Methoden: Man greift in den Kleinbetrieben eher auf traditionelle Methoden zurück und hat sich in seinem Methodeneinsatz in den letzten Jahrzehnten nicht sehr verändert.

## 4.1.2 Das Bildungspersonal und seine Aufgaben

### *4.1.2.1 Die verschiedenen Gruppen der Ausbildenden*

Der Überblick über die Personen, die in unseren befragten Kleinbetrieben mit der Ausbildung zu tun haben, ergibt folgendes Bild:

| Betrieb | Ausbildungsleitung | Hauptamtl. Ausbilder | Ausbildende Fachkräfte | sonstige |
|---|---|---|---|---|
| Motoreninstandsetzung | 1 Betriebsmeister zu 40% der Arbeitszeit, 1 Kaufm. zu 10% | keiner | 6 | keine |
| Schreinerei | Inhaber (Meister) | keiner | 3 Schreiner | keine |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Hotel | Junior-Chef (Sohn des Inhabers) | keiner | 3 Hotelfachkräfte | keine |
| Fleischerei | Inhaber | keiner | 1 Meister, 1 Fachkraft zu je 10% | keine |
| Landwirtschafts-Gen. | Dipl.-Agraring., nebenamtl. | keiner | Ca. 10 Land- u. Tierwirte, Landmaschinenführer | keine |

Das wichtigste Ergebnis: In den Kleinbetrieben *gibt es gar kein eigenes Personal für die Ausbildung*, sondern Ausbildung wird grundsätzlich im Nebenamt ausgeführt. Die Differenzierung des Ausbildungspersonals ist nur sehr rudimentär ausgebildet: Unterschieden werden nur die Ausbildungsleitung und die ausbildenden Fachkräfte. In inhabergeführten Betrieben liegt die Ausbildungsleitung wohl tendenziell in den Händen des Inhabers (oder des Juniors), in anderen Kleinbetrieben übernimmt ein meist langjähriger fachlich qualifizierter Mitarbeiter mit entsprechender Erfahrung dieses Amt. Die Gruppe der nebenamtlichen Ausbilder ist verhältnismäßig groß und schließt in manchen Betrieben potentiell die ganze Belegschaft ein. Zusätzliches Ausbildungs-Personal, etwa für Administration, gibt es nicht.

#### *4.1.2.2 Die Ausbildungsleitungen und ihre Aufgaben*

Diejenigen Personen, die in den Kleinbetrieben die Ausbildungsleitung (nebenamtlich) innehaben, sind aktiv in die Ausbildung eingebunden, d.h. sie bilden selbst zumindest phasenweise aus. Das ist zweifellos eine Besonderheit in der Ausbildung der Kleinbetriebe. Es gibt also keine „ferne“ Ausbildungsleitung, die sich auf administrative, koordinierende und Managementaufgaben zurückzieht, sondern der Ausbildungsleiter ist hier eher derjenige, der alle zusätzlichen Ausbildungsaufgaben übernimmt, die nicht arbeitsintegriert zu erfüllen sind. Dazu gehören:

- spezielle Unterweisungen und Kurse

  Etwa beim Grundkurs Metall:

  > *„Rausgeben der Aufgaben, Ablesen, Verständnisfragen klären, Werkstück herausgeben, und wenn wir dann ganz bei Null anfangen ist es dann so, dass ich dann komplett erstmal zeige, worum es geht. Denn es ist oftmals auch ne Handhabungssache, beim Feilen ist es sehr wichtig, dass man richtig steht, seine Körperposition und wenn man das noch nie gemacht hat, hat man schon so seine Probleme damit. Und ich kenn das und gehe dann öfter mal vorbei und sage: Feil nicht mit dem Oberkörper, drück die Knie durch…. “ (LtgKBInst)*

*„(Die Ausbildungsleiterin) hält 1x monatlich Lehrunterweisungen für alle Azubis des Verbunds ab. Dabei wird vorwiegend die Theorie aus der Berufsschule wiederholt. Die Themen richten sich nach den Inhalten des Ausbildungsrahmenplans, z.B.: Pflanzenbestimmung, Erstellung eines Herbariums etc…Sie gibt auch Einweisungen an den Maschinen." (LtgKBLPDG)*

- Zwischen- und Auswertungsgespräche

  *„Dadurch dass das ja ein sehr überschaubarer Betriebe ist, bekommt man ja einen eigenen Eindruck, ob jemand sehr gut einsteigt. Wobei in letzter Zeit steigen die alle sehr gut ein. Aber man merkt schon mal so, ob der eine oder andere ein Problem hat. Wir tauschen uns da auch privat aus. Und spätestens dann wenn ein Zeugnis mit ner 5 kommt gibt es dann auch mal ein ernsthafteres Gespräch und dann machen wir auch Druck. Wir haben z.B. die Möglichkeit über die Innung einen kostenlosen Nachhilfekurs zu machen. Wenn jemand mit ner 5 im Zeugnis kommt, wird er dann mehr oder weniger zwangshinbeordert. Die 5 ist die Voraussetzung, dass die das akzeptieren." (LtgKBInst)*

  *„Ich beobachte die Arbeitsweise des Azubis in der Werkstatt (arbeitet er verantwortungsvoll, genau usw.), auch: was ist für ihn schwierig? Man muss viel mit einander sprechen, ihn mit den Aufgaben wachsen lassen. Er muss auch gefordert werden, und wir müssen ein Gefühl dafür kriegen, wie weit man ihn fordern kann, um das Risiko zu dosieren." (LtgKBSchr)*

- Berichtsheftkontrolle

  *„Es sind ja so Fachberichte zu führen. Dann ist alle 2 Wochen einmal eine Zeichnung anzufertigen über irgendein Werkstück… Und sie sollen den Arbeitsschritt beschreiben. Und wenn jemand im dritten Lehrjahr das Hämmern beschreibt. Dann hat der a. keine Lust gehabt und b. das irgendwo in der U-bahn geschrieben. Dann gibt es dann schon mal ernsthafte Gespräche. Da habe ich so gewisse Anforderungen." (LtgKBInst)*

- Prüfungsvorbereitung

  *„Ich bereite auch andere Auszubildende auf die Prüfung vor, d.h. wir haben einige Kollegen, die ihre Auszubildenden dann hierher schicken. Das machen sie natürlich dann, wenn sie bestimmte Bereiche betrieblich bedingt nicht lehren können. Oder aber sie sagen: die junge Dame steht vor der Prüfung, lass sie doch mal bei Dir ne Platte machen, dann bewerte ich das und sage das und das ist gut und das musst Du noch besser machen". (LtgKBFl)*

Lediglich die Ausbildung in der täglichen Arbeit führt nicht der Ausbildungsleiter durch, sondern das machen die ausbildenden Fachkräfte.

Nach diesem Motto: *„Alle zusätzlichen ausbildungsbezogenen Aufgaben landen bei dem, den wir Ausbildungsleiter nennen"* haben die Ausbildungsleiter allerdings neben der eigenen Ausbildertätigkeit noch eine ganze Reihe weiterer Aufgaben zu regeln:

- Sie machen die Lernplanung für die Auszubildenden und teilen ein, wann er bei welcher Fachkraft lernt;

  *„ Das Zuteilen der Lehrlinge in die verschiedenen Bereiche, ist manchmal ne Gefühlssache. Es ist wenig sinnvoll, zwei Lehrlinge einem Gesellen zuzuordnen, die möglichst noch auf einem ungleichen Stand sind. Ansonsten gibt es keine Absprachen, wenn es keine Probleme gibt…Es ergibt sich eigentlich aus der Arbeit, was beigebracht werden muss." (LtgKBInst)*

*„Darüber hinaus ist sie für die Koordination und Einteilung der Betriebseinsätze zuständig. Die Einteilung erfolgt täglich nach Arbeitsanfall. Manche Azubis dürfen alle Maschinen bedienen, andere sind zu „chaotisch" und dürfen an bestimmte Maschinen nicht ran. Wenn jemand chaotisch ist, darf er mal 100 m fahren. Er kennt dann die Theorie, hat aber keine Praxis. Umsichtige Lehrlinge werden überall hingelassen." (LtgKBLPDG)*

- Sie überwachen die ausbildenden Fachkräfte bei deren Ausbildungstätigkeit

  *„Man muss sich gut anschauen, welcher Geselle wie die Lehrlinge betreut. Einer kann sehr gut erklären, der andere nicht, fühlt sich eher vom Lehrling gestört. Da muss man auch das passende Personal für den Lehrling suchen." (LtgKBSchr)*

  *„.. ich schaue mir das schon mal an. Und wenn ich sehe, dass ein Lehrling nur die Dreckarbeit macht, also aufräumen oder irgendetwas abkratzen, ausfegen. .. Dann kuck ich mir das ne Zeit lang an und nehme dann auch den Gesellen beiseite und sage: so funktioniert das hier nicht." (LtgKBInst)*

  *„Dann gibt das dann auch mal ne Rücksprache, wenn ich sehe, der darf nur Scheißarbeit machen, oder wenn ich das Gefühl habe, dass der eigentlich mehr könnte. Dafür tausche ich mich auch mit dem Lehrlingen aus." (LtgKBInst)*

  *„Eigentlich ist das so, dass meine 6 Gesellen das äußern, aber dann auch mal sagen: jetzt ist meine Grenze erreicht, von dem was ich investieren möchte. Die ist bei denen relativ schnell erreicht, weil die das Wesentliche in ihrer Arbeit sehen. Dann ist es oftmals so, dass die [Lehrlinge] dann daneben stehen und die Hilfe entsprechend gekürzt wird." (LtgKBInst)*

- Sie halten den Kontakt zur Berufsschule und zur Innung und in Sonderfällen auch zu den Eltern; sie müssen dafür sorgen, dass sämtliche organisatorischen und administrativen Aufgaben in diesem Zusammenhang erledigt werden.

  *„Zu meinen Aufgaben gehört auch der Besuch der Berufsschule an den Sprechtagen. Auch habe ich Kontakt mit der Berufsschule bei Problemen eines Azubis in der Schule, meist geht es dabei um schlechte Noten." (LtgKBLPDG)*

- Der Ausbildungsleiter muss also auch die gesamte Leistungsentwicklung der Auszubildenden im Auge behalten, bei Leistungsabfall Ursachen klären, entsprechend intervenieren bzw. Maßnahmen absprechen, und außerdem muss er sich um zahlreiche persönliche Belange des Auszubildenden kümmern.

  *„Wir laden nach dem ersten Jahr die Eltern ein und präsentieren den Sachstand. Eigentlich auch regelmäßig mit den jungen Leuten Gespräche führen. .. Wenn wir die Ergebnisse der Zwischenprüfung haben, nehme ich mir die Ergebnisse vor und dem einen zu sagen: ja so passt das, oder wenn jemand im 2er 3er Bereich ist, dann den Kick zu geben, dass es dann Richtung zwei geht. [Voraussetzung Leistungswettbewerbe] … oder wenn jemand abfällt zu sagen: du musst da jetzt was tun, sonst läufst Du arge Gefahr, dass Du die Prüfung nicht bestehst." (LtgKBFl)*

- Ausbildungsleiter sind zuständig für die Auswahl der Auszubildenden, wenn nötig auch für das Ausbildungsmarketing

  *„ Bei der Auswahl der Auszubildenden ist der Juniorchef sehr stark miteingebunden und der hat auch das letzte Wort. Mit unserer Personalchefin haben wir zu dritt mal den Rahmen abgesteckt: dass wir Realschüler haben wollen, dass wir keine 4 in Mathematik haben wollen.*

*Das sind so die groben Auswahlkriterien. Wenn die Bewerbungen auflaufen, geht dass dann durch diese 3 Hände und die eigentliche Vorauswahl trifft unser Juniorchef.“ (LtgKBInst)*

Außerdem sind sie formal verantwortlich dafür, dass die Auszubildenden bis zur Prüfung alles das gelernt haben, was der Ausbildungsrahmenplan vorschreibt.

Ausbildungsleiter in Kleinbetrieben haben also recht vielseitige Aufgaben (neben ihren sonstigen Fachaufgaben) und sind an vielen Stellen unmittelbar ins Ausbildungsgeschehen eingebunden. Dennoch bleibt für sie die Ausbildungsleitung ein Nebenamt. Das wird vielleicht daran deutlich, dass sie ja theoretisch diejenigen wären, die sich auch um Ausbildungsinnovationen kümmern müssten. Davon aber ist in unseren Gesprächen nirgends die Rede.

In den Fällen, in denen die Ausbildungsleitung *nicht* beim Inhaber oder Geschäftsführer liegt, muss der Ausbildungsleiter wissen und beachten, in welche Entscheidungen er den Chef einbezieht. Das ist z.B. bei den Entscheidungen über die Zahl der Auszubildenden und über die Aufnahme der Fall. In der Regel sind diese angestellten Ausbildungsleiter aber offenbar sehr frei in ihrer Tätigkeit.

#### *4.1.2.3 Aufgaben der ausbildenden Fachkräfte*

Ausbildende Fachkräfte sind in den Kleinbetrieben potentiell alle fachlich qualifizierten Mitarbeiter, die in den Arbeitsprozessen des Betriebs tätig sind. Ihnen wird für eine bestimmte Zeit ein Auszubildender „zugeteilt“, damit er bei ihm mitarbeitet und dabei in der Echtarbeit die Arbeit selbst auszuführen lernt.

*„Sie machen die Ausbildung, die Durchführung“ (LtgKBFl)*

Im Detail ist eigentlich sehr unklar, was die ausbildenden Fachkräfte genau mit dem Azubi tun sollen. Da ist manchmal davon die Rede, dass sie ihm „etwas zeigen“ sollen, dann wieder sollen sie etwas „erklären“, dann ihn „anleiten“. Ein spezielles Konzept für die ausbildenden Fachkräfte und ihr Vorgehen in der Ausbildung gibt es nicht. Der Auszubildende wird einfach in alles integriert, was in der Arbeit los ist.

Was die ausbildenden Fachkräfte gerade ausbilden können, hängt stark von der Auftragslage (bzw. dem Arbeitsanfall) ab. Im Allgemeinen scheint das – wenn es gut geht - so abzulaufen, dass der Ausbildungsleiter den eingehenden Auftrag danach untersucht, was der Auszubildende daran lernen kann. Das bespricht er mit der ausbildenden Fachkraft, die diesen Auftrag bearbeitet. Die weiß dann, welche Teilarbeiten usw. sie dem Auszubildenden übergibt bzw. an welchen Teilaufgaben Ausbildung stattfinden soll. Die ausbildende Fachkraft entscheidet letztlich situativ, auch stark abhängig von ihrer Einschätzung des Auszubildenden, was er ihm konkret zu tun gibt und wie er ihn einbindet:

*Wir haben ganz, ganz kleine Serien, bei denen sich die Arbeiten wiederholen, ansonsten sind das immer wieder unterschiedliche Bauteile. Das macht die ganze Sache auch aus… Bei allem was da anfällt wird der Lehrling auch eingebunden. Je nachdem wie er sich gibt, wie vertrau-*

*enswürdig er erscheint, denn der Geselle hat die letzte Verantwortung… Und dann ist es seine Entscheidung, ich traue ihm das schon zu, oder wir machen das in kleinen Schritten. Dann kuckt der Lehrling erstmal zu, dann ist es schon mal sehr gut, wenn der Lehrling Fragen stellt, wenn nicht naja. Kleinere Schritte werden schon mal mit über die Schulter kucken und mach mal so gemacht. Je nachdem wie das dann anläuft, entscheidet sich was er da machen darf." (LtgKBInst)*

Wenn es nicht so gut geht, bleibt die Auswahl der Arbeitsaufgaben der ausbildenden Fachkraft selbst überlassen, und dabei kann dann der Fall eintreten, dass der Auszubildende „nur Dreckarbeit" macht (s.o.). Hier liegt der zentrale Konflikt der ausbildenden Fachkräfte im Zusammenhang mit der Ausbildung: In der Vereinbarkeit der Anforderungen, die aus der Auftragsarbeit kommen, mit den Anforderungen des Ausbildens. Denn: Ausbildende Fachkräfte haben immer ein Zeitproblem, weil ja auch der Auftrag, den sie bearbeiten und für den sie in erster Linie verantwortlich sind, zeitgebunden ist. Deshalb können sie sich nicht ständig um den Auszubildenden kümmern. Erklärungen, Einweisungen, Unterweisungen, Fachgespräche können deshalb nicht immer dann stattfinden, wenn es von der Arbeit des Auszubildenden her passen würde, sondern das hängt vom Stand der Auftragsbearbeitung ab. Die „Ausbildungselemente" lassen sich also nicht planen, sondern sie müssen flexibel gehandhabt werden – wie es eben die Zeit erlaubt.

*„Es ist einfacher, die Dinge so flexibel zu vermitteln, früher haben wir wochenweise vorausgeplant, aber dies ist nicht mehr machbar, diese Zeit ist so nicht mehr da. Eine flexible Vermittlung ist auch wesentlich effektiver, denn wenn man versucht in einer Woche alles unterzubringen, bleibt wenig backen. So ne Stunde oder ne halbe Stunde hat man aber immer mal und man muss sich eigentlich wundern wie viel man doch in dieser kurzen Zeit, aber regelmäßig, unterbringen kann." (LtgKBFl)*

Flexibilität ist aber auch nötig wegen der Auszubildenden: Man weiß nie so recht, wo sie sich schwer tun werden und was ihnen leichter fällt, was ihnen überhaupt alles einfällt und in welcher „Tagesform" sie sich gerade befinden. Darauf kann und muss die Ausbildung im Kleinbetrieb aber eingehen, denn in gewisser Weise hat sie da auch eine Stärke:

*„Die Planung der Ausbildungsinhalte muss flexibel sein, das hat was mit Freude zu tun, mit Talent, mit Tagesform… ein Beispiel: junges Mädchen Freund weg, da versuchen Inhalte zu vermitteln können Sie sich sparen. Der Erfolg ist gleich null. Andererseits kann man auch sagen: neuer Freund – optimaler Zeitpunkt." (LtgKBFl)*

Methodisch gehen die ausbildenden Fachkräfte in aller Regel so vor, dass sie dem Auszubildenden „zeigen, wie es geht" – also vormachen – und es ihn dann selbst probieren - nachmachen – lassen. Dabei schauen sie zunächst zu und korrigieren. Dann arbeitet der Lehrling erst einmal selbständig, und sein Ausbilder kontrolliert lediglich die Ergebnisse. Fortgeschrittene Auszubildende werden zu Arbeiten eingeteilt, die sie selbständig bearbeiten. Sie werden von den ausbildenden Fachkräften wie junge Kollegen behandelt. Sollte dabei eine Anforderung auftauchen, die sie noch nicht bewältigen können, müssen sie fragen, so dass die ausbildende Fachkraft ihnen wieder „zeigen" kann, wie es geht.

Die ausbildenden Fachkräfte müssen sicher auch die Auszubildenden motivieren, eine Beziehung zu ihnen aufbauen, Interesse wecken, allzu Forsche bremsen und Schüchterne ermutigen usw., aber davon war in unseren Gesprächen nie die Rede. Sollten disziplinari-

sche Probleme auftauchen, ist dafür der Ausbildungsleiter zuständig, ebenso bei weitergehenden pädagogischen Frage oder persönlichen Problemen eines Auszubildenden. Die ausbildenden Fachkräfte können sich darum nicht kümmern, obwohl es natürlich Konstellationen gibt, in denen sie so etwas wie der „Beichtvater“ oder die „große Schwester“ sind. Das liegt jedoch auf einer persönlichen Ebene und wird nicht als Teil der Ausbildungsaufgabe gesehen.

## 4.1.3 Qualifikationsanforderungen an das Bildungspersonal und dessen Vorbildung

Wir wenden uns wieder der Kernfrage unserer Untersuchung zu, was die Ausbildenden – hier nun in Kleinbetrieben – können müssen, um ihre Aufgaben in der Ausbildung zu erfüllen, und welche Vorbildung sie dafür haben bzw. brauchen.

### *4.1.3.1 Qualifikationsanforderungen und Vorbildung der Ausbildungsleiter von Kleinbetrieben*

Die (immer nebenberuflichen!) Ausbildungsleiter der Kleinbetriebe müssen faktisch, wie wir sahen, neben den konzeptionellen und strategischen Aufgaben der Ausbildungsleitung auch diejenigen Aufgaben übernehmen, die in anderen, größeren Betrieben den hauptamtlichen Ausbildern zufallen. Es entsteht eine außerordentlich große Aufgabenfülle – die aber im Nebenamt, also neben den „eigentlichen“ Fachaufgaben bzw., bei den Inhabern, neben der Leitung des Betriebs bewältigt werden muss!

Dass diese Ausbildungsleiter „fachlich fit“ sein müssen, versteht sich bereits aus ihrem Hauptamt. Die dort vorhandene Fachkompetenz steht ihnen natürlich auch für ihre Ausbildungsaufgabe zur Verfügung. Das ist der unproblematische Teil der Qualifikationsanforderungen an Ausbildungsleiter.

> *„Anforderungen, Qualifikationsbedarf gibt es eher im pädagogischen Bereich“ (LtgKBSChr)*

Darin stimmen alle unsere Gesprächspartner – selbst ja meist in der Rolle des Ausbildungsleiters – überein. Was gehört nun alles zu diesen „pädagogischen Anforderungen“ dazu? Einige Kernpunkte:

> *„Motivieren von Lehrlingen;*
>
> *Erkennen: wo steht der Lehrling, mit welchen Problemen kämpft er, wie bekommt man Zugang zu ihm;*

*Geduld! Sich klarmachen: wo hatte ich selbst damals Schwierigkeiten?*

*Seine eigenen Fähigkeiten/Messlatte nicht drüberstülpen;*

*Nicht zu schnell Geduld verlieren und die Arbeit selbst machen – da lernt er ja nichts;*

*Methodisch: versuchen. Eigenaktivität zu wecken;*

*Verständnis dafür, dass die Jugendlichen am Anfang sich an vieles Neues gewöhnen müssen: 8 Stunden arbeiten, lang stehen…*

*Selbsteinschätzungsfähigkeit des Lehrlings wecken/ stärken…" (LtgKBSchr)*

Es geht, wenn man so will, um das elementare pädagogische Handwerkszeug, um die Basisanforderungen an jeden, der in irgendeiner Weise pädagogisch tätig sein will, zugleich aber auch um Anforderungen, die für ein modernes Verständnis von Berufspädagogik zentrale Bedeutung haben. Einige unserer Gesprächspartner weisen drauf hin, dass diese pädagogische Kompetenz nicht teilbar ist, etwa in dem Sinne, dass sich ein Betrieb zusätzlich zum Fachausbilder einen Pädagogen oder Sozialpädagogen hereinholt, wie das angesichts der zunehmenden Verhaltensschwierigkeiten der Auszubildenden gelegentlich gefordert wird:

*„Viele große Betriebe stellen zusätzlich Sozialpädagogen ein. Diese Zusammenarbeit funktioniert in der Praxis jedoch nicht. Diese Vorgehensweise ist ein Feigenblatt, das das Ansehen des Ausbilders demontiert. Der Ausbilder selbst muss qualifiziert sein. Seine Persönlichkeit ist das wichtigste Element für das Gelingen der Ausbildung. Der Ausbilder muss von seinen Azubis anerkannt werden, denn er ersetzt die Eltern in einem Lebensalter, in dem die Jugendlichen Orientierung suchen. Daher ist pädagogisch korrektes Verhalten so wichtig." (LtgKBITP)*

Das letzte Zitat macht sehr schön deutlich, dass die „pädagogischen Kompetenzen" nicht einfach irgendwelche skills sind, die man ohne weiteres lernen und anwenden kann, sondern dass es sich hier um Persönlichkeitsmerkmale handelt, die eine persönliche Reife und Entwicklung voraussetzen.

*„Der Ausbilder muss die Persönlichkeit haben! Klar braucht er sozialpädagogische Kenntnisse." (LtgKBITP)*

*"Man muss sich pädagogisch konsequent verhalten. Der Ausbilder muss Grundelemente der Pädagogik kennen" (InhKBITP)*

Hier sehen unsere Gesprächspartner den Schwerpunkt der Anforderungen an Ausbildungsleiter: Sie müssen gewissermaßen den „pädagogischen Ruhepol" im Betrieb bilden und mit allen möglichen schwierigen, aber auch erfreulichen Situationen mit den Jugendlichen umgehen können. Dies gilt umso mehr, als sich die ausbildenden Fachkräfte in diesen Fragen vollkommen auf den Ausbildungsleiter verlassen und sämtliche Probleme an ihn weiterleiten, da sie sich in der Regel eben gar nicht als „Pädagogen" verstehen und auch lieber mit Pädagogik nichts zu tun haben wollen. Wenn die Auszubildenden unzufrieden oder unglücklich sind, dann, so das Bild, liegt das am Ausbildungsleiter:

> *„Aus Beobachtungen in der S-Bahn weiß ich: Lehrlinge leiden alle unter ihrem Meister“ (LtgKBSchr)*

Im Vergeich zu der pädagogischen Kernanforderung, mit Jugendlichen zurecht zu kommen, werden weitere Qualifikationsanforderungen, die sich an die Ausbildungsleiter richten, beinahe nur im Nebensatz gestreift:

> *„Weitere wichtige Inhalte neben den pädagogischen Themen: Personalentwicklung, Weiterbildung, Prozesswissen (Bildungsmarketing, Bildungscontrolling), Prüfungen (jeder Ausbilder sollte auch in einem IHK-Prüfungsausschuss sitzen, damit er neue Prüfungsformen kennen lernt), Beurteilung. Jeder Ausbilder sollte den ganzen Prozess der Ausbildung durchlaufen.“ (LtgKBITP)*

Faktisch haben die Ausbildungsleiter in Kleinbetrieben mit solchen Managementaufgaben viel zu tun. Das läuft aber offenbar so nebenher ab, dass die dahinterstehenden Anforderungen gar nicht bewusst werden bzw. nicht im Zusammenhang mit der Ausbildungsleiteraufgabe gesehen werden, sondern vielleicht eher als Teil der Anforderungen an den Betriebsleiter (Inhaber).

Ein dritter Aufgabenkomplex der Ausbildungsleiter betrifft die Steuerung und Überwachung der Ausbildungstätigkeit der ausbildenden Fachkräfte. Auch dieser Bereich taucht in den Gesprächen über die Qualifikationsanforderungen nicht auf. Dabei gehört dazu beispielsweise so etwas wie ein „pädagogischer Blick“, wenn es darum geht, den Lerngehalt von Aufträgen abzuschätzen oder das Ausbildungsverhalten einer ausbildenden Fachkraft zu beurteilen. Und es gehören durchaus kommunikative Fähigkeiten dazu, den ausbildenden Fachkräften schwierige Pädagogische Aufgaben zu übertragen, sie bei Konflikten zu beraten oder ihr Ausbilderverhalten zu kritisieren. Wir gehen davon aus, dass diese Anforderungsaspekte im Allgemeinen weniger auf den Ausbilder als auf den Vorgesetzen bezogen und als Teil seiner Führungskompetenz gesehen werden.

Von ihrer Vorbildung her sind die Ausbildungsleiter in der Regel Meister in ihrem Handwerk. Davor haben sie eine (oder mehrere) einschlägige Ausbildung(en) gemacht, an die sich die übliche Gesellenzeit anschloss. Eine Ausbildungsleiterin hat nach Lehre und Berufserfahrung ein Fachstudium angeschlossen. Alle besitzen den Nachweis der Ausbildereignung nach AEVO. In einem weiteren Fall besitzt der Ausbildungsleiter – ein gelernter Maschinenschlosser - den DDR-Abschluss des „Ingenieurtechnischen Ausbilders“.

Keiner der befragten Ausbildungsleiter gibt an, nach seinen formalen Ausbildungen irgendeine einschlägige ausbildungsbezogene Weiterbildung gemacht zu haben.

#### *4.1.3.2 Qualifikationsanforderungen und Vorbildung der ausbildenden Fachkräfte von Kleinbetrieben*

Über die Qualifikationsanforderungen an die ausbildenden Fachkräfte – also diejenigen, die in den Kleinbetrieben die Ausbildung in der Echtarbeit durchführen – äußern sich die Befragten ausführlich. Wie bei den Leitern, wird auch hier die jeweilige Fachqualifikation

als selbstverständlich vorausgesetzt. Zum Ausbilden gehört aber wesentlich mehr, als ein guter Fachmann in seinem Beruf zu sein. Vor allem gehört dazu wieder eine Reihe von menschlichen und pädagogischen Kompetenzen:

> *„In erster Linie müssen die Inhalte der Ausbildungsordnung umgesetzt werden… Das ist ganz klar die Überschrift. Das steht in der Berufsbildungsordnung und das verwirklichen wir auch. Nichts desto trotz sehe ich auch ein bisschen erzieherische Aufgaben in der Ausbildung und vielleicht, wenn man das so bezeichnen kann, auch fürsorgliche.“ (LtgKBFl)*

> *„Da geht es um das etwas schwierigere Thema Pädagogik … Jetzt seid ihr fachlich fit, aber wie bringt ihr das eigentlich rüber, zu Auszubildenden, zu Mitarbeitern, für euch selber? Und da bräuchte man dann Externe, um das beizubringen…Es wäre sicherlich toll für das Gesamthandwerk, wenn wir das schaffen, denn wir sehen ja: gut organisierte, gut strukturierte Firmen, gut strukturierte Ausbildung bringt hervorragende Leute hervor.“ (LtgKBFl)*

> *„Um Menschen an das Berufsbild heranzuführen, ja das ist eigentlich mehr die menschliche Sache würde ich sagen. Sie müssen ein bisschen Offenheit haben, Toleranz, Verständnis und sie müssen auch eine gewisse Persönlichkeit sein, müssen anleiten können…. Man muss auch Grenzen aufzeigen können, denn Lehrlinge versuchen auch herauszubekommen: wie weit kann ich gehen. Dann muss man auch in der Lage sein, Grenzen zu setzen.“ (LtgKBInst)*

Als neue Anforderungen an die Ausbildung auch im Handwerk treten seit einigen Jahren neben das rein Fachliche die Schlüsselqualifikationen, die im Rahmen der Fachausbildung ebenfalls gefördert und entwickelt werden müssen und heute als Handlungskompetenzen zur Berufsfähigkeit einfach dazu gehören. Davon, wie man solche personnahen Fähigkeiten fördern und ausbilden kann, müssen also auch die ausbildenden Fachkräfte mehr als eine Ahnung haben. Dieses Know how gehört heute zu ihrer Befähigung zum Ausbilder einfach dazu, und von der ausbildenden Fachkraft wird verlangt, dass sie auf solche Fähigkeiten achtet und sie zu erziehen weiß. Ein Beispiel:

> *„Freundlichkeit ist ein enorm wichtiger Bereich geworden, gleichwertig mit Fachwissen geworden. Für mich ist heute, wenn ich ein Praktikum mache und die Entscheidung treffen soll, ob jemand bei uns in die Ausbildung kommt, ist dieser Bereich der entscheidende. Wie geht jemand da mit um? Im Verkauf – man muss Kunden ansehen, Blickkontakt suchen; Einstellung im Verkauf hat sich hier stark verändert Die Auszubildenden müssen das lernen.“ (LtgKBFl)*

Diese neuen Lernziele der Schlüsselqualifikationen stellen die ausbildenden Fachkräfte vor neue Herausforderungen in der Ausbildung, weil sie sich damit nicht mehr nur auf das rein Fachliche zurückziehen können, sondern auch das Verhalten der Azubis ins Auge fassen, es ansprechen und steuern müssen. Dafür müssen sie wissen, wie sie vorgehen müssen, um erfolgreich zu sein.

Ausbildende Fachkräfte benötigen – genau wie die Ausbildungsleiter – Fingerspitzengefühl im Umgang mit den jungen Leuten, getragen von einem Interesse, sich mit den jungen Leuten zu beschäftigen (LtgKBFl). Sie müssen einen Zugang finden zur Altersgruppe und sich mit deren Problemen auseinandersetzen; d.h., sie müssen sich mit jugendpädagogischen Fragen auseinandersetzen. Und sie müssen auf diesem Hintergrund ein Vertrauensverhältnis zu den Jugendlichen aufbauen können.

Bei all dem haben unsere Gesprächspartner auch immer im Auge, dass die Auszubildenden der Kleinbetriebe mitunter besondere Lern- und Verhaltensprobleme mitbringen, die damit an die ausbildenden Fachkräfte ganz besondere pädagogische und sozialpädagogische Anforderungen stellen:

> *„Das Erzieherische wird mehr: Dinge, die man beim Benehmen voraussetzt, das fehlt oftmals. Höflichkeitsformen, Maßhalten, sich mal zurückhalten, nicht der ersten an den Keksen sein, nicht das 5 mal einen Kaffee holen..“(LtgKBInst)*

> *„Die Auszubildenden kommen in einem Zustand in dem wir noch erziehen müssen. .. Verschlafen, nicht richtig verschlafen, sondern 10, 15 Minuten zu spät. Eine Bahn ist nicht gekommen. Ich geb es da auch meinen Kollegen vor: nach dem zweiten Mal, die erste Abmahnung und dann so durch und wenn das so sein sollte, dann fliegen die. Das ist eine Unart. Das hat mit verschlafen nichts zu tun. Die kommen nicht aus dem Bett… Hygienische Anforderungen nach dem Toilettengang – Händewaschen, Haare waschen – dies ist alles schlimmer geworden“ (LtgKBFl)*

> *„Das Ziel muss es ja sein, die mitzuziehen. Nicht nur die Elite, die Top five. Da muss man sehen, dass man einen Weg findet, womit man die Kollegen ansprechen kann.“ (LtgKBFl)*

Die ausbildenden Fachkräfte sind formal oft ganz ähnlich qualifiziert wie die Ausbildungsleiter. Sie haben selbst eine duale Ausbildung durchlaufen und oft den Meister mit Ausbildungsbefugnis gemacht.

> *„Die Ausbilder beim Hotel … sind alle Meister und haben den AdA-Schein gemacht. Darüber hinaus haben sie oft vorher selbst als Geselle schon ausgebildet und dabei einige Erfahrungen gemacht.“ (LtgKBHo)*

In den Kleinbetrieben scheint es geradezu die Regel zu sein, dass auch alle ausbildenden Fachkräfte auch dann die Ausbildereignung vorweisen können, wenn sie nicht Meister sind.. Das wird auch als sinnvoll angesehen

> *„Die AEVO-Prüfung hat vor allem Grundbegriffe vermittelt. Die greifen immer und spielen immer wieder eine Rolle. Gleichzeitig sind die ganzen rechtlichen Aspekte wichtig, wie etwa die Anmeldung zur Berufsgenossenschaft, die kontrollierenden Behörden etc.“ (LtgKBHo)*

Aber natürlich besagt eine formale Qualifikation noch lange nicht, dass man auch erfolgreich ausbilden kann. Das bringt erst die eigene einschlägige Ausbildungserfahrung:

> *„Durch die jahrelange Erfahrung ist man da halt reingewachsen irgendwie“ (AFKKBHo)*

In der Schreinerei hat eine gelernte Schreinerin ohne Meistertitel eine frühere Ausbildung als Heilpädagogin und Erfahrung im Unterricht der Förderstufe, wo sie ebenfalls mit Holz gearbeitet hat. Diese Sonderpädagogischen Erfahrungen kommen ihr bei der jetzigen Ausbildertätigkeit sehr zugute.

## 4.1.4 Qualifikationsbedarf und Qualifizierungswünsche für das Bildungspersonal in den Kleinbetrieben

### *4.1.4.1 Zum Qualifikationsbedarf des Ausbildungspersonals in den Kleinbetrieben*

a. Ausbildungsleiter

Die befragten Ausbildungsleiter erkennen bei sich selbst erhebliche psychologische, allgemein pädagogische, jugendpädagogische und berufspädagogische Defizite. Auf die direkte Frage nach einem berufspädagogischen Qualifikationsbedarf kam z.B. die Antwort:

> *„Also ganz klare Aussage: ja. Zwingend notwendig. Ich kann natürlich nur für mein Handwerk sprechen. Ich denke irgendjemand im Betrieb, ich rede jetzt nicht nur vom Betriebsinhaber oder vom Ausbilder, irgendjemand … im Betrieb, wenn ein Betrieb ausbildet, sollte pädagogisch Kenntnisse oder Fähigkeiten besitzen. Das wird bei uns sicherlich ein Bereich sein, der sich in der Meisterschule verändern muss." (LtgKBFl)*

> *„Manchmal wäre es gut, wenn man ein bisschen mehr berufspädagogisches Know How hätte" (LtgKBHo)*

Eine Ausbildungsleiterin würde sich gerne psychologisches und pädagogisches Hintergrundwissen aneignen, um für den Umgang mit persönlichen Problemen der Azubis besser gewappnet zu sein. Dafür würde sie auch Zeit aufbringen, am liebsten in Form von Einzelseminaren (ein Wochenende bis zu 1 Woche) zu pädagogischen Themen (LtgKBLPDG).

> *„Ich glaube, dass da ganz starker Handlungsbedarf ist, gerade im Pädagogik-Bereich. Gerade auch im Anbetracht dessen, dass wir in einem Beruf tätig sind, bei dem wir es mit vielen Hauptschülern zu tun haben. Also auch Schüler, die von Elternseite und Schulseite mitbekommen, eigentlich müssen sie ja alles nehmen, denn mit ihrem Schulabschluss haben sie ja eh keine Chance auf dem Arbeitsmarkt." (LtgKBFl)*

Sowohl der pädagogische Teil der Meisterausbildung als auch die (bisherige) AEVO werden auf diesem Hintergrund als völlig unzureichend scharf kritisiert:

> *„Wenn ich an meine Meisterausbildung und an den pädagogischen Teil dabei denke, frage ich mich, für wie blöd eigentlich Ausbilder verkauft werden. Dieser Teil geht so was von gegen Null, dass es der Sau graust. Da müsste man ansetzen! Zum Meister gehört ein deutlich verbesserter pädagogischer Teil! Inhaltlich und zeitlich, nicht nur eine Stunde in der Woche." (LtgKBSchr)*

Eine Gesprächspartnerin hat die Prüfung nach der AEVO gemacht, fühlt sich damit jedoch für die praktische Tätigkeit in der Ausbildung nicht genügend vorbereitet:

> *„Da war auch Menschenführung dabei, aber wie das in der praktischen Arbeit geht, bringt einem keiner bei. Wie gehe ich mit jemandem um, wie gehe ich mit Konflikten um. Es in der Situation zu machen, ist was anderes. Da fehlen Praxis, Übung, Training. Das Zwischenmenschliche ist das Schwierigste! Das Fachliche ist nicht so das Problem! Mitarbeiterführung müsste man mehr lernen." (LtgKBLPDG)*

Alle Gesprächspartner, die sich dazu äußerten, sind der Ansicht, dass die AEVO den genannten Qualifikationsanforderungen nicht genügt. Der Zeitaufwand für die AEVO sollte ausschließlich für pädagogische Fragen zur Verfügung stehen und Ausbilder sollten zusätzliche Weiterbildungen zur „Auffrischung“ erhalten. Auch E-Learning-Projekte zu pädagogischen Themen seien denkbar.

Allerdings gibt es auch erhebliche Zweifel, ob die fehlenden Kompetenzen, Haltungen und Einstellungen überhaupt bzw. im Rahmen von formalen Bildungs- bzw. Weiterbildungsangeboten gelernt werden können bzw. lernbar sind. Die Meinung ist in den Kleinbetrieben weit verbreitet, dass man pädagogische bzw. jugendpädagogische Fähigkeiten „mitbringen“ müsse:

> *„Wenn jemandem das Menschliche nicht naheliegt, wird man auch mit Pädagogik es nicht schaffen, ihm das beizubringen“ (LtgKBInst)*

Dabei spielen auch negative Erfahrungen mit „gelernten“ Pädagogen eine Rolle, die den gerade zitierten Gesprächspartner in der zweifellos richtigen Meinung bestärkten, dass pädagogisches Handeln nur sehr begrenzt durch pädagogisches Studium zu erlernen ist:

> *„Ich hatte zuletzt auch einen Pädagogen von der Metallinnung, der mich bei meinem Aufsässigen jetzt so mitbetreut hat. Der hat dann noch mal Gespräche geführt, aber im Wesentlichen hat der da auch nichts bewirken können. Wir haben uns ausgetauscht, aber ich fühlte mich jetzt nicht wesentlich unterstützt oder dass ich dem jetzt etwas abgeben könnte, was ich nicht hätte leisten können. Das mag in anderen Fällen anders sein.“ (LtgKBInst)*

Neben dem bisher besprochenen pädagogischen und psychologischen Qualifizierungsbedarf sehen einige Gesprächspartner noch einen ganz sachlichen Lernbedarf für manche Ausbildungsleiter: Wenn von diesen verlangt wird, den ausbildungsrelevanten Lerngehalt in einem Auftrag zu erkennen und diesen Auftrag relativ schnell in Übereinstimmung mit dem Ausbildungsrahmenplan zu bringen, dann können sie das nur, wenn sie diese Rahmenpläne auch wirklich gut kennen und also wissen, was das jeweilige Berufsbild von der Ausbildung verlangt. Auch auf diesem eher sachlichen Lernfeld scheint es aber stark zu hapern:

> *„Realität ist doch, dass die Ausbildungsverantwortlichen in den Betrieben nicht wissen, was in den Ausbildungsordnungen steht.“ (LtgKBSchr)*

### b. Ausbildende Fachkräfte

Zum Qualifikationsbedarf der ausbildenden Fachkräfte in Kleinbetrieben liegen deutlich weniger Äußerungen aus unseren Interviews vor. Die befragten Ausbildungsleiter sehen offenbar mehr die eigenen Defizite, und die ausbildenden Fachkräfte, mit denen wir sprechen konnten, äußerten sich dazu kaum. Das hat vermutlich damit zu tun, dass in den Kleinbetrieben die Aufgabe der ausbildenden Fachkräfte in erster Linie in der Fachausbildung im Arbeitsprozess gesehen wird und sie pädagogische Probleme an die Ausbildungsleiter abgeben sollen.

Wenn überhaupt über einen offenen Qualifikationsbedarf der ausbildenden Fachkräfte gesprochen wurde, dann wurde er, wie bei den Leitern, auf den Gebieten Jugendpädagogik, Kommunikation, Motivation und Mitarbeiterführung gesehen - und zwar wiederum nicht im Sinne theoretischen Wissens, sondern als praktisches Können, als Handlungskompetenz eben.

Bemerkenswert erscheint es, dass keiner der Gesprächspartner bei den ausbildenden Fachkräften einen offenen Qualifikationsbedarf im Hinblick auf die Methoden der Ausbildung im Arbeitsprozess gesehen hat. Dabei haben die Motivationsprobleme der Auszubildenden, über die immer wieder geklagt wird, mit Sicherheit auch einiges mit den sehr traditionellen Ausbildungsmethoden zu tun, die sehr wenig Raum für Selbstgesteuertes Lernen lassen. Dieser Zusammenhang wird aber nicht gesehen. Dass also kein im engeren Sinne berufspädagogischer Qualifikationsbedarf der ausbildenden Fachkräfte gesehen wird, kann u.E. weniger als Zeichen dafür genommen werden, dass ein solcher Bedarf nicht existiert, als dafür, dass er von den Gesprächspartnern nicht erkannt wird.

Immerhin erkennt einer unserer Gesprächspartner:

> *„Alle Ausbilder müssten so was wie einen pädagogischen Grundkurs machen, Grundlagen der Berufspädagogik, aber das wird man sich wohl nicht leisten können". (LtgKbITP)*

Im Nachsatz könnte ein Hinweis auf den Grund für die Zurückhaltung bei der Diskussion des Qualifikationsbedarfs liegen: Was nützt es, diesen ausführlich festzustellen, wenn man doch nichts ändern kann ….

#### *4.1.4.2 Handlungsbedarf: Neue Qualifizierungsangebote und Reaktionen zur Regelungsfrage*

Bei der Diskussion der Frage, mit welchen Bildungsangeboten denn auf den aufgedeckten Qualifikationsbedarf geantwortet werden könnte, haben sich zwei Wege herauskristallisiert: Zum einen ein eher betrieblich-informeller, zum anderen ein außerbetrieblich-institutioneller.

Der *betrieblich-informelle Weg* geht davon aus, dass es kaum realisierbar ist, allen Ausbildungsleitern und den ausbildenden Fachkräften der Kleinbetriebe eine eigene intensive Schulung auf den genannten Gebieten anzubieten. Deshalb wird zunächst einmal nach flexiblen, lockeren und möglichst unaufwändigen Lernformen für die Ausbildungsleiter gesucht. Dafür werden einige Vorschläge gemacht:

> *„Wir könnten doch heute viel mehr über E-learning machen, in der Aus- wie in der Weiterbildung für Ausbilder." (LtgKBITP)*

Tatsächlich will einer unserer Ausbildungsleiter zusammen mit der Innung ein Schulungsportal aufbauen (und selbst z.T. auch mit seinen Mitarbeitern dort auch lehrend tätig werden im Rahmen kleinerer Seminare, die nicht länger dauern als 2-3 Stunden am Nachmit-

tag und gezielte Inhalte bieten, z.B. zum Thema „Wie bringe ich einem Auszubildenden Verkaufen bei“. (LtgKBFl)

Andere Gesprächspartner aus den Kleinbetrieben suchen nach informellen Lernformen, die mit direkter Einzelfallberatung, kollegialer Beratung oder Supervision zu tun haben bzw. am unmittelbaren Erfahrungslernen der Ausbildungsleiter ansetzen:

> *„Es müsste Angebote z.B. auf Mediationsebene geben, Räume, an die man sich mit seiner akuten Problematik hinwenden kann. Da fühle ich mich jetzt alleine gelassen. Wo das angesiedelt ist – Kammer, Innung, Jugendamt – ist mir egal. Hauptsache kompetente Beratung. Am liebsten wäre mir allerdings, wenn eine solche Stelle von Institutionen entkoppelt wäre, dass das Beamtentum, das da gepflegt wird, aufgebrochen wird, dass es letztlich eine Stelle wäre, die am besten aus der freien Wirtschaft kommt und ihre Daseinsberechtigung durch Qualität belegen muss.“ (LtgKBSchr)*

Die Tendenz ist deutlich, mit den Lernprozessen an eigenen aktuellen Fragen und deren Beantwortung anzusetzen und dabei sein praktisch-pädagogisches Können zu erweitern. In eine ähnliche Richtung gehen auch die beiden folgenden Vorschläge:

> „Vom Format wäre eine nachmittägliche Informationsveranstaltung wünschenswert, in der man als Ausbilder direkt angesprochen wird von Pädagogen, die wirklich Ahnung davon haben.“ (LtgKBHo)

> „Ich wünsche mir so was wie ein reges Austauschforum, einen „Ausbilderstammtisch“ mit wirklichen Ausbildern, die mindestens AEVO haben, bei dem es vor allem um psychologische, methodische und pädagogische Themen ginge“ (LtgKBLPDG)

Im weiteren Verlauf wäre es wohl die Aufgabe der Ausbildungsleiter, ihr ggf. neu erworbenes pädagogisch-psychologisches Können kaskadenartig an die ausbildenden Fachkräfte weiterzugeben im Rahmen eines „Training on the job“ mit kleinen, flexiblen Lerneinheiten.

Diese Überlegungen beziehen sich pragmatisch auf die aktuelle Situation der Ausbilder in Kleinbetrieben und zielen darauf ab, den gegebenen Zustand zu verbessern und pädagogisch-psychologische Kompetenzen möglichst direkt dort hin zu bringen, wo sie gebraucht werden. Anerkennungs- und Zertifizierungsfragen werden gar nicht gestellt.

Der zweite – *außerbetrieblich-formelle* – Diskussionsweg setzt eher auf formale bzw. formalisierte Bildungswege. Allen voran wird vorgeschlagen, die bestehende Meisterqualifizierung radikal um pädagogische und psychologische Elemente zu erweitern:

> *„Wenn ein Betrieb ausbildet, sollten die, die ausbilden, pädagogisch Kenntnisse oder Fähigkeiten besitzen. Das wird bei uns sicherlich ein Bereich sein, der sich in der Meisterschule verändern wird. Wir werden ja auch in der Meisterschule Neuordnungen durchsetzen. … dass wir eben auch diese Inhalte verändern.“ (LtgKBSchr)*

Dieser Ansatz geht davon aus, den bestehenden formellen Weg der Qualifizierung, der allgemein anerkannt ist – also die Meisterkurse – so um die pädagogisch-berufspädagogisch-psychologischen Themen der Ausbildung zu erweitern, dass die Absol-

venten – die Meister – auf diesem Gebiet tatsächlich etwas können. Mit dem Meisterzertifikat wäre dann zugleich der entsprechende Qualitätsanspruch verbunden.

Andere geben zu bedenken, dass die Ausbildung zum Meister mit dieser Erweiterung inhaltlich überfrachtet wäre und die Gefahr besteht, dass sie dann doch wieder aus Zeitgründen eine Schmalspurausbildung auf dem pädagogischen Gebiet wird. Diese Gruppe sympathisiert mit einer eigenen formellen Qualifizierung für Ausbilder *neben* dem Meister, die ebenfalls mit einem anerkannten Zertifikat endet. In diesem Zusammenhang wurden auch die aktuellen Bestrebungen um den „Berufspädagogen IHK" angesprochen – mit geteiltem Echo: Ein Ausbildungsleiter hielt eine solche berufsbegleitende Fortbildung auch über zwei Jahre für durchaus angemessen und vertretbar (LtgKBITP). Die Ausbildungsleiterin meinte dagegen, eine Fortbildung mit diesem Umfang käme für sie nicht in Frage, sie suche etwas Kürzeres (LtgKbLPDG).

Unser Schreiner gab im Hinblick auf den Berufspädagogen zu bedenken, dass eine Entkoppelung der Berufspädagogik vom Meister nicht sinnvoll wäre, weil dann viele Meister sich gar nicht mehr um die berufspädagogischen Fragen kümmern würden. (LtgKBSchr). Er schlug in diesem Zusammenhang vor, mit der Gesellenprüfung den AdA-Schein zu verbinden. Grundsätzlich hat er außerdem das Problem der „Überregulierung":

> *„Ich sehe aber in Deutschland eine Überregelung – warum muss man für alles einen Schein haben? Mütter werden auch nicht geprüft… eigentlich müsste man da ansetzen." (LtgKBSchr)*

Dem widerspricht jedoch die Äußerung einer ausbildenden Fachkraft, die gerade stark für ein Standard-Zertifikat plädiert:

> *„Ein gewisses Zertifikat würde ich schon als Standard wollen. Überall sonst muss man das haben, nur ausgerechnet da, wo Lehrlinge ausgebildet werden, nicht?? Die Lehrberufe und –betriebe sind so individuell, das entgleitet sonst schnell und wird beliebig. Eine Person aus dem Ausbildungsbetrieb muss eine Ausbildungsberechtigung haben." (AusFKKBSchr).*

Der Ausbildungsleiter des Hotels relativiert das allerdings wieder etwas:

> *„Das Wissen wäre schon nicht schlecht, daraus aber einen eigenen Beruf zu machen scheint mir nicht so sinnvoll." (LtgKBHo)*

Und er schließt:

> *„Wenn die Persönlichkeit stimmt und die fachlichen Fähigkeiten da sind, dann hat der Ausbilder meistens auch die pädagogischen Voraussetzungen – wer nicht so kann mit den Jugendlichen, dem hilft so ein Zettel auch nix."(LtgKBHo)*

## 4.2 Weiterbildung in den Kleinbetrieben

Die Befragung der Kleinbetriebe zur Weiterbildung und zum Qualifikationsbedarf des Weiterbildungspersonals blieb leider ohne Ergebnisse – aus dem einfachen Grund, dass es in Kleinbetrieben normalerweise *keine institutionelle Weiterbildung für die eigenen Mitarbeiter gibt.* Das klassische Weiterbildungsangebot für die handwerklichen Mitarbeiter ist die Fortbildung zum Meister, die aber ja überbetrieblich durchgeführt und von einigen der Kleinbetriebe z.B. finanziell unterstützt wird. Sollte danach ein Weiterbildungsbedarf bei einem Mitarbeiter auftreten, wird er extern am Markt gedeckt. Deshalb gibt es im Kleinbetrieb auch kein eigenes Weiterbildungspersonal. In geringem Umfang werden weiterbildungsartige Elemente etwa für neue Mitarbeiter – wie die Sicherheitsunterweisung – vom Ausbildungsleiter nebenbei durchgeführt.

Nur in einem einzigen unserer Kleinbetriebe – der Motoreninstandsetzung – gibt es einen (allerdings interessanten) Ansatz für eine innerbetriebliche Weiterbildung, für den man jedoch auch kein eigenes Weiterbildungspersonal braucht: Hier organisiert der Betrieb jährlich eine interne fachspezifische Weiterbildung, bei der die Kollegen sich gegenseitig aus ihren Spezialbereichen über neue Bearbeitungsmethoden, Hintergrundwissen, neue Prüfmethoden und deren Interpretation u.ä. informieren. So etwas wie ein Qualifizierungsbedarf der weiterbildenden Kollegen ist dabei nicht deutlich geworden.

Es besteht bei wenigen Betrieben ein gewisses Interesse an Weiterbildungsgängen in Zusammenarbeit mit Hochschulen und der Wunsch nach mehr Durchlässigkeit zwischen beruflicher und Hochschulbildung (z.B. bei den Ausbildungsleitern des landwirtschaftlichen Betriebs).

# 5 Cluster IV: Bildungsdienstleister

Vorbemerkung

Produzierende und Dienstleistungsbetriebe bilden nur im Nebenamt beruflich aus oder weiter, während es bei ihrem Primärprozess um etwas ganz anderes als Bildung und Qualifizierung geht. Dabei handelt es sich um eine „mitteleuropäische“ Besonderheit, die bei manchen Beobachtern und auch durchaus bei Managern immer wieder Erstaunen bis Kopfschütteln hervorruft.

Daneben gab und gibt es Institutionen, bei denen die Aus- und Weiterbildung kein Sekundärprozess im Rahmen völlig anderer Leistungsziele des Unternehmens sind, sondern deren einziger oder zumindest zentraler Geschäftszweck es ist, beruflich aus- und/oder weiterzubilden. Das sind die außerbetrieblichen Bildungsträger, die sich selber heute lieber *„Bildungsdienstleister“* nennen. Ihre Aufgabe ist es, *den Unternehmen Aus- und Weiterbildung als marktförmige Dienstleistung anzubieten*, indem sie deren Personal bedarfsgerecht qualifizieren bzw. qualifizierte Fachkräfte in gewünschter Art und Zahl bereitstellen.

Als spezialisierte professionelle Anbieter von Aus- und Weiterbildungsleistungen erhalten diese Bildungsdienstleister zunehmendes Gewicht in der Bildungslandschaft. Es handelt sich um einen expandierenden Markt mit Zukunft – nach der Einschätzung einiger Branchenvertreter aus der Voruntersuchung um die Zukunft der beruflichen Bildung überhaupt -, der für die Organisation und Durchführung der beruflichen Aus- und Weiterbildung – und damit auch für das Bildungspersonal – erhebliche Veränderungen mit sich bringt. Deshalb lag hier auch einer der Schwerpunkte unserer Betriebsbefragung.

Die Unübersichtlichkeit und Heterogenität dieses Feldes machte die Auswahl der Bildungsdienstleitungsbetriebe nicht gerade einfach. Am Ende haben wir Interviews bei folgenden Bildungsdienstleistern geführt:

- bei einem *Ausbildungsverbund* in Ostdeutschland, dem 233 vorwiegend mittelständische Unternehmen angehören; die Zentrale des Verbunds organisiert und koordiniert Aus- und Weiterbildungen für die Mitglieder und führt sie im Bedarfsfall auch durch: 8 Mitarbeiter, davon 4 hauptamtliche Ausbilder, ca. 1200 Auszubildende. („AV“)

- bei einem Berufsförderungswerk, ebenfalls in Ostdeutschland, das sehbehinderte und blinde Personen aus- und weiterbildet bzw. umschult und in die Arbeitswelt integriert: ca. 76 Mitarbeiter, davon ca. 30 hauptamtliche Ausbilder, ca. 160 Rehabilitanden. („BfW“)

- bei einem beruflichen Fortbildungszentrum in Süddeutschland, das vorwiegend berufliche (Weiter-) Bildungsmaßnahmen für arbeitslose oder von Arbeitslosigkeit bedrohte Personen im Auftrag der Bundesagentur für Arbeit oder der Kommunen durchführt: ca. 2000 Mitarbeiter, davon 1400 hauptamtlich, nur Weiterbildung. („FZ“)

- bei einem Bildungswerk in Süddeutschland, in dem die gewerbliche Ausbildung eines Großbetriebs rechtlich selbständig als eigener Träger organisiert wurde und auch ande-

ren Firmen in der Region (gewerbliche) Aus- und Weiterbildungsdienstleistungen anbietet: 600 Auszubildende, 43 Mitarbeiter, davon 34 hauptamtliche Ausbilder. („BW“)

- bei einem Großunternehmen für berufliche Bildungsdienstleistungen in Westdeutschland, das aus der Auflösung eines Konzerns hervorgegangen ist und nun ein vollkommen selbständiges Bildungsunternehmen darstellt: ca. 145 Mitarbeiter (davon ca.60 in der Ausbildung tätig) , 400 Auszubildende, breites Weiterbildungsangebot („groß“)

- bei einem sehr kleinen ingenieurtechnischen Planungsbüro (4 Mitarbeiter im Bildungsbereich, davon 1 hauptamtlich, 11 Auszubildende) in Norddeutschland, der im Auftragsverfahren für andere Kleinbetriebe nur ausbildet. („ITP“)

## 5.1 Ausbildung

### 5.1.1 Ausbildungskonzepte und -szenarien

#### *5.1.1.1 Veränderte Anforderungen im Umfeld der Ausbildung*

Bereits die Entstehungsgeschichte und die Arbeitsschwerpunkte der Bildungsdienstleister sind sehr heterogen: Manche entstanden, um besondere Problemgruppen am Arbeitsmarkt aus- oder weiterzubilden, die für eine betriebliche Aus- oder Weiterbildung nicht in Frage kommen. Diese Bildungsträger gehören in den Bereich der sozialen Dienste und wurden lange Zeit aus öffentlichen Mitteln über Pflegesätze u.ä. direkt finanziert. Andere entstanden aus einem Bedarf der Betriebe, die ihren Fachkräftenachwuchs nicht oder nicht vollständig qualifizieren konnten. Insbesondere in den letzten Jahren entstanden viele neue Bildungsdienstleister, weil bis dahin aus- und weiterbildende Betriebe vor allem aus Kostengründen ihre Bildungsabteilungen „outgesourct“, d.h. zu selbständig am Markt agierenden Bildungsunternehmen ausgegründet haben, die gegen Entgelt für die alte Firma, aber eben auch für möglichst viele neue Kunden aus- und weiterbilden.

Im Bereich der sozialen Dienste haben sich die Verhältnisse für die Anbieter von Qualifizierungen für Problemgruppen im letzten Jahrzehnt radikal verändert, nachdem hier marktwirtschaftliche Verhältnisse eingeführt wurden: Es werden keine Einrichtungen mehr finanziert, sondern deren Leistungen unterliegen nun einem relativ scharfen Wettbewerb, in dem es vor allem auf den Preis ankommt. Dies führt zu einer erheblichen Spannung zwischen dem, was vielleicht pädagogisch bzw. berufspädagogisch sinnvoll oder wünschenswert wäre und dem, was bezahlt wird bzw. finanzierbar ist, und setzt die Bildungsdienstleister, die in diesem Sektor tätig sind, unter permanenten Kosten- und Rationalisierungsdruck. Kritiker verweisen in diesem Zusammenhang gern darauf, dass Bildung kein „Produkt“ wie jedes andere sei, bei dessen Herstellung es sinnvoll ist, den Aufwand zu minimieren. Fakt ist jedoch, dass nun die Bildungsdienstleister gezwungen sind, ihre Angebote

unter pragmatischen, wirtschaftlichen und Marktgesichtspunkten zu bewerten und zu steuern. Viele erleben das auch heute noch als wesentliche Verschlechterung ihrer Situation:

> *„Ich höre viele Klagen über die verschlechterten Rahmenbedingungen seitens der Kostenträger" (LtgBDBFW)*

Das gilt im Prinzip selbstverständlich auch für alle die Bildungsdienstleister, die anderen Firmen Aus- oder Weiterbildungsleistungen unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten anbieten. Sie können selbstverständlich nur anbieten, was der Kunde zu zahlen bereit ist. Damit muss der Bildungsprozess als Wertschöpfungsprozess gesehen und organisiert werden – für Pädagogen ein eher ungewöhnlicher Gesichtspunkt. Solange die berufliche Bildung irgendwo im Betrieb stattfand, ließ sich ihr Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens nur schwer fassen – jetzt, bei den selbständigen Bildungsträgern, ist er selbst der Wertschöpfungsprozess des Unternehmens und liegt entsprechend offen. Das heißt z.B. konkret, dass Investitionen in Bildungsausstattung nicht mehr nur berufspädagogisch, sondern auch unter Wertbildungsgesichtspunkten sinnvoll sein müssen: Wollen die Kunden das? Bezahlen sie das? Können wir damit neue Kunden gewinnen? Können wir dadurch verhindern, dass wir alte verlieren?

Eine problematische Folge scheint sich generell abzuzeichnen: Wenn Anerkennung und wirtschaftliche Zukunft eines Bildungsunternehmens „erfolgsabhängig" sind, d.h. davon, wie gut sich ein Absolvent vermitteln lässt oder wie erfolgreich und problemlos er an Arbeitsplätzen eingesetzt werden kann, dann steht das Bildungsunternehmen umso besser da, je höher die „Eingangsqualifikationen" des Auszubildenden sind und je weniger Probleme er mitbringt. Lern- und Entwicklungsprobleme der Klienten können sich somit negativ aufs Geschäftsergebnis auswirken. Manche befürchten, dass dies den Druck auf die „schwächeren", benachteiligten Jugendlichen erhöht und ihre Chancen in der beruflichen Bildung noch weiter mindert. Vielleicht muss man einen Teil der Klagen über die miserablen Voraussetzungen, die Auszubildende heute oft mitbringen, auch unter diesem Blickwinkel sehen, - Klagen wie

> *„Das Grundverständnis für elementare Dinge wie Rechnen, Schreiben usw. fehlt häufiger. Die Unterschiede in der Qualifikation der Schulabgänger nehmen zu. Ein großes Problem ist die Passivhaltung und die fehlende Motivation…"(LtgBDBW)*

Die Berufsbildung muss als Bildungsdienstleistung jedenfalls ihren manchmal ganz gemütlichen Schonraum verlassen und steht plötzlich im kühlen Wind des Wettbewerbs. Wettbewerb aber heißt: Ständiger Druck, besser und billiger zu sein als die anderen, genau zu beobachten, was die anderen machen, ständigen Veränderungen ausgesetzt zu sein, selbst ideenreich und innovativ sein zu können (und zu müssen), sich zu kümmern, offen zu sein für Neues, im Prozess der „schöpferischen Zerstörung" zu stehen, d.h. die eigene Arbeit „unternehmerisch" zu begreifen – jedenfalls Haltungen an den Tag zu legen und zu leben, die, es sei mit aller Behutsamkeit gesagt, in der Vergangenheit nicht unbedingt zu den hervorstechendsten Merkmalen von Berufsausbildern gehörten, die sich doch eher in einer bewahrenden, bodenständigen Tradition sahen.

Diese Veränderungen können Dynamik und Innovationsschübe auslösen, sie können aber auch zu Schmalspurangeboten und pädagogischem Minimalismus führen. Jedenfalls kommt hier sehr viel Bewegung in die berufliche Bildung, und es ist zweifellos überaus spannend, wie sie sich auf die Situation des Bildungspersonals, seine Qualifikationsanforderungen und seinen Qualifikationsbedarf auswirkt.

#### *5.1.1.2 Typische Strukturen der Ausbildung bei den Bildungsdienstleistern*

Die Strukturen der von uns befragten Bildungsdienstleister und ihrer Ausbildung sind so verschieden, dass sie zunächst getrennt dargestellt werden sollen:

1. Der **Ausbildungsverbund** von etwa 233 meist kleinen und mittleren Mitgliedsunternehmen aus der Region unterhält ein *gemeinsames Service- und Supportzentrum*, das die Ausbildung der angeschlossenen Betriebe unterstützen soll, also selbst gar keine komplette Ausbildung anbietet. Zu den Serviceleistungen dieses Zentrums mit seinen insgesamt 8 Mitarbeitern gehört es vor allem, den Aus- u. Weiterbildungsbedarf in den Mitgliedsunternehmen zu ermitteln und Wege zu finden, wie er gedeckt werden kann. Die Mitgliedsunternehmen bilden insgesamt 68 verschiedene Berufe aus in den Fachrichtungen Metall/Elektro, Handel und Gastronomie, haben aber nicht immer die Möglichkeit, das ganze Berufsbild bzw. den eigenen Sonderbedarf komplett auszubilden.

Erst wenn sich keine anderen Möglichkeiten finden, bildet das Servicezentrum auch selbst aus oder weiter („Die Ausbildungsleistung von (AV) selbst… spielt eine untergeordnete Rolle“ LtgBDAV) In erster Linie sucht und beauftragt es jedoch überbetriebliche Bildungszentren, die die erforderlichen Bildungsmaßnahmen durchführen können. Im Zentrum selbst werden nur einige Sonderprogramme bzw. eine Ergänzungsausbildung für benachteiligte Jugendliche durchgeführt. Im Einzelnen umfassen die Dienstleistungen des Zentrums folgende Tätigkeiten:

> *„Ausbildungsplatz-Akquise im Rahmen des Pakts für Ausbildung …; Ausbildungsberatung; Organisation/Koordination der Verbundausbildung; Betreuung der Azubis; Berufswahlvorbereitung… Die Ausbilder (des Zentrums) machen selber vor allem Ausbildungsbetreuung.“ (LtgBDAV)*

D.h.: Die Ausbilder der Zentrale begleiten und beraten im Wesentlichen die Ausbilder und die Auszubildenden der Mitgliedunternehmen, stellen Lücken und Mängel fest und sorgen für Abhilfe. Außerdem gehört es zu den Aufgaben des Zentrums, neue Betriebe für den Verbund zu gewinnen.

> *„(Wir) decken alles ab, was Betriebe selber nicht abdecken können … wir machen u. organisieren Ergänzungsausbildung“ (LtgBDAV)*

2. Das **Berufsförderungswerk** bildet (erwachsene) blinde und sehbehinderte Personen im Rahmen von Maßnahmen zur beruflichen Rehabilitation aus und weiter oder schult sie um. Dazu werden auch Assessments zur Feststellung des Leistungsvermögens, Vorbereitungslehrgänge und eigene zusätzliche Angebote wie z.B. lebenspraktische Trainings oder Mobilitätstraining oder „Deutsch als Fremdsprache“ durchgeführt. Im Vordergrund stehen nicht

Ausbildungsberufe, sondern es werden vielfältige Sonderqualifizierungen angeboten (z.B. „Servicefachkraft für Dialogmarketing“ = Call-Center-Agent). Es wird eng mit den Reha-Trägern zusammengearbeitet, für die u.a. Empfehlungen erstellt werden. Das BFW kümmert sich auch um die Vermittlung von Arbeitsplätzen.

Aufgrund des technischen Wandels fallen die früher typischen Blinden-Spezialberufe (z.B. Telefonist) immer mehr weg bzw. wandeln sich und werden anspruchsvoller; insbesondere wachsen die sozialen und kommunikativen Anforderungen. Zugleich schafft die IuK-Technik viele neue Arbeitsmöglichkeiten und neue berufliche Chancen für Blinde und Sehbehinderte. Das verbessert erheblich die Chancen einer Normalisierung für diesen Personenkreises, indem Blinde und Sehbehinderte immer mehr „Normalberufe“ erlernen und ausüben können. Das setzt voraus, dass sich die Ausbildung möglichst an betrieblichen Realitäten orientiert und Blinden-Sonderwege vermeidet.

> *„Reha wird nicht als sonderpädagogischer Bereich gesehen, sondern als Anwendungsfall für das Umdenken in Richtung Integration in den 1. Arbeitsmarkt!“ (LtgBDBFW)*

Das BFW bemüht sich infolgedessen, seine Ausbildungswege immer stärker betrieblich zu gestalten und „geschützte Verhältnisse“ zu vermeiden.

> *„Anforderungen an den Arbeitsplätzen sind heute viel stärker Teamanforderungen, kommunikative, soziale, man muss sich anders darstellen können … das ist nicht unproblematisch … z.B. weil noch immer Kollegen nur auf die Prüfung hinzielen, aber das eigentliche Ziel ist berufliche Integration!“ (LtgBDBFW)*

Wie in BFWs üblich, gehören zu den Mitarbeitern nicht nur Ausbilder, sondern auch Psychologen, Sozialpädagogen, Hilfsmittelspezialisten, Integrationsberater usw. Seit Neuerem wird das Konzept der „ganzheitlichen beruflichen Rehabilitation“ verfolgt, bei dem ein Rehabilitand von „seinem“ Reha-Team, das aus all diesen Spezialisten zusammengesetzt ist, in allen Belangen begleitet wird.

3. Das berufliche **Fortbildungszentrum** ist Teil eines sehr großen Bildungsträgers der Wirtschaft, das vor allem Bildungsmaßnahmen für arbeitslose Personen durchführt – das sind in der Mehrzahl Anpassungsweiterbildungen für Jugendliche und Erwachsene, auch Angebote für die soziale Integration bis hin zu einer Zeitarbeitsfirma, die allerdings nicht zum Fortbildungszentrum gehört.

Der Ablauf dieser Arbeit hat sich in den letzten Jahren radikal verändert. Der Schwerpunkt liegt heute nicht mehr in der Weiterbildung, sondern in der schnellen Direktvermittlung (GANZIL - Ganzheitliche Integrationsleistung). Dabei muss man sich auf Ausschreibungen meist der Arbeitsagentur, aber auch der Kommunen u.ä. bewerben. Viele dieser Ausschreibungen laufen nur noch online. Das Verfahren bei den Ausschreibungen geht folgendermaßen vor sich:

> *„ Dabei schreibt die Agentur zielgruppenspezifische Angebote aus, auf die (wir uns) dann bewerben. Diese Ausschreibungen enthalten eine klare Beschreibung der Zielgruppen, teilweise in den Zehntausendern, die dann in Losen, bis zu 1500 Personen, vergeben werden. Gleich-*

*zeitig beschreiben sie oft die Maßnahmen, die mit den Personen durchgeführt werden sollen sehr genau, so dass nicht viel inhaltlicher Spielraum besteht." (LtgBDFZ)*

*„Die entsprechenden Angebote müssen sehr detailliert sein und müssen sehr genauen Vorgaben entsprechen um gewertet zu werden. Die Wahrscheinlichkeit genommen zu werden liegt bei ca. 50%, das entsprechende Auswahlkriterium ist oft der Preis, bezahlt wird mehr und mehr nach Vermittlungsquoten." (LtgBDFZ)*

Über diesen Weg finanziert sich das Fortbildungszentrum zu 90%. Die restlichen 10% entfallen auf berufsbegleitende Schulungen für Führungskräfte und Mitarbeiter in Unternehmen.

Die Inhalte reichen von einfachen Anpassungsqualifikationen bis hin zu hoch speziellen Maßnahmen wie z.B. Netzwerkfachkraftschulungen - von handwerklichen Anpassungsqualifikationen über kaufmännische bis hin zu IT-Fachinhalten. In den letzten Jahren lässt sich allerdings beobachten, dass Anpassungsweiterbildung immer weniger durch die Bundesagentur gefördert wird. Umschulungen gibt es kaum mehr, sozialpädagogische und Bildungs-Aspekte spielen oft gar keine oder eine sehr marginale Rolle.

Am Beginn einer GANZIL-Maßnahme steht üblicherweise ein Profiling der Teilnehmer, dann wird sofort nach einem passenden Arbeitsplatz gesucht. Diese Suche kann bis zu 12 Monate dauern. Während dieser Zeit werden die Teilnehmer von einem Betreuer des FZ („Seminarleiter") begleitet, der versucht, sie in einem Unternehmen unterzubringen. Klassische Bildungselemente gibt es nur dann, wenn dadurch ganz gezielt eine Übernahme auf einen Arbeitsplatz erreicht werden kann.

*„Neben den GANZIL-Maßnahmen gibt es nach wie vor auch klassische Bildungsveranstaltungen. Z.B. entwickeln (wir) neue Konzepte und bietet diese im Rahmen des Arbeitsmarktfonds zur Bewilligung an." (LtgBDFZ)*

4. Das industrienahe **Bildungswerk** ist vor allem – wenn auch nicht ausschließlich - in der Ausbildung tätig. Zum einen bildet es für sein Mutterunternehmen in dessen Auftrag technische und naturwissenschaftliche Berufe aus, zum anderen bietet es diese Ausbildungen auch allen Firmen ähnlicher Branche in der Region an, die ihren Fachkräftenachwuchs im Bildungswerk gegen Entgelt ausbilden lassen können. Das Bildungswerk führt die gesamte arbeitsferne Ausbildung – wie eine klassische Lehrwerkstatt – durch.

*„Die Produktionsnähe ist dennoch gewährleistet durch langjährige Erfahrung der Ausbilder, durch die ständige Betreuung durch Ingenieure aus den Werken …und durch den engen Kontakt zu Betrieben. Außerdem besuchen wir Messen und bekommen Informationen durch über aktuelle technische Themen über verschiedene Dienstleister. Die enge Verzahnung mit den Betrieben ist eine Besonderheit des (BW) im Vergleich zu anderen Bildungsdienstleistern. Jeder hauptamtliche Ausbilder ist verantwortlich für den Kontakt zu einigen Betrieben, ist Ansprechpartner in Sachen Azubis." (LtgBDBW)*

Die betrieblichen Ausbildungsphasen werden in den jeweiligen Mutterbetrieben durchgeführt und von den Ausbildern des Bildungswerks begleitet.

*„Unser Grundtenor ist: wir stellen uns einer modernen Ausbildung, wir wollen zeitgerecht und personengerecht ausbilden." (LtgBDBW)*

Die Partner-Firmen melden ihren Bedarf an Ausbildungsplätzen, nachdem sie vom BW dazu angeschrieben wurden. Es gibt keine spezielle Werbung, weil das BW ohnehin an seiner Auslastungsgrenze angekommen ist. Um Auszubildende zu finden, gibt es eine bewährte Standardakquise: Einen Tag der offenen Tür, Aushänge in Firmen, Schulbesuche, Internet, Kontakte zur Berufsberatung. Der Einzugsbereich wird immer größer. Imagefördernd ist sicher der gute Ruf der Mutterfirma. Kinder von Betriebsangehörigen werden bevorzugt aufgenommen. Es gibt ein festes Bewerberauswahlverfahren mit den drei Elementen Schulzeugnis; Testsystem und persönliches Bewerbungsgespräch.

Parallel zur Ausbildung gibt es eine Reihe von Unterstützungsmaßnahmen, z.B. bei Problemfällen, Förderunterricht etc.

Das Weiterbildungsangebot des Bildungswerks ergibt sich aus dem Bedarf, den die Firmen in der Region anmelden. Das Bildungswerk prüft, ob es das leisten kann, und entwickelt auftragsbezogen entsprechende Angebote.

Außerdem führt das Bildungswerk in geringem Umfang geregelte Fortbildungen und Umschulungen durch.

5. Unser outgesourctes **Bildungsunternehmen** entstand aus der kompletten Bildungsabteilung eines aufgelösten Großunternehmens, die damit als selbständiger Bildungsdienstleister weitergeführt wurde und sich am Markt bewähren musste. Während früher Marketing ein Fremdwort war, musste das neue Unternehmen mit der Selbständigkeit ein eigenes Vertriebsnetz aufbauen und eine Marketingstrategie entwickeln.

*„Heute ist der Kundenkreis sehr viel heterogener, man hat sehr viel mehr Ansprechpartner was Planung und Abwicklung der Ausbildung angeht. Früher war alles einheitlicher, kein auf- und ab, die Zahlen waren immer relativ stabil. Heute muss man sich um die „Bestellsituation" kümmern, muss den Ansprüchen der Kunden gerecht werden und ist sehr viel näher am Kunden dran, um diese Ansprüche kennenzulernen. Dafür hat es am Anfang ein intensives Trainingsprogramm gegeben, mit dem die Ausbilder auf diese neue Situation vorbereitet werden sollten, z.B. Verkaufstrainings etc." (LtgBDgroß)*

Heute versucht sich das Unternehmen, als universeller „Problemlöser bei (beruflichen) Bildungsfragen" zu profilieren. Seine Kunden sind ausschließlich Firmen, die hier Lösungen für ihre Bildungsprobleme einkaufen können – sei es, dass sie ihren Nachwuchs komplett ausbilden lassen wollen, sei es, dass ihnen in der eigenen Ausbildung bestimmte Elemente fehlen oder sie für ein bestimmtes für sie wichtiges Thema einen speziellen Bildungsbaustein suchen, sei es, dass sie Mitarbeiter ganz punktuell im Hinblick auf einen technischen, kaufmännischen oder auch verhaltensbezogenen Bedarf schulen lassen wollen. Das Bildungsunternehmen bemüht sich, für jeden Bedarf in der Aus- wie in der Weiterbildung eine maßgeschneiderte Antwort zu entwickeln und durchzuführen.

*„Wir richten uns nach den Kundenwünschen: Manche Kunden wollen die gesamte Ausbildung von (uns) durchführen lassen, andere wiederum wollen Ihre Azubis nur in bestimmten Aspekten von (uns) schulen lassen. Manche buchen das „Rund-Um-Sorglos-Paket" wo (wir) von der*

> *Auswahl der Azubis bis zum Abschluss alles übernehmen, anderen wollen die Azubis schon enger ans Unternehmen binden, wobei (wir) dann nur die fachliche Ausbildung übernehmen. Dann wiederum fungieren (wir) manchmal so wie ein überbetriebliches Ausbildungszentrum. Das ist insgesamt sehr heterogen… Manchmal bedarf es auch der Neuentwicklungen speziell für einzelne Kunden, in der Regel haben (wir) aber ein so breites Ausbildungsangebot, dass sich die Kunden daraus einfach bedienen können" (LtgBDgroß)*

Für die Kunden besteht der Vorteil einer Externalisierung der Ausbildung zum einen darin, dass sie nicht selbst das oft aufwändige technische Equipment bereit stellen und pflegen müssen. Zum anderen sind Betriebe heute in der Produktion so verschlankt, dass sich jeder auf seine Arbeit konzentrieren muss und kaum Zeit hat, nebenher Azubis zu betreuen. Daher lohnt es sich, die Grundfertigkeiten von einem externen Anbieter vermitteln zu lassen und dann nur noch die „Anpassung" an den Betrieb selbst vorzunehmen (bzw. vornehmen zu lassen) Bildungsdienstleister können so zukunftsorientiert betriebliche Berufsausbildungen und Fachkräftenachwuchs auch dann noch sicherstellen, wenn die Rahmenbedingungen der Betriebe eine eigene Ausbildung ausschließen.

Das Bildungsunternehmen ist in 4 große Bereiche aufgeteilt, nämlich den Geschäftsbereich Ausbildung, den Geschäftsbereich Weiterbildung, Marketing & Vertrieb sowie Finanzen & Controlling. Zusätzlich gibt es noch eine private Hochschule, die als fünfter Block angesehen werden kann, da sie zwar als Institution unabhängig, aber zu 100% Tochter des Bildungsunternehmens ist.[14]

Auf die Ausbildung entfallen 70%, auf die Weiterbildung 30% des Umsatzes.

Die Ausbildung ist in Teams strukturiert, die aus 3 – 7 Ausbildern bestehen. Einer davon ist Teamleiter. Dieser übernimmt die Planung der Ausbildung. In einer Ausbildungsgruppe sind in der Regel 16 Azubis. Manchmal kommen diese alle aus einem Betrieb, manchmal aber auch aus unterschiedlichsten Firmen, die auch unterschiedliche Ausbildungskonzepte verfolgen, also z.B. von dem 3-wöchigen Chemikantenkurs nur eine Woche haben wollen etc.

> *„Je nach Ausbildungsberuf sind die Azubis zwischen 20 – 40 Wochen bei (uns), die restliche Zeit sind sie in der Berufsschule bzw. in den Betrieben. (Uns) ist es wichtig, dass der betriebliche Anteil den größten Teil der Ausbildung ausmacht, nicht zuletzt deswegen, weil die Ausbildung (bei uns) selbst oft einen eher schulischen Charakter hat." (LtgBDgroß)*

Dort wo das Bildungsunternehmen die Vollausbildung übernimmt, plant es auch die Betrieblichen Anteile der Ausbildung. Es legt also im Gespräch fest, welche Abteilungen im auftraggebenden (oder einem anderen) Betrieb mit welchen Inhalten am Arbeitsplatz aus-

[14] Diese Struktur ist relativ neu; früher war man eher fachlich aufgestellt nach Kompetenzbereichen (Produktionstechnik, Labortechnik, Business und Management und IT) und in jedem Bereich gab es jeweils Aus- und Weiterbildung. Diese Struktur hatte aber erhebliche Schwierigkeiten in der Kundenansprache, da Kunden teilweise 4 verschiedene Ansprechpartner hatten und es große Unterschiede in der Organisation der Aus- und Weiterbildung zwischen den Kompetenzbereichen gab.

bilden und entwickeln daraus einen Ausbildungsplan. In den Technologischen Berufen sind die Azubis ca. jeweils ½ Jahr in den Betrieben, wobei jeder Auszubildende 3-4 Abteilungen und bei kleineren Betrieben sogar 3-4 Betriebe kennenlernt. Wenn die Betriebe selbst nicht über alle relevanten Abteilungen verfügen, schließt der Bildungsdienstleister sie zu Verbünden zusammen, so dass die Azubis dann verschiedene Betriebe durchlaufen, wo sie alles lernen was sie lernen müssen. In den Betrieben gibt es einen betrieblichen Ausbildungsbetreuer, der normalerweise durch den Betrieb benannt wird bzw. der sich aus seiner Rolle dafür eignet, ein Meister o.ä..

Für manche Firmen übernimmt das Bildungsunternehmen auch die Rekrutierung der Azubis.

Des Weiteren gibt es noch den Bereich E-Learning, in dem das Bildungsunternehmen eigene Werkzeuge entwickelt hat, die es auch vermarktet.

6. Das **Ingenieurtechnische Planungsbüro** repräsentiert wieder einen ganz anderen Fall eines Bildungsdienstleisters: Es ist ein Nachfolgeunternehmen aus einem DDR-Insolvenzbetrieb, das als Technologie-Nischenbetrieb überleben konnte:

> *„Wir sind ein ingenieurtechnischer Dienstleister für höherwertige Ingenieuraufgaben. Wir lösen Probleme, die die Großen nicht lösen können. Wir arbeiten vorwiegend mit virtuellen Methoden wie Computersimulationen und entwickeln Produkte, wie z.B. Motoren für Autos und Flugzeuge, Getriebe, Turbinen und Windkraftanlagen usw.“ (LtgBDITP)*

Das Ausbildungsengagement ist quasi ein moralisches Erbe, denn das Unternehmen selbst hat gar keinen Bedarf an den dualen Berufen, die es ausbildet (Industriemechaniker, Zerspanungsmechaniker). Es hat einfach „von früher her“ immer noch eine Ausbildungswerkstatt und bieten damit Ausbildungsplätze, nach denen in der Region ein Bedarf besteht. Die Ausbildung erfolgt weitgehend getrennt vom ingenieurtechnischen Bereich, es wird jedoch ständig versucht, Echtaufträge für die Lehrwerkstatt zu bekommen.

Das Unternehmen schließt einen Ausbildungsvertrag mit einer anderen Firma in der Region, z.Zt. ist das ein Verbund von 3 anderen Betrieben. Dort findet auch unter der Anleitung von ausbildenden Fachkräften der betriebliche Teil der Ausbildung statt, der von dem Ausbildungsunternehmen koordiniert und kontrolliert wird. In der Ausbildung werden in erster Linie die Bedürfnisse der Kooperationspartner berücksichtigt.

Diese Betriebe stellen auch eine Übernahme der Azubis weitgehend sicher. Damit erfüllt das Unternehmen alle Kriterien eines Ausbildungsdienstleisters für Kooperationspartner in der Umgebung.

### Fazit

(Berufliche) Bildungsdienstleistungen können also auf höchst verschiedene Weise erbracht werden:

- Bei einem ersten Typus werden sie im Auftrag einer Behörde (Kostenträger, Arbeitsagentur) erbracht, deren eigentliches Interesse nicht die Qualifizierung, sondern

die Vermittlung eines bestimmten Personenkreises in Arbeitsverhältnisse ist; Bildungsdienstleistung wird hier um die Integrationsleistung ausgeweitet, für die Bildung Mittel zum Zweck ist. Die auftraggebende Behörde gibt Art, Inhalt und Umfang der zu erbringenden Leistung mehr oder weniger genau vor, der Bildungsdienstleister wird zum „Durchführungsträger", d.h. zu dem, der eine genau umrissene Leistung gegen Entgelt erbringt; konzeptionelle Qualitäten sind dabei nicht gefragt, sondern ausschließlich Umsetzungsfähigkeiten: Wissen, wie man die Vorgaben genau, zuverlässig und wirtschaftlich in Bildungsprozesse umsetzen kann.

- Bei einem zweiten Typus wird die berufliche Bildungsdienstleistung im Auftrag von Betrieben bzw. Unternehmen erbracht, die ihren Fachkräftenachwuchs aus- bzw. ihre Mitarbeiter weiterbilden wollen, um bestimmte Betriebsziele zu erreichen bzw. bestimmte Probleme zu lösen, von denen sie annehmen, dass sie durch Bildungsmaßnahmen gelöst werden können. Der Auftrag an den Bildungsdienstleister besteht hier nicht in genauen Vorgaben, sondern im Ergebnis eines mehr oder weniger langen Beratungs- und Aushandlungsprozesses zwischen Bildungsdienstleister und Kunde, bei dem die erwartete Leistung formuliert und präzisiert und auf das abgestimmt wird, was der Bildungsdienstleister leisten kann. Die Leistungen können über die unmittelbare Qualifizierung hinausgehen und z.B. unterstützende Prozesse oder Vermittlungen anderer Bildungsträger einschließen. Dieser Beratungsprozess ist bereits Teil der Dienstleistung. Der Kunde ist hier in der Regel in den Leistungsprozess einbezogen (Ko-Erstellung), indem die Leistung, die er erhält, für ihn umso brauchbarer ist, je mehr er den eigenen Betrieb als Lernfeld zur Verfügung stellt.

- Bei einem dritten Typus schließlich bietet der Bildungsdienstleister mehr oder weniger standardisierte Qualifizierungen – also eine Art von „Fertigprodukte" – an und wirbt um „Käufer", d.h. um Betriebe, die für ihr Personal bzw. für ihren Nachwuchs diese Leistungen „kaufen", weil sie sie brauchen, aber verschiedene Faktoren dafür sprechen, sie nicht selbst zu erstellen, sondern „zuzukaufen". Gestaltungsspielräume für die Leistung sind eher gering, soweit es sich um (gesetzlich fixierte) Bildungsgänge bzw. Abschlüsse handelt, und beziehen sich weniger auf den Qualifikationsumfang als auf Details der Durchführung. Auch hier sind die Kunden im eigenen Interesse an der Leistungserbringung beteiligt, indem sie ihren Betrieb als Praktikums- oder Lernort für eine begrenzte Zeit zur Verfügung stellen. Der Bildungsdienstleister muss hier weniger durch Flexibilität, Originalität und Individualität seiner Leistung als vielmehr durch deren Qualität überzeugen.

Diese Typologie basiert auf der *Quelle der Leistungsdefinition*, die beim Kunden (1), beim Leistungserbringer (3) oder im Prozess der Aushandlung zwischen beiden (2) liegen kann und die zugleich mit der Frage verbunden ist, wo eigentlich die „Marktmacht" liegt. Insofern haben wir es im ersten Fall mit einem „Käufermarktmodell", im dritten mit einem „Verkäufermarktmodell" zu tun, und im zweiten mit einem „Aushandlungsmodell" im Sinne einer dialogischen Marktpartnerschaft. Das „Verkäufermarktmodell" wird durch alle Formen der Standardisierung von Bildungsprozessen – Berufsbilder, Ausbildungsordnungen, Weiterbildungsordnungen, geregelte Fortbildungen usw. - , also den „Handel mit Fertigprodukten" begünstigt und ist mit der Unsicherheit verbunden, ob diese auf eine konkrete Situation passen. Beim Käufermarktmodell ist „der Kunde König". Was er will, kann und darf

nicht hinterfragt werden, die Expertise des Dienstleisters ist ausschließlich auf dem Gebiet der Umsetzung gefragt. Dafür liegt die Verantwortung für den Sinn der Leistung ausschließlich beim Kunden; der Dienstleister, so könnte man sagen, soll nicht denken, sondern tun, was man ihm gesagt hat. Seine Kompetenz liegt nicht im Verständnis für Lern- und Bildungsprozesse, sondern in der Steuerung definierter Abläufe.

Wie für alle Typologien, so gilt auch für diese, dass es in der Realität vielfältige Misch- und Überschneidungsformen gibt. Im vorliegenden Zusammenhang hilft sie uns jedoch, bei den Bildungsdienstleistern sehr unterschiedliche Szenarien und Konstellationen zu unterscheiden, die die Handlungssituationen des Bildungspersonals bei den Bildungsdienstleistern sehr unterschiedlich prägen, mit unterschiedlichen Anforderungen und schließlich auch mit unterschiedlichem Qualifikationsbedarf verbunden sind.

Bevor wir auf die Aufgaben und Anforderungen an der Bildungspersonal der Bildungsdienstleister eingehen, wollen wir jedoch noch nach den Merkmalen fragen, die beruflichen Bildungsprozessen als Bildungsdienstleistungen unabhängig von der strukturellen Verschiedenheit der Dienstleister vielleicht *gemeinsam* sind.

Unter diesem Gesichtspunkt der Gemeinsamkeit fällt folgendes auf:

- Der wesentliche Unterschied zwischen dem Ausbildungsangebot der Bildungsdienstleister und der Ausbildung in einem Betrieb besteht darin, dass das Bildungsunternehmen nicht „für sich“ ausbildet, sondern jemanden, der nicht abhängig vom Anbieter oder auf diesen angewiesen ist, erst als Kunde gewinnen muss. Alle Bildungsdienstleister müssen deshalb in ihrer Art *kundenorientiert* agieren[15], d.h. sie müssen entweder tun, was der Kunde erwartet, oder bei der Gestaltung ihres Angebots auf die Bedürfnisse und Bedingungen des Kunden eingehen, oder zumindest dem Kunden die eigene Leistung und deren Vorteile überzeugend darbieten und „schmackhaft“ machen. Kundenorientierung heißt aber grundsätzlich: Es geht nicht nach den eigenen Vorstellungen und dem eigenen Expertentum, sondern es muss „vom Kunden her“ gedacht und auf dessen Wünsche und Bedingungen eingegangen werden. Flexibilität, Beweglichkeit im Denken und die Fähigkeit, sich in den Kunden hineinzuversetzen und seine Perspektive zu übernehmen, sind die Basistugenden. Außerdem: Es reicht nicht, gut zu sein, sondern der Kunde muss es auch mitbekommen. Man muss also darüber sprechen.

- Berufliche Bildung als Dienstleistung versetzt die eigentlichen Empfänger der Bildung – die Aus- oder Weiterzubildenden – in eine merkwürdig marginale Rolle. Sie sind zwar die Empfänger der Bildung, aber nicht der Dienstleistung (denn es sind ja nicht sie, die sie bezahlen). So definieren stets andere die Bildungsziele und -wege nach ihren Inte-

[15] Was man sich zwar immer wieder auch von den Leistungen betrieblicher Lehrwerkstätten wünscht und was auch in vielen Leitgedanken zur betrieblichen Ausbildung zu lesen ist („Unser Kunde ist der Betrieb“) – aber es zeigt sich, dass es offenbar einen Unterschied zwischen dem „externen“ und dem „internen“ Kunden gibt. Bei den Bildungsdienstleistern ist Kundenorientierung jedenfalls *strukturell geboten und verankert.*

ressen, und der zu Bildende ist das Objekt dieser Definitionen. Es geht eigentlich nicht darum, was *er* braucht, sondern darum, was *andere* meinen, dass er braucht bzw. haben muss, damit er entsprechend in Arbeitsprozessen eingesetzt werden kann. Zwar kann er in verschiedener Weise in diesen Prozess einbezogen werden, aber niemand wird behaupten, dass er der Maßstab der Bildungsprozesse ist. Individuelle Reaktionen im Bildungsprozess werden deshalb von den Ausbildenden nicht als Beiträge der Lernenden zu ihrem Lernprozess, sondern eher als Störungen und Widerstände erlebt, die überwunden werden müssen,

- Bildungsdienstleistern gemeinsam ist, dass sie mangels eigenem materiellen Produktionsprozess für ihre „betriebliche" Bildungsdienstleistung gar keinen Betrieb haben, an und in dem sie ausbilden können. Angesichts der aktuellen Renaissance des Lernens in der Echtarbeit ist das ein wirkliches Handicap und ein Ausdruck von „Unzeitgemäßheit" der Bildungsdienstleister zu ihren Lasten. Deshalb bemühen sie sich auch alle darum, diesen Mangel auszugleichen durch vielfältige Formen, wie der Zugang zum Lernort Betrieb hergestellt und gesichert werden kann. Dieses Problem müssen Bildungsdienstleister also lösen, wenn sie eine moderne Ausbildung realisieren wollen – und es bedeutet, dass ihr Ausbildungsangebot in gewisser Weise immer „entgrenzt" ist, indem sie es gar nicht alleine zustande bekommen, sondern auf Kooperation mit einer „Außenwelt" angewiesen sind – sei es, dass sie Echtaufträge für ihre Lehrwerkstatt akquirieren, sei es, dass sie mit dem Kunden oder Dritten kooperieren müssen.

Bei den Bildungsdienstleistern fällt als Folge der Kundenorientierung eine Tendenz zur Entstrukturierung, Flexibilisierung und Individualisierung der Ausbildungsangebote auf. Zwar gibt es auch noch die Komplettausbildungen, aber es zeigen sich auch mannigfache Zerlegungen dieser Qualifizierungspakete in Teilqualifikationen, Teilabschnitte, Einzelelemente und Zusatzmodule. Neben die übergreifenden, mehrjährigen Ausbildungsgänge mit engem persönlichen Kontakt zu den Auszubildenden treten mehr und mehr punktuelle, flüchtige, kurzfristige Lernbegegnungen, bei denen es nicht darum geht, ein selbständiger Facharbeiter zu werden, sondern sich ein ganz bestimmtes Wissen, eine spezielle Kompetenz anzueignen. Man darf gespannt sein, wie der EQR – der nach unseren Eindrücken von den Bildungsdienstleistern eher begrüßt wird – sich hier auswirkt; womöglich erweist er sich als sehr hilfreiches Instrument der Strukturierung nach der „Entstrukturierung" der Berufe. Interessant erscheint jedoch, dass die hauptamtlichen Ausbilder damit in ein ähnliches Verhältnis zu den Auszubildenden kommen wie in den Betrieben die ausbildenden Fachkräfte, bei denen sich die Auszubildenden auch relativ kurz aufhalten, um einen bestimmten Ausschnitt zu lernen. Wo liegt dann eigentlich die Verantwortung für den gesamten Lernprozess? – Letztlich ja wohl nur beim Lernenden selbst, und diese Erkenntnis könnte sich für die berufliche Bildung äußerst fruchtbar auswirken.

- Die Dienste der Bildungsdienstleister tendieren dazu, über den Kernprozess der Ausbildung, der Vermittlung von Wissen und Können hinauszugehen und vielfältige Sekundärprozesse einzubeziehen, wie etwa das Bildungsmarketing, die Bewerberauswahl, die Betreuung der Auszubildenden, die Ausbildungsberatung der Betriebe, das Controlling der Bildungsmaßnahmen u.v.a.m.. Das kann nur gelingen, wenn es mit einem deutlichen Gewinn an Professionalität gegenüber der „hausgemachten" Prob-

lemlösung verbunden ist. Damit erhöht sich der Qualitätsanspruch an diese zusätzlichen Leistungen der Bildungsdienstleister.

- Das Auftreten von Bildungsdienstleistern in der beruflichen Bildung könnte zugleich einen *Professionalisierungsschub für das Bildungspersonal* mit sich bringen. Denn insbesondere die hauptamtlichen Ausbilder sind als Mitarbeiter bei einem Bildungsdienstleister nicht mehr die von der eigentlichen Arbeit im Betrieb (vorübergehend) freigestellten Facharbeiter oder Meister, sondern sie sind hier die berufspädagogischen Fachkräfte einer eigenständigen „Bildungsbranche". Der pädagogische, qualifizierende Aspekt ihrer Tätigkeit steht in den Bildungsunternehmen eindeutig im Vordergrund und legitimiert ihre Anstellung, denn ihr Arbeitgeber wüsste mit ihrer Fachkompetenz gar nichts anderes anzufangen als sie zum Vehikel ihrer pädagogischen Tätigkeit zu machen. Die Frage, ob ein Ausbilder nach einigen Jahren nicht wieder zurück in den Primärprozess müsste, stellt sich in einem Bildungsdienstleistungsunternehmen gar nicht, denn er *ist* hier ja im Primärprozess. Und damit ist auch klar, dass seine berufspädagogischen Erfahrungen wirklich zu seiner Kernkompetenz werden. Die Frage, wie er sich fachlich auf dem Laufenden halten kann, beantwortet sich jetzt durch (berufspädagogische und technische) Information und Weiterbildung und ein tragfähiges Kontaktnetz; z.B. bekommt für ihn die Betreuung von Auszubildenden in fremden Betrieben unmittelbar einen Weiterbildungscharakter, kann er dort doch z.B. technologische Veränderungen unmittelbar mitbekommen.

„Typisch" für die Ausbildungsstrukturen bei den Bildungsdienstleistern ist somit der Kern einer lehrwerkstattähnlichen, arbeitsfernen Ausbildung, die allerdings in der Regel sehr gut ausgestattet ist sowie die notwendige mehr oder weniger enge Kooperation mit fremden Betrieben (oft den Auftraggebern), in denen die Auszubildenden arbeitsintegriert lernen können. Der Bildungsdienstleister organisiert und koordiniert diese Betriebseinsätze und begleitet und betreut die Auszubildenden und die sie ausbilden Fachkräfte dabei. Er ist darauf angewiesen, dass der kooperierende Betrieb solche betrieblichen Ausbildungsplätze und die zugehörigen ausbildenden Fachkräfte bereitstellt, auf die er selbst keinen direkten Einfluss ausüben kann. Typisch ist ferner, dass die Ausbildung insgesamt vielfältiger, differenzierter und heterogener wird und mehr und mehr neben den geschlossenen Ausbildungsgängen eher lose, unzusammenhängende Einzelelemente enthält. Akquisition und Kundenorientierung halten Einzug: Auszubildende kommen nicht mehr „von alleine", sondern man muss sich darum kümmern, dass andere Betriebe sie hier ausbilden lassen möchten. Man muss Kunden überzeugen, wenn man weiterhin ausbilden will.

#### *5.1.1.3 Die Ausbildungsmethoden der Bildungsdienstleister*

Auf dem Hintergrund der sehr „modernen" Rahmenbedingungen, unter denen die befragten Bildungsdienstleister arbeiten, waren wir doch etwas überrascht über die eher traditionellen Ausbildungsmethoden, die wir bei einigen der Bildungsdienstleister angetroffen haben. Das gilt besonders für die ostdeutschen Anbieter. Da fielen tatsächlich Sätze wie

> *„Die 4-Stufen-Methode hat was für sich!" (HBABDAV)*

*„Wir wollen wieder Werte wie Pünktlichkeit durchsetzen." (HBABDAV)*

*„Auswendiglernen ist der Weg zum selbständigen Lernen" (HBABDAV)*

Das, was man heute allgemein als moderne, handlungsorientierte bzw. prozessorientierte Methoden kennt, war einem großen Teil unserer Gesprächspartner vor allem in den neuen Bundesländern eher unbekannt, und wir konnten auch kein Bewusstsein dafür feststellen, welche (pädagogische) Bedeutung unterschiedliche Methoden haben. Dabei betonten dieselben Gesprächspartner, wie wichtig heute Lernziele seien wie

*„Kommunikation, Kundenbeziehungen, Kundenauftrag selbständig abwickeln, Selbstorganisation und internationale Kompetenz." (HBABDAV)*

Ein Zusammenhang zu den Ausbildungsmethoden wurde jedoch nicht hergestellt. Zwar waren die befragten Ausbilder ohne jeden Zweifel sehr für die Ausbildung engagiert, aber ihr Bild von einer guten Ausbildung war doch ein eher traditionelles. Demnach sollen. Auszubildende auch im Betrieb mitarbeiten, („da müssen sie was bringen"), was aber eher als Bewährungs- denn als Lernsituation gesehen wird: Ausbildung ist das, was man in der Lehrwerkstatt macht, und in der Arbeit arbeitet man – das Konzept „Lernen in der Arbeit", das beides verbindet, scheint eher unbekannt zu sein. Ebenso spielen Begriffe wie „selbstgesteuertes Lernen", „Selbstlernkompetenz" u.ä. nur eine marginale Rolle und werden nicht als umsetzbare Konzepte verstanden, sondern allenfalls als Ziele, für deren Erreichen man aber keine stringenten Wege beschreibt.

Man kann vermuten, dass sich hier die Grundsituation der Bildungsdienstleister bemerkbar macht, keinen eigenen Betrieb zu haben, in dem sie prozessorientiert ausbilden könnten: Eine Maxime wie z.B. „Die Auszubildenden sollen so früh wie möglich im Betrieb lernen", würde ja direkt ihre Geschäftsgrundlage in Frage stellen bzw. schmälern. Jedenfalls haben wir den Eindruck gewonnen, dass mit der Betriebsferne der Bildungsdienstleister zumindest dort, wo eher traditionell denkende Ausbilder tätig sind, auch die Gefahr verbunden ist, dass eher traditionell und arbeitsfern ausgebildet wird. Auch nehmen dort wieder Simulationsansätze zu wie Lehrtechnikum, Übungsfirma und elektronisch gestützte Planspiele, wie überhaupt der Einsatz neuer Lernmedien[16] für die Bildungsdienstleister eine beliebte Lösung ist, zumal diese ihm ja auch noch den Flair des Modernen, Fortschrittlichen verleihen. Einer unserer befragten Bildungsdienstleister profiliert sich in diesem Sektor auch mit eigenen Entwicklungen, wobei man anerkennen muss, dass dabei bereits viele auch negative Erfahrungen mit diesen Medien eingearbeitet werden:

*Des Weiteren gibt es noch den Bereich E-Learning, wo (wir) eigene Werkzeuge entwickelt haben, die wir nach außen hin auch vermarkten. Die Entwickler identifizieren dabei Bereiche, in denen E-Learning Sinn macht und wo es über die Elektronisierung von Büchern hinaus geht. Der Vorteil ist, dass diese E-Learning Instrumente von Bildungspersonal erstellt werden und nicht bloß von IT-Firmen programmiert, die sich nicht in die Lage von oft EDV-unerfahrenen*

[16] Die in anderen Branchen als eher „überwunden" gelten, s. die Cluster Dienstleitungen und Öffentliche Verwaltung

*Lernern versetzen können. Gleichzeitig versuchen (wir) uns dabei auf die Bereiche zu konzentrieren, wo es noch keine guten Angebote anderer Firmen gibt, oft weil die Zielgruppe zu klein wäre. Diese Instrumente werden sowohl in der Weiter- wie auch der Ausbildung eingesetzt.“ (LtgBDgroß)*

Gespräche mit Leitern scheinen das zuvor Gesagte eher zu bestätigen. Zwar sind diese (im Unterschied zu den zuvor zitierten Ausbildern) über moderne Ausbildungsmethoden, prozessorientiertes Ausbilden, Handlungsorientierung, selbstgesteuertes Lernen und den Ansatz der Lernbegleitung bestens informiert, aber die Tendenz geht doch dahin zu sagen: Die Grundausbildung soll in der Lehrwerkstatt und im herkömmlichen Unterweisungsstil stattfinden – und erst später in der fortgeschrittenen Ausbildung (wo heute oft ausbildende Betriebe das Lernen in der Echtarbeit ausbauen) werden dann eher handlungsorientierte Methoden im Zusammenhang mit Simulationstechniken eingesetzt:

*„Bei (uns) hat die Ausbildung wie bereits erwähnt eher klassischen Charakter. Das gilt insbesondere für die erste Zeit der Ausbildung, in der den Azubis Grundfertigkeiten beigebracht werden. Dort werden Azubis unterwiesen und können dann üben. Später wird die Ausbildung dann auch eher handlungsorientiert und projektbezogen. In den Produktions- Berufen gibt es z.B. ein Technikum, das einem Betrieb im Kleinen ähnelt, wo die Azubis sehr selbstständig projektbezogen arbeiten: Im Rahmen von Ausbildungsprojekten disponieren sie die Arbeit, sind im Team verantwortlich für mehrere Anlagen. Dabei findet kaum mehr begleitender Unterricht statt, sondern der Ausbilder wird vielmehr zum Coach.“ (LtgBDgroß)*

*„Die Zeiten, in denen die Azubis bei (uns) sind haben wie erwähnt einen sehr unterschiedlichen Charakter und stellen daher auch unterschiedliche Anforderungen an den Ausbilder: Am Anfang steht eher schulischer Frontalunterricht, später dann aber eher Lernbegleitung bei Projekten, die die Azubis selbst durchführen.“ (LtgBDgroß)*

Für diese methodische Differenzierung werden eigentlich keine Gründe genannt. Sie hat sich eher so eingebürgert bzw. wurde eben aus der Vergangenheit übernommen. Im Gespräch wurde nicht recht deutlich, ob der Ausbildungsleiter, der dies dargestellt hat, diesen Zustand für sinnvoll oder notwendig hält, oder ob er ihn eigentlich überwinden möchte.

Der Bereichsleiter eines anderen Bildungsdienstleisters hält diesen methodischen Zuschnitt, den es auch in seinem Unternehmen gibt, für ein Generationenproblem, das sich schon aufgrund der Tatsache, dass die Jugendlichen nicht mehr ohne weiteres mitmachen, in Kürze erledigen wird:

*„Gerade angesichts der „Verhaltensmängel“ der Azubis merken viele, dass die klassischen Reaktionen (Abmahnungen etc.) nicht mehr greifen. Beispiel: eine Gruppe, die was angestellt hatte, wurde nicht abgemahnt, sondern bekam eine Bewährungschance, musste aber zuerst einen freiwilligen Dienst (Gartenarbeit) leisten. Hier wurde nicht mehr traditionell-disziplinarisch gedacht und gehandelt, sondern pädagogisch. Aber es gab Diskussionen“ (LtgBDBW).*

Anzustreben sei allerdings kein „Umschwenken ins Gegenteil“, sondern ein

*„gesunder Methodenmix“ (LtgBDBW).*

Methodisch konzentrieren sich die Bildungsdienstleister also zunächst einmal auf ihre eigenen Möglichkeiten als gesonderte Bildungsinstitution „neben“ dem Arbeitsleben. Auch wenn sie die Möglichkeiten dieser Sondersituation souverän nutzen, ist in methodischer und didaktischer Hinsicht eine große Nähe zu den großen und berühmten *betrieblichen* Lehrwerkstätten und Bildungszentren der späten achtziger Jahre zu bemerken. Die Berufsbildung hat sich aber in den letzten Jahren in eine ganz andere Richtung entwickelt, nämlich weg von den „gesonderten“ Lernsituationen und hin zum Lernen im und vom Leben, sprich in der Echtarbeit, im Arbeitsprozess. Läuten die Bildungsdienstleister aus ihrer Situation heraus wieder eine Trendwende zurück ein?

Wir haben nur bei einem Gesprächspartner zumindest ein Bewusstsein für dieses Problem angetroffen. Das war ausgerechnet der Ausbildungsleiter unseres kleinsten Bildungsdienstleisters, der uns versicherte:

> *„Die Ausbildung erfolgt weitgehend getrennt von (der Arbeit), es wird jedoch ständig versucht, Echtaufträge für die Lehrwerkstatt zu bekommen… Bevorzugte Methoden sind: viel Projektarbeit und Auftragsabwicklungen in der Lehrwerkstatt, auch langfristige.“ (LtgBDITP)*

Hier wird immerhin ein Problembewusstsein erkennbar. Dieser Bildungsdienstleister ist auch der einzige, der den Schwerpunkt der Ausbildung nicht bei sich, sondern in den kooperierenden Betrieben sieht:

> *„Die Ausbildung findet in den Betrieben vor Ort statt, (unsere Firma) übernimmt die Koordination und Kontrolle.“ (LtgBDITP)*

Bei den anderen von uns befragten Bildungsdienstleister fanden wir zwar ein Verständnis für die Notwendigkeit betrieblicher Ausbildungsabschnitte, aber keiner hat uns ein Konzept für den Betriebseinsatz dargestellt oder diesen Betriebseinsatz berufspädagogisch interpretiert und als integralen Baustein im Gesamtkonzept seiner Ausbildung beschrieben. Die Betriebsphasen erscheinen eher als organisatorisches Problem, das der Bildungsdienstleister lösen muss:

> *Dort wo (wir) die Vollausbildung übernehmen, planen wir auch die Betrieblichen Anteile der Ausbildung. Wir legen also im Gespräch fest, welche Abteilungen im Betrieb mit welchen Inhalten ausbilden und entwickeln daraus einen Ausbildungsplan.“ (LtgBDgroß)*

Immerhin gibt es bei diesem Unternehmen ein Konzept für die Zusammenarbeit mit den Betrieben bzw. den betrieblichen Ausbildern:

> *„In den Betrieben gibt es dann betriebliche Ausbildungsbetreuer, die normalerweise durch den Betrieb benannt werden bzw. die sich aus ihrer Rolle dafür eignen, Meister etc. Zu diesen Ausbildungsbetreuern besteht ein enger Kontakt: sie werden immer wieder von (uns) eingeladen, teilweise machen Ausbilder von (uns) auch Hospitationen in den Firmen um den Kontakt zu intensivieren und sich über die neusten technischen Entwicklungen zu informieren. Darüber hinaus können die Ausbilder sich auch bei (uns) qualifizieren.“ (LtgBDgroß)*

Methodisch sind uns also bei den Bildungsdienstleistern zwei Probleme aufgefallen:

- zum einen die Tendenz zu eher traditionellen Methoden zumindest in der Grundausbildung und damit zu einem etwas veralteten „Lehrwerkstattstil“, und

- zum anderen das fehlende Konzept, die fehlende berufspädagogische Durchdringung der Ausbildung in der Echtarbeit, das auch für die Betreuung und Qualifizierung der dort tätigen ausbildenden Fachkräfte notwendig wäre.

## 5.1.2 .Das Bildungspersonal und seine Aufgaben

### *5.1.2.1 Die verschiedenen Gruppen der Ausbildenden*

Das Personal von Bildungsdienstleistern setzt sich *in der Ausbildung* nach unseren Befunden typischerweise folgendermaßen zusammen (in der Weiterbildung gibt es zusätzliches und anderes Personal):

- Bildungsdienstleister sind *der* (zukünftige) Arbeitgeber für ***hauptamtliche Ausbilder:*** Diese stellen in jedem Fall die größte Mitarbeitergruppe und bilden zweifellos das Rückgrat des ganzen Unternehmens. Sie sind die Fachkräfte, die die gesamte Wertschöpfung des Unternehmens erarbeiten und seine Leistungserbringung garantieren. Sie sind hier, was in einer Schule die Lehrer sind – nicht zu vergleichen mit der eher marginalen Nischenrolle von hauptamtlichen Ausbildern im Gesamtrahmen von Produktions- und Diensleistungsbetrieben.

  *Ausbildende Fachkräfte* bzw. nebenamtliche Ausbilder gibt es bei Bildungsdienstleistern *keine*.

- Bei Bildungsdienstleistern mit speziellen Reha-Schwerpunkten gibt es darüber hinaus ein ***aufgabenspezifisches Fachpersonal*** wie Psychologen, Sozialpädagogen u.ä., auf das wir im Weiteren nicht eingehen.

- Bei jedem Bildungsdienstleiter findet sich die Position des ***Leiters*** bzw. eine oberste Führungsebene, auf der z.B. die Leitung für Aus- und Weiterbildung in getrennten Händen liegen kann. Diese Leiter des Aus- und/oder Weiterbildungsbereichs sind meist auch zugleich Geschäftsführer o.ä. des gesamten Unternehmens.

- Je nach Größe des Bildungsdienstleisters tritt die große Gruppe der hauptamtlichen Ausbilder differenziert in Erscheinung: Zum einen natürlich nach Fachgebieten bzw. -teams, zum anderen aber auch hierarchisch: Es gibt dann ***Team- oder Fachgebietsleiter,*** die z.T. auch selbst noch ausbilden.

- Ferner gibt es bei den größeren Bildungsdienstleistern noch zwei Funktionsgruppen, die eher aus der Führungsfunktion abgeleitet sind (und deren Aufgaben bei den kleineren tatsächlich vor allem von der Leitung mit übernommen werden): Das sind ***Produktmanager*** und ***Vertriebler***, zwei Typen von Mitarbeitern, die wohl für die Bildungsdienstleister charakteristisch und nur bei ihnen überhaupt notwendig sind. Ihre Existenz un-

terstreicht, was oben über die Marktorientierung dieser Unternehmen gesagt wurde: Bei Bildungsdienstleistern sind Ausbildungsleistungen Produkte, die gemanagt und vertrieben werden müssen, und dafür braucht man eigenes Personal, das für Marketingfragen qualifiziert ist und dafür Zeit einsetzen muss. In der Praxis der Ausbildung allerdings werden die Aufgaben des Produktmanagements von den Teamleitern mitübernommen.

Außerdem arbeiten bei den Bildungsdienstleistern Servicekräfte und Fachkräfte für die Administration.

Im Allgemeinen betonen unsere Gesprächspartner die Flachheit der Hierarchien. Die hauptamtlichen Ausbilder können eigentlich alles werden, sogar Leiter des Unternehmens, obwohl dies letztere in der Praxis eher ungewöhnlich ist.

#### *5.1.2.2 Die Aufgaben des Bildungspersonals*

a. Ausbildungsleitung

Die Leitung der Geschäftsbereiche Aus- und Weiterbildung liegt bei kleineren Bildungsdienstleistern in einer Hand, bei größeren Bildungsunternehmen, die beides anbieten, gibt es die Konstruktion, dass beide Bereiche einen eigenen (gleichberechtigten) Leiter haben. Mit Ausnahme unseres sehr großen Fortbildungszentrums, das selbst nur Teil eines „Bildungskonzerns“ ist, ist der Leiter der Ausbildung auch zugleich Leiter des Gesamtunternehmens, z.B. als dessen Geschäftsführer. Gibt es jeweils einen Leiter für die Bereiche Ausbildung und Weiterbildung, können beide Geschäftsführer sein.

Die Leiter sind für die Aus- oder Weiterbildung verantwortlich, in Personalunion mit der Geschäftsführung für das Gesamtunternehmen. In dieser Rolle gehören zu ihren Aufgaben die üblichen Aufgaben der Leitung – strategische Planung, finanzielle Steuerung, Personalpolitik usw. Da selbst größere Bildungsdienstleister nur selten mehr als 100, 150 feste Mitarbeiter haben, gibt es keine größere Auffächerung der Leitungsaufgaben. Somit ergibt sich eine relativ große Aufgabenfülle an der Spitze.

Im Falle des outgesourcten Bildungsunternehmens gehört zu den Aufgaben der Ausbildungsleitung auch die Pflege von bestimmten Key Account-Kunden, also besonderen Schlüsselkunden, denen gegenüber sie das Unternehmen auch marketingtechnisch vertritt.

Die Ausbildungsleitung ist auch beteiligt bei der Konkretisierung des Ausbildungsrahmenplans für den eigenen Betrieb, wenn sie es nicht an z.B. die Teamleiter delegiert.

b. Teamleiter und Produktmanager

Der Teamleiter muss die Ausbildung in seinem Bereich (in der Ausbildung eine Berufsgruppe) planen, organisieren und durchführen, d.h. er entwickelt alle Einsatzpläne für die Azubis durch die Abteilungen und Betriebe. Das ist seine anspruchsvolle Kernaufgabe, weil es nicht immer leicht ist, die z.T. sehr verschiedenen Wünsche unterschiedlicher Kunden unter einen Hut zu bringen und gleichzeitig noch wirtschaftlich vertretbare Lösungen zu erreichen.

> *„In einer Ausbildungsgruppe sind in der Regel 16 Azubis. Manchmal kommen diese alle aus einem Betrieb, manchmal aber auch aus unterschiedlichsten Firmen, die dann unterschiedliche Ausbildungskonzepte verfolgen…. Dies stellt sehr hohe Anforderungen an die Planung und Durchführung der Ausbildung.“ (LtgBDgroß)*

In der Ausbildung ist der Teamleiter (Fachgruppenleiter) zugleich der *Produktmanager*.

> „In der Ausbildung fällt diese Position des Produktmanagers mit der des Teamleiters zusammen.“ (LtgBDgroß)

D.h., er ist dafür verantwortlich, dass in den Berufen seines Bereichs nach den aktuellen Berufsordnungen und mit angemessenen Methoden ausgebildet wird und relevante Neuerungen umgesetzt werden. Zugleich muss er darauf achten, was die Kunden brauchen und was sie zurückmelden und dies ggf. in Veränderungen der Ausbildung umsetzen. Er ist auch für das Qualitätsmanagement in seinem Fachbereich zuständig und dafür verantwortlich, dass alle Ziele der Ausbildung in seinem Berufsfeld erreicht werden.

Die Teamleiter sind oft in die Rekrutierung der Auszubildenden einbezogen – auch im Auftrag der Partnerfirmen – und begleiten die Firmen bei den Übernahmeentscheidungen

Die Teamleiter sind Ansprechpartner für alle Fachfragen von außen. Sie kommen ins Spiel, sobald der Vertrieb einen neuen Kunden für die Ausbildung interessieren konnte und es nun um fachliche Belange geht.

Schließlich haben die Teamleiter eine gewisse Personalverantwortung, z.B. bei der Besetzung einer Ausbilderstelle:

> *„Werden Ausbildungsstellen besetzt, wird ein bestimmtes Stellenprofil erstellt durch den Teamleiter. Diese wird dann ausgeschrieben, wobei dann oft auch Teilnehmer aus Aus- und Weiterbildung angesprochen werden, die bereits aufgefallen sind.“ (LtgBDgroß)*

Die Teamleiter sind Ausbilder, die ca. 30-50% ihrer Zeit für Teamleitungsaufgaben freigestellt sind. In der restlichen Zeit arbeiten sie operativ als Ausbilder.

### c. Vertriebler

Diese Spezialistengruppe gibt es nur bei unserem outgesourcten großen Bildungsdienstleister, dem es kurz nach der Verselbständigung schwer gefallen war, der neuen Notwendigkeit der Vermarktung seiner Leistungen gerecht zu werden. Die Konstruktion mit einigen Mitarbeitern, die nur für den Vertrieb zuständig sind (im ganzen Unternehmen gibt es da-

von 3, die sowohl für die Aus- wie für die Weiterbildung zuständig sind) hat sich aber unbedingt bewährt.

Die Vertriebler haben die Aufgabe, den Kunden maßgeschneiderte Bildungsangebote anzubieten. Dabei treten sie als „Problemlöser“ auf, die dem Kunden Komplettlösungen für bestimmte Weiterentwicklungen, Veränderungen, Pannen etc. anbieten, die etwas mit Ausbildung nzw. Lernen zu tun haben. Sie verkaufen also nicht einzelne Bildungsmaßnahmen, sondern Lösungen. Dazu müssen sie sich auf die Kunden einlassen, deren Probleme verstehen und mit dem Kunden zusammen die Lösung erarbeiten. Hier wird z.T. mit den Teamleitern zusammengearbeitet, spätestens dann, wenn es um die Umsetzung geht.

Das Grundproblem der Vertriebler besteht darin:

> *„Bildung ist schwer zu verkaufen, da der Nachweis, dass sich eine Maßnahme rechnet nur sehr schwer führen lässt.“ (LtgBDgroß)*

Nach den Erfahrungen dieses Bildungsdienstleisters ist es aus genau diesem Grund sehr wichtig, dass die Vertriebler auch Erfahrungen im Bildungsbereich haben, da Gegenstände schon anders verkauft werden als Bildungsdienstleistungen. Die Vertriebler sollen auf jeden Fall selbst aus der Bildung kommen und schon etwas mit Pädagogik zu tun gehabt haben. Günstigstenfalls waren sie vorher selbst Ausbilder. Solche „Quereinsteiger“ werden dann gezielt für ihre Vertriebstätigkeit geschult, indem sie auf entsprechende Weiterbildungen geschickt werden.

### d. Hauptamtliche Ausbilder

Nun kommen wir zu der Kerngruppe, den Hauptamtlichen Ausbilder und deren Aufgaben. Die wichtigsten Aufgaben der (hauptamtlichen) Ausbilder bei den Bildungsdienstleistern sind:

- Durchführung der mit dem Kunden verabredeten (Aus)Bildungsmaßnahme. Dabei muss der Ausbilder anhand thematischer Vorgaben des betrieblichen Ausbildungsplans den Ausbildungszeitraum im Detail selbst strukturieren.

- Mitwirkung bei der Besetzungsplanung (Welcher Ausbilder bekommt welche Gruppe?)

- Betreuung und Begleitung einer Gruppe von Auszubildenden während ihrer gesamten Ausbildungszeit, auch während der Betriebsphasen,

  > *„Die Zusammenarbeit zwischen Ausbildern und Ausbildungsbetreuern ist eher partnerschaftlich. Wie sie genau aussieht, ist wiederum von Betrieb zu Betrieb verschieden: Manchmal trifft man sich jährlich und geht dann Azubi um Azubi einzeln durch und bespricht diesen, manchmal ist der Kontakt auch lockerer. Aber auch zu den Azubis besteht die ganze Zeit Kontakt. Am Ende jeder Betriebsphase wird eine Beurteilung durch den Betrieb geschrieben, so dass auch hier ein Feed Back an unseren Ausbilder geht.“ (LtgBDgroß)*

*„Der pädagogische Anteil liegt bei 25 bis 30%, der Rest ist Organisation und Logistik“ (HBABDAV)*

*„In den letzten Jahren gibt es den Trend: ein Teil der Erziehungsarbeit muss durch Ausbilder geleistet werden, die nachholend erzieherisch tätig sein müssen. Immer mehr spielt auch der Umgang mit Sondergruppen eine Rolle. Wir kämpfen nicht nur an der fachlichen, sondern auch an der Entwicklungs-Schiene.“ (HBABDBW)*

- Kontakt knüpfen und pflegen mit den Ausbildungsbetreuern in den Betrieben durch regelmäßige Treffen und regelmäßigen Austausch über die Auszubildenden, mit Berufsschulen, Lehrern, u.U. auch Eltern:

  *„Zu diesen Ausbildungsbetreuern besteht ein enger Kontakt: sie werden immer wieder von (uns) eingeladen, teilweise machen unsere Ausbilder auch Hospitationen in den Firmen um den Kontakt zu intensivieren und sich über die neusten technischen Entwicklungen zu informieren. Darüber hinaus können die Ausbildungsbetreuer sich auch bei (uns) qualifizieren.“ (LtgBDgroß)*

- Mitwirkung bei der Azubiauswahl (wenn es keinen Teamleiter gibt)

  *„Diese Auswahlaufgabe erfüllen die Ausbilder. Dafür gibt es keine formelle Fortbildung, man wächst in die Aufgabe rein, indem man anfangs erst Beisitzer ist. Je jünger der Ausbilder, desto mehr Probleme hat er damit.“ (HBABDBW)*

- Probezeitentscheidung fällen und mit den Kunden verhandeln,

- Kontakt halten mit den Kunden, Rückmeldungen über deren Auszubildende, Zeugnisse und Beurteilungen schreiben.

- Wenn es keine „Teamleiter“ gibt, müssen die hauptamtlichen Ausbilder auch deren Aufgaben übernehmen, insbesondere die der Aktualisierung der Ausbildung, der Anpassung an neue Berufsordnungen usw., und sie müssen die Kunden beraten können hinsichtlich der Wahl des richtigen Berufsbilds.

Hauptamtliche Ausbilder werden auch aus dem Kreis ehemaliger Auszubildender rekrutiert, nachdem diese einige Zeit Berufserfahrung gesammelt haben. Manchmal bewerben sich auch Ausbildungsbetreuer aus den Betrieben, seltener werden sie von ihren Betrieben für ein oder zwei Jahre entsandt.

Die Ausbilder können bei den größeren Bildungsdienstleistern unternehmensintern aufsteigen zum Teamleiter, Produktmanager oder Vertriebler. Die Fluktuation ist jedoch eher gering, so dass inzwischen die Chancen dafür nicht mehr so gut sind.

## 5.1.3 Qualifikationsanforderungen an das Bildungspersonal der Bildungsdienstleister und dessen Vorbildung

### *5.1.3.1 Qualifikationsanforderungen und Vorbildung der Ausbildungsleiter*

Die Leiter der Ausbildungsbereiche bei den untersuchten Bildungsdienstleistern haben alle eine akademische Vorbildung: Technik, Wirtschaft, Jura, seltener aus einer pädagogisch-psychologischen Richtung (bei den Reha-nahen Bildungsdienstleistern finden sich auch Sozialpädagogen als Leiter). Außerdem haben sie viele Jahre Berufserfahrung. Ihre Managementfähigkeiten haben sie gewöhnlich im Lauf ihrer Karriere erworben, seltener im Rahmen von Weiterbildungen. Sie müssen sich in den rechtlichen und strukturellen Voraussetzungen der Berufsausbildung auskennen, sollten hier auch über neuere Entwicklungen (z.B. auf europäischer Ebene) informiert sein und eine grundlegende Ahnung davon haben, was es heißt, auszubilden und welche aktuellen Trends es auf diesem Gebiet gibt. Eigene Erfahrung mit der Ausbildung Jugendlicher ist wünschenswert.

Eine Kernanforderung an die Leiter ist ein Grundverständnis für Marketing und Kundenorientierung einschließlich der persönlichen Haltungen und Orientierungen, die dazu gehören.

Im Übrigen werden an die Ausbildungsleiter der Bildungsdienstleister die gleichen Anforderungen gestellt wie an alle, die ein Unternehmen leiten.

### *5.1.3.2 Teamleiter und Produktmanager*

Teamleiter müssen vor allem die formalen Anforderungen an die Ausbildung sehr gut kennen, also z.B. die einschlägigen Berufsbilder und ihre Qualifikationselemente, die Anforderungen der Prüfungsordnungen und die Anforderungen der Berufsbilder an die Auszubildenden. Das ist der eine Qualifikationsschwerpunkt.

Der andere bezieht sich auf den Umgang mit Kunden: Der Teamleiter muss sich seiner Rolle als „Produktmanager“ bewusst sein, d.h. von ihm wird erwartet, dass er jederzeit in der Lage ist, die Ausbildung so zu gestalten, dass sie den Bedürfnissen des Kunden entspricht und die Marktchancen des Unternehmens sichert. Er muss in Marketingbegriffen denken und handeln, Akquisitionsmöglichkeiten erkennen, Marktchancen nutzen und jederzeit neue Märkte erschließen. Er muss Kunden ansprechen, auf sie eingehen können, Kundenwünsche erfassen und Grenzen „sozialverträglich“ deutlich machen können und er braucht sehr viel Flexibilität und Phantasie, um realisierbare Lösungen für den Kunden zu entwickeln.

Der dritte Komplex von Qualifikationsanforderungen betrifft den Bereich der Wirtschaftlichkeit: Teamleiter müssen wirtschaftlich denken können, sie brauchen ein Gefühl für das Verhältnis von Aufwand und Ertrag, und er benötigt eine Reihe von kaufmännisch-

betriebswirtschaftlichen Fertigkeiten, um Kosten planen und kontrollieren und die Wirtschaftlichkeit von Maßnahmen überprüfen zu können.

Das sind die drei Hauptfaktoren der Qualifikationsanforderungen an Teamleiter:

> *„Der Teamleiter … braucht ein gewisses organisatorisches Geschick, muss mit den Kunden umgehen können und da auch Kommunikationsskills und vor allem soziale Kompetenzen haben. Er muss betriebswirtschaftliche Kompetenzen haben, um den Kostenplan für sein Team aufzustellen etc.“ (LtgBDgroß)*

Daneben sollte der Teamleiter natürlich auch über die sozialen Kompetenzen verfügen, um sein Team aus Ausbildern tatsächlich leiten zu können und von ihnen anerkannt zu werden. Er muss über eigene praktische Ausbildungserfahrung verfügen und immer noch ausbilden, also auch alles das leisten, was ein Ausbilder leistet. Das sind durchaus anspruchsvolle Erwartungen, und deshalb haben Teamleiter in der Regel auch eine sehr qualifizierte Ausbildung durchlaufen:

> *„Teamleiter haben in der Regel mindestens den Techniker. Oft machen sie dann noch den Bachelor oder den Ingenieur. In der Regel sind das Personen, die als Ausbilder bereits bei (uns) arbeiten und die dann im Sinne einer PE bewusst gefördert werden. Oft übernehmen sie dabei bereits bestimmte Projekte und Aufgaben und wachsen so langsam in den Teamleiterposten hinein. Manchmal werden Stellen aber auch extern ausgeschrieben, wenn gerade keine geeigneten Kandidaten zur Verfügung stehen.“ (LtgBDgroß)*

#### *5.1.3.3 Anforderungen an Vertriebler*

Zu den Anforderungen an diese Gruppe wurden in unseren Befragungen leider keine direkten Angaben gemacht, zumal es diese Position ja auch nur bei einem der befragten Bildungsdienstleister gibt. Betrachtet man aber die Aufgabenbeschreibung, kann man folgende Anforderungsschwerpunkte erschließen:

- Marketing- und Vertriebsorientierung, Verständnis für die Grundregeln des Marketing
- Kundenorientierung mit den zugehörigen sozialen Kompetenzen
- Die Fähigkeit, aus den verfügbaren Elementen immer wieder neue Problemlösungen zu entwickeln
- Eigenes gründliches Verständnis für die Möglichkeiten und Grenzen der Berufsausbildung und deren Möglichkeiten als Dienstleistung.

> „Wichtig ist uns, dass die Vertriebler auch Erfahrungen im Bildungsbereich haben, da Gegenstände schon anders verkauft werden als Bildungsdienstleistungen. Die Vertriebler kommen selbst auch aus der Bildung und haben schon was mit Pädagogik zu tun gehabt.“ (LtgBDgroß)

#### *5.1.3.4 Anforderungen an hauptamtliche Ausbilder und deren Vorbildung*

Die Anforderungen an die Ausbilder sind bei den Bildungsdienstleistern im Kern nicht grundsätzlich verschieden von denen in anderen Bereichen: Die Basis für den Beruf des Ausbilders ist auch hier eine gute bis sehr gute fachliche Qualifikation, die in den entsprechende Qualifizierungsstufen erworben wurde (Berufsausbildung, Berufstätigkeit möglichst mit Aufstieg in untere Führungspositionen, Meister, evtl. Techniker). Wer ausbilden will, muss „fachlich top" sein. Dann sollten sich die Ausbilder schon möglichst früh mit Ausbilden beschäftigt haben, z.B. als ausbildende Fachkraft. Die Ausbildungsberechtigung sollten sie über die Meisterprüfung bzw. über die AEVO-Prüfung erwerben, aber die formalen Voraussetzungen allein reichen nicht aus. Ein Beispiel für einen „Ausbilder-Bildungsweg", wie er uns geschildert wurde:

> „Ich bin ausgebildeter Chemikant, habe praktische Betriebserfahrung im Schichtdienst, dann Fortbildung zum Industriemeister Chemie, Refa-Sachbearbeiter, Schichtführer-Partieführer-Vorarbeiter-Meister. 10 J. tätig in Forschung und Entwicklung Organische Zwischenprodukte. SAP-Einsatz mit Erstellung Schulungsunterlagen. Dann war ich in einem Produktionsbetrieb in der Betriebsleitung zuständig für Personaldisposition u.ä. Dann berufliche Neuorientierung wg. Personalabbau – Wechsel in (BW) als hauptamtlicher Ausbilder. Fortbildung ,u.a. zum Berufspädagogen (IHK)." (HABDBW)

Die formalen Qualifikationen der Ausbilder in Bildungsdienstleistungsunternehmen, die wir kennengelernt haben, sind erstaunlich hoch. Das gilt besonders für Ostdeutschland, wo sich unter den Ausbildern mehrere Ingenieurpädagogen aus DDR-Zeiten fanden. In der Reha-Einrichtung gibt es auch unter den Ausbildern Sozialpädagogen. In dem outgesourcten Bildungsunternehmen haben einzelne Ausbilder in der unternehmenseigenen Akademie einen Bachelorabschluss gemacht. Außerdem erwartet das Unternehmen, dass sie sich ständig weiterbilden. Konkret stehen ihnen dafür zwei Wochen pro Jahr zur Verfügung –eine Woche für die fachliche, eine Woche für die pädagogische Weiterbildung.

Diese relativ hohe formale Qualifikation der befragten Ausbilder spricht in unseren Augen für die These einer *zunehmenden Professionalisierung der Berufsausbilder*, die bei Bildungsdienstleistern tätig sind und dort offenkundig ein für solche Entwicklungen durchaus förderliches Milieu antreffen.

Die Ausbildungstätigkeit bei einem Bildungsdienstleister verlangt nach dem Urteil aller unserer Gesprächspartner jedoch über alle formalen Bildungsvoraussetzungen hinaus ganz besondere *pädagogische Fähigkeiten im Umgang mit jungen Menschen*.

Das ist zum einen deshalb der Fall, weil auch von diesen Ausbildern und ihren Vorgesetzten immer wieder behauptet wird, die Jugendlichen heute seien schwieriger, weniger gut vorbereitet, weniger „erzogen" und zugleich anspruchsvoller und weniger belastbar und verlangten deshalb vom Ausbilder sehr viel mehr pädagogisches Fingerspitzengefühl und Geschick. Dieses Thema zieht sich durch unsere gesamte Untersuchung und ist nicht spezifisch für die Ausbildung bei Bildungsdienstleistern. Das Problem scheint sich hier aber zu verschärfen, weil die Kunden nicht den Eindruck gewinnen dürfen, die Ausbilder kämen nicht mit den Jugendlichen zurecht. Die pädagogische Qualifikation des Ausbilders liegt damit im Firmeninteresse. Möglicherweise sind in der Kundenkonstellation auch die früher

beliebten Sanktionsmöglichkeiten etwas beschränkter. Z.B. kann man ja einen Auszubildenden nicht einfach „zurückgeben“, denn das würde den Kunden stören und die Einnahmen schmälern. Außerdem sind die disziplinarischen Verhältnisse – auch wenn sie rechtlich geregelt sind – faktisch etwas unüberschaubar.

Fragt man genauer, was denn mit „pädagogischen Fähigkeiten“ gemeint ist, werden Anforderungen genannt, die wir auch in den anderen Clusterberichten immer wieder finden:

*„Benötigt werden:*

- *Umgang mit Heterogenität / Gruppendynamik*
- *Lernbegleitung*
- *Motivieren von Azubis*
- *Lernen lernen*
- *Umgang mit Sondergruppen (interkulturelle Problematik, Splittergruppenbildung)*
- *Sprachliche Sensibilität in diesem Kontext („Kruzitürken“ kommt bei Muslimen nicht so gut)*

- *Selbstreflexionsfähigkeit, Austausch mit Kollegen*
- *Gesprächsführung“ (HABDBW)*

Spezifischer für die Ausbildung bei Bildungsdienstleistern ist die Anforderung, *marktbezogen zu denken und zu handeln.* Das ist für Ausbilder etwas ganz Neues. Es wird von ihnen verlangt, ihre Tätigkeit als *Dienstleistung* zu sehen und eine *Marketing- und Kundenorientierung* zu entwickeln. Sie sollen den Grundsatz „Jede Situation ist eine Akquisitionssituation!“ verinnerlicht haben und danach handeln, d.h. dass sie bei allem, was sie tun, auf die möglichen Wirkungen auf die Kunden achten, sich als Repräsentanten ihres Unternehmens sehen, bei allen Kundenkontakten auf zusätzliche Vertriebschancen achten und die Qualität ihrer Arbeit aus der Sicht des Kunden beurteilen lernen. Auch sie müssen – wie die Teamleiter - jederzeit in der Lage sein, in ihren Kundenkontakten neue Bedarfe zu erkennen und womöglich neue Märkte zu erschließen. Dies gilt umso mehr, je mehr direkten Kundenkontakt die Ausbilder haben.

Marktbezogen zu denken heißt aber auch: Wegzulassen, was vom Kunden nicht honoriert wird und sich vollkommen auf das zu beschränken, was wertschöpfend ist, d.h., was vom Kunden bezahlt wird. Das kann mit dem oben geäußerten pädagogischen Anspruch hart kollidieren, denn hier kann sich in der Zusammenarbeit mit einem Jugendlichen sehr schnell aus pädagogischen Gründen ein Handlungsbedarf zeigen, der zwar für den Jugendlichen wichtig ist, aber den Kunden nicht interessiert. Wie verhält sich der Ausbilder dann, wie kann er diesen Konflikt lösen? Bei einem unserer Bildungsdienstleister (der allerdings nur in der Weiterbildung tätig ist) hieß das: „Wir können keine Sozialromantiker gebrauchen!“(LtgBDFZ). In den Reha-nahen Bereichen ist das noch viel krasser als in der Ausbildung: Dort geht es letztlich nicht um optimale Betreuung von Klienten, sondern um die Frage, „wie verkaufe ich diese Person?“ (s.u.).

Bei den größeren Bildungsdienstleistern ist das weniger der Fall, weil hier die Kundenkontakte mehr über den Teamleiter bzw. eine vergleichbare Position laufen. In diesen Fällen gilt die zuvor beschriebene Anforderung für die Ausbilder „virtueller“. Gibt es die Ebene der Teamleiter bzw. Produktmanager und Vertriebler nicht, wird vom Ausbilder gefordert, dass er – vielleicht gemeinsam mit dem Leiter – Kunden berät, auf ihre Wünsche eingeht, flexible Lösungen für ihre Probleme findet, sich selbst als flexibel erweist und nicht starr an dem festhält, „was immer schon so war“ und „hier sowieso nicht geht“. Von Ausbildern bei Bildungsdienstleistern wird Offenheit erwartet und Freude an Neuem, Beweglichkeit im Denken und Lust, öfter einmal etwas Neues auszuprobieren. In diesem Zusammenhang müssen die Ausbilder jede Neigung ablegen, ähnlich wie Lehrer die Dinge besser zu wissen, den Experten heraushängen zu lassen und dem Kunden vorschreiben zu wollen, wie etwas zu gehen hat.

Die älteren Ausbilder in Bildungsdienstleistungsunternehmen, mit denen wir gesprochen haben, die die früheren Zustände in der Lehrwerkstatt des Mutterbetriebs noch mitbekommen hatten, wiesen darauf hin, dass die Tätigkeit hier für sie schon mit einer erheblichen Umstellung verbunden war, die genau mit den soeben angesprochenen Punkten zu tun hatte. Aber sie gaben auch an, inzwischen diese neue Situation zu genießen und froh zu sein, das frühere „Quasi-Beamtentum“ als Ausbilder hinter sich gelassen zu haben: Nun erleben sie das Gefühl, dass es eine Rolle spielt, was sie tun und wie sie es tun, dass sie täglich vor Herausforderungen stehen und ihr eigenes Schicksal ebenso wie das ihres Unternehmens und nicht zuletzt auch das ihrer Auszubildenden durch ihr Handeln beeinflussen können. Das vermittelt ihnen ein spezielles Selbst- und Selbstwirksamkeitsgefühl und weckt offenbar Motivation.

Diejenigen, die diese Umstellung nicht geschafft haben, haben das Unternehmen inzwischen verlassen.

Zu den Anforderungen an die hauptamtlichen Ausbilder bei Bildungsdienstleistern gehört es auch, Auszubildende über viele Etappen ihres Ausbildungswegs zu begleiten und in diesem Zusammenhang mit den Ausbildungsbetreuern in den externen Betrieben zusammenzuarbeiten. Darin stecken zwei wichtige Anforderungen:

Zum einen geht es darum, Lern- und Entwicklungsprozesse zu begleiten und dazu ein persönliches Vertrauensverhältnis zu den Azubis aufzubauen, ein Gefühl für ihr Lernverhalten, ihre Lernbarrieren und ihre persönlichen Lernvoraussetzungen zu entwickeln und aus diesem vertieften individuellen Verständnis heraus beraten und neue Lernvereinbarungen schließen zu können. Gefordert ist hier ein vertieftes Verständnis vom Lernen – und damit zugleich, die Rolle eines „Lernbegleiters“ einnehmen zu können.

Zum anderen sollen die Ausbilder mit den Ausbildungsbetreuern in den Betrieben zusammenarbeiten und sie betreuen und begleiten. In unseren Gesprächen hatten wir den Eindruck, dass diese Aufgabe zwar gesehen und teilweise schon praktiziert wird, dass man sich über die Reichweite dieser Aufgabe und die damit verbundenen Anforderungen nicht ganz klar ist. Z.B. benötigen die hauptamtlichen Ausbilder dazu ein Konzept für den betrieblichen Ausbildungsteil und seine Stellung in der Gesamtausbildung. Außerdem müssten sie in der Lage sein, die Ausbildungsbetreuer in ihrer völlig anderen Ausbildungssitua-

tion in der Echtarbeit verständnisvoll zu unterstützen und ihnen zugleich das dazu nötige methodische Rüstzeug zu vermitteln. Davon war jedoch, wie gesagt, erstaunlicherweise nicht die Rede. Bisher scheint man diese Aufgabe der Betreuung der betrieblichen Ausbildungsbetreuer eher als formale bzw. organisatorische Aufgabe und als einen Austausch über den Stand des jeweiligen Auszubildenden zu begreifen.

## 5.1.4 Qualifikationsbedarf und Qualifizierungswünsche für das Bildungspersonal der Bildungsdienstleister

### *5.1.4.1 Zum Qualifikationsbedarf des Ausbildungspersonals bei den Bildungsdienstleistern*

Wir wenden uns jetzt dem Wissen und Können zu, das aus der Sicht unserer Gesprächspartner das Bildungspersonal der Bildungsdienstleister haben muss. Dabei haben sie sich im Rahmen des Gesprächs über die Ausbildung nur zu den hauptamtlichen Ausbildern geäußert.

Obwohl zum Thema Marketing, Akquisition und Kundenorientierung an die Ausbilder durchaus hohe Anforderungen gestellt werden, sehen nur zwei Vertreter der sechs Bildungsdienstleister auf diesem Gebiet einen Qualifizierungsbedarf der Ausbilder: Sie sollten lernen, „besser auf Kunden zuzugehen“ (LtgBDAV) meint der eine, „Es braucht eine stärkere Kundenorientierung der Ausbilder“ (LtgBDgroß) sagt der andere. Beides wird nicht näher kommentiert oder ausgeführt. Aus dem Kontext kann man erschließen, dass es dabei um die Bereitschaft geht, Kundenwünsche ernst zu nehmen bzw. vom Kunden her zu denken und weniger an dem festzuhalten, was die Ausbilder selbst für richtig halten oder wie sie schon immer ausgebildet haben. Dabei geht es also um eine Haltungsänderung, weniger um konkrete Qualifikationen. Diese Haltungsänderung geht aber sehr weit: Gerade für die sozial engagierten Ausbilder ist die Wende in der Rehabilitation bzw. Benachteiligtenförderung von „Entwicklung“ zu „Vermittlung“ nicht leicht zu verkraften – aber wenn der „Kunde“ das so will, nützt es nichts, sich dagegen aufzulehnen:

> *„Der Betreuungsgedanke ist immer noch stark ausgeprägt, dabei geht es heute ausschließlich um die Integration in den Arbeitsmarkt – u. zwar in den 1. Arbeitsmarkt. Gerade auch Ausbilder müssen sich mit den Betrieben besser auskennen, mit den Strukturen, müssen Kontakte herstellen!“ (LtgBDBfW)*

Angesichts der vorangegangenen Schilderungen über die Anforderungen an Marketing und Akquisition überrascht es, dass hier kein größerer Bedarf gesehen wird. Offenbar gibt es bisher keine besonders großen Probleme, weil sich offenbar die Mehrzahl der Ausbilder in der Marktsituation der Bildungsdienstleister gut zurechtfindet und sich umstellen kann.

Das ist ganz anders, wenn das Gespräch auf das *pädagogische* Handeln der Ausbilder kommt: Hier sehen alle Gesprächspartner einen *sehr großen, drängenden Qualifikations-*

*bedarf*, und dieser Bedarf ist offenbar erheblich größer und wichtiger als der nach einer stärker kundenorientierten Haltung.

Wir beginnen mit einer Forderung nach einer allgemeinen pädagogischen Qualifizierung der Ausbilder:

> *„Ausbilder brauchen eine Grundausbildung in Fachlichkeit und Pädagogik … Eine Qualifikation im Bereich Pädagogik wäre ausgesprochen wichtig." (LtgBDAV)*

Die weiteren Ausführungen machen deutlich, was genauer damit gemeint ist:

> *„Ausbilder müssen Werte durchsetzen können … Pünktlichkeit, Sauberkeit etc. Das wird zukünftig ganz wichtig. Da das für viele Azubi heute nicht mehr gilt, „wird es da vermehrt Konflikte geben … man muss Grenzen setzen können!...Ganz wichtig ist auch das pädagogisch koordinierte Vorgehen zwischen Betrieb, Berufsschule, ggf. Eltern" (HABDAV)*

Es geht um „Erziehungsfragen" und „Grenzen setzen", um eher konservative Werte also, und damit dürfte auch klar sein, dass dieser Gesprächspartner keine Qualifizierung in Richtung auf pädagogische Theoriebildung im Auge hat, sondern sich für eine „pädagogische Handlungskompetenz" einsetzt.

Von anderen Gesprächspartnern wird in diesem pädagogischen Zusammenhang ein Qualifikationsbedarf gesehen zu Themen wie

- Jugendpädagogik
- Umgang mit Lernschwäche
- Alkoholprobleme
- Lernkompetenzentwicklung
- internationale Kompetenz
- Grundförderung, um überhaupt Ausbildungsreife herzustellen.

> *„Das sind alles brennende Fragen!" (AusbBDgroß)*

Hier geht es, im weitesten Sinn, um „schwierige Jugendliche", und das macht klar, was auch die Ausbilder der Bildungsdienstleister am meisten beschäftigt und besorgt: Das ist offenbar die Frage, wie sie mit den Jugendlichen zurechtkommen und wie sie all die vielen persönlichen Probleme der Jugendlichen, die einer erfolgreichen Ausbildung entgegenstehen, bewältigen können. Das verstehen die Ausbilder der Bildungsdienstleister und ihre Vorgesetzten unter „Pädagogik", und das erwarten sie von einer Qualifizierung in diesem Fach. Als Außenstehender würde man hier vielleicht einen „sozialpädagogischen" Qualifikationsbedarf erkennen. Interessant ist in diesem Zusammenhang die folgende Äußerung über den Einsatz von Sozialpädagogen in der beruflichen Bildung bzw. bei Bildungsdienstleistern:

> *„Viele große Betriebe stellten zusätzlich Sozialpädagogen ein. Diese Zusammenarbeit funktioniere in der Praxis jedoch nicht. Wir halten diese Vorgehensweise für ein „Feigenblatt", das*

*das Ansehen des Ausbilders demontiere. Der Ausbilder selbst muss sozialpädagogisch qualifiziert sein." (HABDITP)*

Dieses „*sozialpädagogische"* Thema überschattet allen anderen Qualifikationsbedarf.

Daneben gibt es auch einen mehr *berufspädagogischen* Qualifikationsbedarf, der sich auf „methodische Qualifikationen" und auf „moderne Didaktik" bezieht (AusbBDgroß). Angesichts der oben im Methodenkapitel besprochenen objektiven methodischen Defizite der Ausbildungsangebote fast aller Bildungsdienstleister aus unserer Untersuchung sollte das eigentlich auch ein brennendes Thema sein, und offenbar sehen das einige unserer Gesprächspartner auch so. Das sind meist Leiter, während die Ausbilder selbst hier kaum einen Bedarf sehen. Das fällt auch den Leitern auf:

*„Im methodischen Bereich muss ich manchmal etwas anschieben."(LtgBDBFW)*

Wenn das Weiterbildungsprogramm eines der beteiligen Bildungsdienstleister für seine eigenen Ausbilder ein Indikator dafür ist, welcher Qualifikationsbedarf von Leitung und Ausbilderschaft gesehen wird, dann ist die folgende Liste mit den Themen der letzten Jahre aufschlussreich:

*„Themen der Kurse in den letzten Jahren waren:*

- *Didaktik und Methodik*
- *E-Learning*
- *Handlungsorientiert ausbilden*
- *Umgehen mit heterogenen Ausbildungsgruppen*
- *Jugendpsychologie*
- *Umgehen mit Konflikten*
- *Lernen fördern*
- *Auszubildende motivieren*
- *Arbeitsrecht in der Ausbildung*
- *Rolle und Selbstverständnis des Ausbilders*
- *Sozialkompetenz*
- *Werte und Verbindlichkeiten von Jugendlichen*
- *Zeitmanagement." (LtgBDgroß)*

Von den 13 Themen betreffen immerhin 4 im engeren Sinne aktuelle methodische Themen. 5 Themen kann man dem zurechnen, was oben „Pädagogik" genannt wurde und sich auf den Umgang mit „schwierigen" oder lernbeeinträchtigten Jugendlichen bezieht. Die Themen Zeitmanagement, Sozialkompetenz und Rolle des Ausbilders beziehen sich auf die Förderung von Handlungskompetenzen der Ausbilder, und Arbeitsrecht in der Ausbildung ist ein zweifellos wichtiges Wissensthema.

Andere Ausbilder von einem anderen Bildungsdienstleister schneiden noch einen weiteren Themenkomplex an, der ihnen sehr am Herzen liegt: Nämlich sie brauchen mehr Wissen über Berufe, deren Neuordnungen und wie sie zu verstehen sind:

> *Wir stellen fest, dass uns Informationen über neue Berufe fehlen. Solches Basiswissen müssen wir uns selbst zusammensuchen. Z.B. auch darüber, welche Schlüsselqualifikationen am meisten gebraucht werden. In diesem Sinne gibt es keine berufsbezogene Weiterbildung, d.h. das eigentlich Fachliche auf die Berufe bezogen. Früher gabs Fachrichtungen, jetzt Einsatzgebiete. Berufe sind neu zusammengefasst, das ist oft schwer zu verstehen, schon für uns, aber erst für die Azubis". (HABDAV)*

Schließlich geben unsere Gesprächspartner auch an, mehr über neue Prüfungsformen wissen zu wollen, Auszubildende besser beurteilen können zu wollen und sich mehr mit Bildungsmarketing und Bildungscontrolling sowie Personalentwicklung beschäftigen zu wollen (z.B. LtgBDITP).

#### *5.1.4.2 Handlungsbedarf: Neue Qualifizierungsangebote?*

Verständlicherweise sehen die Vertreter der Bildungsdienstleister zwar den Qualifikationsbedarf, aber kaum eine Notwendigkeit für neue formale, vielleicht sogar geregelte Qualifizierungsangebote – aus dem einfachen Grund, weil sie selbst für ihre Ausbilder intern sehr viel anbieten und beinahe jeden Bedarf abdecken (können).

Tatsächlich gibt es in diesen Unternehmen geregelte Verfahren zur Feststellung eines individuellen Qualifizierungsbedarfs, etwa im Rahmen von Mitarbeitergesprächen, und dieser Bedarf wird regelmäßig in entsprechende Angebote umgesetzt, sobald er mehrere Ausbilder betrifft. Dabei gilt die Maxime: Wer bei einem Bildungsdienstleister beschäftigt ist, sollte sich auch selbst regelmäßig weiterbilden. Den dafür nötigen institutionellen Raum haben die Unternehmen alle geschaffen. Die meisten Themen und Lernwünsche können sie selbst mit ihren Weiterbildungstrainern abdecken, für neue Themen werden ggf. Externe eingeladen.

Interessant ist, dass gerade viele Mitarbeiter (Ausbilder) der Bildungsdienstleister für sich selbst auf mehr *informelle Lernformen* setzen, die eine Art permanentes Weiterlernen in der Arbeit ermöglichen. So werden von mehren Gesprächspartner für das eigene Weiterlernen Formen des Erfahrungsaustauschs unter Ausbildern vorgeschlagen und überlegt, wie sie auch für ihren eigenen Qualifikationsbedarfs das „Learning by Doing" stärker nutzen können.

> *„Ausgesprochen wichtig für Ausbilder wären Kreise, die sich zum Erfahrungsaustausch treffen, best practice Beispiele austauschen … das ist die Art Weiterbildung, für die großer Bedarf besteht." (HABDAV)*

Sie suchen also offenbar gerade weniger formalisierte, flexiblere Lernformen „näher an der täglichen Arbeit", und es erscheint in der Tat recht reizvolle, darüber nachzudenken, wie

wohl gerade bei einem Bildungsdienstleister eine „lernförderliche Arbeitsgestaltung“ aussehen könnte.

Obwohl sie also eigentlich gerne „informeller“ lernen möchten, äußerten sich die Ausbilder und Ausbildungsleiter auch zu stärker formalisierten, geregelten Fortbildungsformen für Berufsausbilder. Sie kommen dabei zunächst auf die Weiterbildung im Rahmen der AEVO zu sprechen, die sie durchweg sinnvoll finden, sich aber auch dringend neu geordnet wünschen:

> *„AEVO ist ein so überholtes, altehrwürdiges System, das ruhig vergraben bleiben sollte. Die rechtliche Seite hat ja ihre Berechtigung, aber die methodische Seite ist nicht mehr zeitgemäß… Da müsste wirklich etwas passieren im Sinne der Module 1 und 2 des Berufspädagogen. Da sollte etwas Neues passieren – die AEVO total erneuern, neue Erkenntnisse rein! Das sollte verordnet werden. Wenn man es nicht verordnet, bleibt es zufällig.“ (HABDBW)*

Der Berufspädagoge (IHK) ist in diesen Kreisen einigermaßen bekannt. Die Ausbilder und die Leiter halten ihn im Prinzip für sinnvoll und nach Inhalt und Form passend:

> *„Ich halte es für interessant, „auf AEVO was drauf zu tun. Da müsste mindestens IHK draufstehen … sollte auch Übergang zur Hochschule ermöglichen Es muss ein Dokument mit Wertigkeit sein, das ist auch wichtig für das Image des Betriebs wegen der Masse des Bildungsangebots.“ (HABDAV)*

Mehrere Gesprächspartner sind allerdings der Meinung, dass sie diese Fortbildung (zum Berufspädagogen (IHK) - in ihrer Situation als Mitarbeiter eines Bildungsdienstleisters nicht brauchen, weil sie die Inhalte selber abdecken.

> *„(Wir) decken alle Qualifikationsanforderungen selbst ab. Aber dies ist sicherlich nicht repräsentativ.“ (LtgBDgroß)*

Außerdem sei der Berufspädagoge etwas für jüngere Ausbilder, die noch mehr am Anfang ihrer Berufstätigkeit als Ausbilder stehen und sich über den Berufspädagogen dafür qualifizieren können. Für Ältere ist er weniger interessant, weil sie ja schon tun, was sie dort lernen. Auch karrieretechnisch haben sie durch die Teilnehme am Berufspädagogen kaum Vorteile.

> *„Der Berufspädagoge ist eher was für Jüngere, eher allgemein wichtig – nicht für uns“. (HABDAV)*

> *„Den Berufspädagogen gibt’s ja, der ist wichtig … neue Ausbilder werden sich dem stellen müssen, nicht so sehr die Ausbilder, die schon länger im Dienst sind. Das wird m.E. eine große Rolle spielen, auch weil Jugendliche nicht einfacher werden, weil die Schule im Hintergrund versagt bezüglich Lernen. Daher gibt es einen wachsenden Bedarf diesbezüglich. Aber: Für den Berufspädagogen wird es keinen massiven Bedarf geben!“ (LtgBDAV)*

> *„Das Haupthemmnis für die Teilnahme am Berufspädagogen ist, dass Leute, die schon etwas älter sind, sich fragen: was bringt mir das, was ich nicht sowieso schon draufhabe? Was kriege ich dafür? Außerdem gibt es immer noch – allerdings lässt das nach – die Meinung: mit 58 gehe ich sowieso in Rente“. (HABDBW)“*

Es ist bemerkenswert, wie positiv sich die Ausbilder der Bildungsdienstleister und einige ihrer Vorgesetzten zu einem Ansatz wie dem des Berufspädagogen äußern - mehr, als wir das in jeder anderen Branche angetroffen haben -, auch wenn sie der Meinung sind, der Berufspädagoge käme für sie selbst gar nicht in Frage, weil sie das intern alles selbst und noch konkreter auf die eigenen Bedürfnisse zugeschnitten vermitteln können. In der Frage des geregelten Abschlusses zeigten sich leichte Differenzen: Während die Leiter das nicht nötig fanden, waren die Ausbilder selbst mit einem solchen Urteil deutlich zurückhaltender und fanden ein anerkanntes Zertifikat nicht in gleicher Weise abwegig. Insgesamt - so unsere These zu diesem Befund - zeigt auch diese Reaktion, dass die Ausbilder der Bildungsdienstleister auf dem Weg der Professionalisierung schon deutlich weiter fortgeschritten sind als andere Ausbildergruppen und in einem ernsthaften Qualifizierungsweg zum Beruf des Ausbilders etwas durchaus Sinnvolles sehen.

## 5.2 Die Weiterbildung der Bildungsdienstleister

### 5.2.1 Weiterbildungskonzepte und –szenarien

Von unseren 6 Bildungsdienstleistern ist einer gar nicht in der Weiterbildung tätig, einer – das Fortbildungszentrum – ausschließlich, bei zweien – dem Bildungswerk und dem Ausbildungsverbund – spielt die Weiterbildung eine eher untergeordnete Rolle; die beiden letzten – das Berufsförderungswerk und das outgesourcte Unternehmen – sind in beiden Feldern (Aus- *und* Weiterbildung) tätig. Wir können uns zur Darstellung der Weiterbildung und des Weiterbildungspersonals bei Bildungsdienstleistern also auf die Aussagen aus fünf Unternehmen stützen.

Auch hier erschwert wieder die große Heterogenität der Arbeits- und Angebotsformen die Auswertung erheblich. Die Bildungsdienstleistungen im Weiterbildungsbereich reichen von der Beschränkung auf Bedarfsfeststellung und Vermittlung geeigneter Anbieter (Ausbildungsverbund) über auftragsbezogene Formen der Weiterbildung bis zur klassischen Angebotsform der Weiterbildung.

#### *5.2.1.1 Die Agenturform*

Die „*Agenturform*“, die von der Koordinierungsstelle des Ausbildungsverbunds geleistet wird, ist sicher ein Sonderfall. Die Mitarbeiter der Koordinierungsstelle („Agentur“) gehen in die (in der Regel kleinen) Mitgliedsunternehmen und versuchen, dort in Gesprächen den Weiterbildungsbedarf zu ermitteln. Anschließend suchen sie nach geeigneten Möglichkeiten, wie dieser festgestellte Bedarf gedeckt werden kann, d.h. sie prüfen die Angebote der verschiedensten Weiterbildungsanbieter in der Region, ob diese bereits ein geeignetes An-

gebot im Programm haben oder ob eine Variante möglich ist oder ob sich ein Anbieter u.U. auf eine Neuentwicklung einlässt. Erst wenn sich gar keine externe Lösung findet, bietet die Koordinierungsstelle je nach ihren Möglichkeiten auch selbst eine entsprechende Weiterbildung an.

Angesichts der Vielfalt und Unüberschaubarkeit der Weiterbildungsszene ist eine solche Agentur zweifellos eine naheliegende Einrichtung. Allerdings macht unsere Koordinierungsstelle die Erfahrung:

> *„Die Weiterbildung wird in den kleinen Betrieben unterschätzt …, die Qualifizierung der MA wird vernachlässigt. Nachfragen gibt es zur Zeit zu Gleichstellungsfragen, zu Sprachen (ganz stark, in dem Moment, wo ein Unternehmen international tätig wird) und zu fachlich-technischen Themen, wenn man z.B. eine neue Maschine hat. Häufig nachgefragt werden auch AEVO-Kurse (20-30 Anfragen im Jahr). Zu soft skills wird wenig nachgefragt, wenn, wird das von Verbänden abgedeckt" (LtgBDAV)*

#### *5.2.1.2 Die auftragsbezogene Form*

Die *auftragsbezogenen* Formen der Weiterbildung gibt es in zwei Formen: Zum einen die über Ausschreibungen gesteuerte Form, in der ein Kunde – Kostenträger, Arbeitsagentur – für eine bestimmte Personengruppe eine ganz bestimmte, von diesem Kunden genau beschriebene und festgelegte Weiterbildung durchgeführt haben möchte und diesen Auftrag öffentlich ausschreibt, um einen Anbieter zu finden, der diese Weiterbildung möglichst kostengünstig durchführt. Diese Form ist inzwischen, wie eingangs dargestellt, im gesamten Arbeitsförderungsbereich verbreitet und bestimmt auch die Szene in der Reha und der Förderung von Benachteiligten und Randgruppen (s.o., Kap. 1.1.2).

Auf dem freien Weiterbildungsmarkt, wo es vor allem um den Bedarf von Firmen an Anpassungsweiterbildung geht, ist eine andere Variante der auftragsbezogenen Form wirksam: Hier wenden sich die Firmen mit ihrem Weiterbildungsbedarf an ihnen bekannte Weiterbildungsdienstleister mit der Frage, ob diese ein entsprechendes Angebot vorhalten oder entwickeln können. Die Anbieter befinden sich hier gewissermaßen im „Wartestand" und können nur reagieren. So agiert z.B. das Bildungswerk, das ansonsten seinen Arbeitsschwerpunkt in der Ausbildung (auch Auftragsausbildung) hat und die Weiterbildung eher als Nebenprodukt dieser Tätigkeit ansieht.

> *„ Unser Weiterbildungsangebot ergibt sich aus dem Bedarf, den die Firmen in der Region anmelden. (Wir) prüfen, ob (wir uns) das leisten können, und entwickeln entsprechende Angebote. Das ist eine auftragsbezogene Ausrichtung." (LtgBDBW)*

Das outgesourcte Bildungsunternehmen macht aus dieser Not insofern eine Tugend, als es sich als offenen und flexiblen „Problemlöser für Bildungsfragen" vermarktet, also die potentiellen Kunden ermutigt, sich mit gleich welchen Bildungsfragen an dieses Bildungsunternehmen zu wenden, und auch bereit ist, seine Weiterbildung inhouse durchzuführen, d.h. auch ganz gezielt auf die spezifischen Bedingungen und Anforderungen des Kunden zugeht.

*„Die Weiterbildung wiederum teilt sich auf in längere Kurse, die mit einem IHK-Zertifikat, Techniker oder Meister enden (zwischen 8 Monate und 3 Jahre) und den offenen Kursen, die kürzer sind(1/2 Tag – 6 Tage) und schließlich den In-House-Bereich, wo WB vor Ort bei den Firmen angeboten wird und unternehmensspezifisch nur die Dinge geschult werden, die für dieses auch wichtig sind" (LtgBDgroß).*

#### *5.2.1.3 Die angebotsbezogene Form*

Die klassische Form der *angebotsbezogenen* Weiterbildung, bei der sich ein Bildungsträger ausdenkt, was für möglichst viele Kunden als Thema interessant wäre und dazu ein Angebot entwickelt, das er offen vermarktet (das „Warenhausmodell"), ist die schwierigste und riskanteste Form, Weiterbildung zu betreiben, weshalb sie im beruflichen Bereich auch erkennbar zurückgeht. Die Bildungsdienstleister können sich immer weniger „ausdenken", was ihre potentiellen Kunden brauchen, so dass im Zeitalter des „Pull"-Prinzips überall ein Umdenken hin zu nachfrageorientierten Formen eingesetzt hat.[17] Angebotsbezogene Formen gibt es zwar auch noch, sie haben aber nur eine Chance bei standardisierten und populären Zertifikatskursen (z.B. AEVO, IHK-Betriebswirt), die auch von Einzelpersonen gebucht werden oder dort, wo Spezialanbieter mit hohem Marktwert „gesuchte Themen" anbieten, z.B. Konfliktmanagement oder TZI, die große Personenkreise, also auch und vor allem Privatkunden, anziehen können. Der werbliche Aufwand für diese traditionelle Form der „Push"-Vermarktung ist enorm hoch und seine Rentabilität unsicher.

Man kann somit in der Szene der beruflichen Weiterbildung einen klaren Trend ablesen hin zu *auftragsbezogenen Vermarktungsformen* in beiden Varianten der Bewerbung auf formelle Ausschreibungen und des offenen, unbestimmten Dienstleistungsangebots, das erst im Kundendialog konkretisiert wird. Daneben gibt es weiterhin Standardangebote vor allem für „geregelte" Weiterbildungen sowie für Publikumsthemen, bei denen eine „latente Nachfrage" aufgegriffen wird.

Im Bereich Reha und Arbeitsförderung gibt es inzwischen einen noch neueren Trend: Hier geht es gar nicht mehr in erster Linie um (Anpassungs-)Weiterbildung, sondern um möglichst schnelle Vermittlung. Der Bildungsdienstleister erhält den Auftrag, bestimmte Personen oder Personengruppen möglichst schnell auf dem Ersten Arbeitsmarkt zu vermitteln; gelingt ihm das, wird er dafür bezahlt. Die Bildungsdienstleister lösen das so, dass sie mit einem Profiling beginnen, um ungefähr zu wissen, was der Arbeitssuchende kann. Dann nehmen sie Kontakte zu Firmen auf, um herauszufinden, ob die einen neuen Mitarbeiter dieses Profils brauchen können. „Weiterbildung" im herkömmlichen Sinn spielt nur noch dann eine Rolle, wenn es bei Vergleich des Profils des Arbeitslosen oder Rehabilitanden

[17] Mit den „Bildungsgutscheinen" hat die Bundesagentur für Arbeit das Warenhausmodell gefördert, bei dem sich die Arbeitslosen selbst etwas heraussuchen können; nach Auskunft unserer Gesprächspartner geht das aber zurück (wohl auch, weil es unter Vermittlungsgesichtspunkten nicht sehr effektiv war) und die Bundesagentur bevorzugt jetzt immer mehr den Weg über gezielte Ausschreibungen, bei denen sie selbst festlegen kann, was für den betroffenen Personenkreis gut ist.

mit dem Qualifikationsbedarf der neuen Firma gewisse punktuelle Defizite im Profil gibt, die möglichst schnell und gezielt durch Weiterbildung behoben werden können. Im Vordergrund steht dabei die „Betreuung“ der Klienten, also ihre Begleitung und Unterstützung auf dem Weg der Arbeitssuche. Bildungsdienstleistungen bekommen hier eine völlig neue Bedeutung.

> *„Der Schwerpunkt liegt heute nicht mehr in der Weiterbildung, sondern in der schnellen Direktvermittlung (GANZIL - Ganzheitliche Integrationsleistung)…Wenn die Maßnahme beginnt, …dann werden die Teilnehmer profiled und dann nach einem passenden Arbeitsplatz gesucht. Der Kontakt zu den entsprechenden Unternehmen besteht schon seit Jahren, was (unser) großer Vorteil ist. Die Seminarleiter stehen in dieser Zeit den Arbeitslosen zur Seite und versuchen, diese in Unternehmen unterzubringen. Diese haben in der Regel eine „Verweildauer“ von 12 Monaten, in der sie in der Regel jede zweite Woche erscheinen müssen.“ (LtgBDFZ)*

## 5.2.2 Das Weiterbildungspersonal – Aufgaben, Anforderungen und Qualifizierung

### *5.2.2.1 Struktur und Aufgabenfelder des Weiterbildungspersonals*

Die Struktur des Weiterbildungspersonals hängt selbstverständlich wieder ganz wesentlich von der Größe des Unternehmens ab. An der Spitze steht der *Leiter* (bei kleineren Unternehmen der Gesamteinrichtung, bei größeren nur des Weiterbildungsbereichs). Die gesamte Weiterbildung ist bei größeren Dienstleistern in Bereiche gegliedert (meist nach Fachbereichen), denen jeweils ein *„Teamleiter“ oder „Koordinator“* vorsteht. Beim outgesourcten Bildungsdienstleister aus unserer Betriebsauswahl gibt es auch im Weiterbildungsbereich *„Produktmanager“*, die hier aber eine eigene Stabsstelle bekleiden. Dann gibt es die *„Seminarleiter“,* d.h. die hauptamtlichen Weiterbildner, und in größerer Zahl „*Freie Trainer*“.

> *„Insgesamt werden die Bildungsleistungen (Seminare, Maßnahmen etc.) ca. von 1/3 eigenen Kräften (Seminarleiter) und zu 2/3 freien Referenten durchgeführt.“ (LtgBDFZ)*

Die Weiterbildungsabteilungen der großen Bildungsdienstleister sind heute Marketing-, Entwicklungs- und Organisationsbetriebe. Für diese Bereiche halten sie hauptamtliches Personal vor. Die eigentliche Durchführung der Weiterbildungsmaßnahmen liegt in den Händen externer Trainer, also freiberuflicher Weiterbildner, die von den Hauptamtlichen des Bildungsdienstleisters ausgewählt, eingewiesen und überwacht werden. Die internen Kräfte decken nur einen sehr geringen Teil der konkreten Durchführung der Weiterbildung ab und das eher in Ausnahmefällen.

a. <u>Leiter der Weiterbildung</u>

Wie in der Ausbildung, so haben auch die Leiter der Weiterbildung i.d.R. noch weitere Funktionen inne. In Bezug auf die Weiterbildung haben sie primär die Aufgabe der Koordination der verschiedenen Bereiche und der strategischen Orientierung. Der Leiter

> *„… identifiziert die strategischen Themen, sorgt dafür, dass diese in Bildungsmaßnahmen umgesetzt werden und konzipiert und führt das Nachwuchskräftetraining durch" (LtgBDFZ)*

Er hat also auch die Personal- und Budgetverantwortung für den gesamten Weiterbildungsbereich.

b. Teamleiter, Koordinator

Sie leiten bzw. koordinieren einzelne Geschäftsfelder (z.B. Labortechnik, IT-Weiterbildungen).

> *„Die Koordinatoren kümmern sich um ein bestimmtes Themengebiet oder ein Geschäftsfeld. Teilweise gibt es auch Koordinatoren für administrative Aspekte wie z.B. Raumplanung oder EDV." (LtgBDFZ)*

Beim outgesourcten Bildungsdienstleister entspricht die Rlle der Teamleiter in der Weiterbildung derjenigen der Teamleiter Ausbildung: Es handelt sich um bis zur Hälfte der Arbeitszeit für die Koordinationsaufgaben freigestellte (hauptamtliche) Trainer. Sie haben aber mehr als ihre Kollegen in der Ausbildung mit Verhandlungen mit Kunden über bestimmte Weiterbildungsanliegen zu tun, d.h. sie sind Ansprechpartner für die Kunden bei Weiterbildungsfdragen ihres Fachgebiets und verhandeln mit ihnen entweder bestehende Weiterbildungsangebote oder entwickeln mit den Kunden zusammen neue spezifische Weiterbildungsmaßnahmen, mit denen ein besonderes Kundenproblem gelöst werden soll.

Bei den Teamleitern des Fortbildungszentrums liegt die Verantwortung für die Ausschreibungen. Sie kümmern sich um die Ausschreibungen und entwickeln die entsprechenden Konzepte. Sie müssen also auf dem Laufenden sein, welche Ausschreibungen es gibt, den Prozess der Bewerbung organisieren und überwachen, Termine einhalten, Preise kalkulieren und prüfen, was sie eigentlich verpsrechen können. Teilweise werden sie darin auch von der Zentrale unterstützt. Bei der Produktentwicklung arbeiten sie mit dem jeweiligen Produktmanager aus der Zentrale zusammen.

Die Teamleiter machen auch das Beziehungsmanagement zu den Kunden, d.h. den Auftraggebern, haben aber mit der Durchführung der Maßnahmen nicht mehr so viel zu tun.

c. Produktmanager

Die Produktmanager sind für ein bestimmtes Themengebiet die Fachverantwortlichen. Zu dieser Aufgabe gehört die konzeptionelle Entwicklung und die Organisation der internen und externen Kräfte. Sie müssen sich darum kümmern, aus Ideen marktfähige Angebote zu entwickeln, die Produkte am Markt weiterzuentwickeln etc.. Dafür gibt es z.T. einen Prozess, in dem abgestimmt wird, wie viel Aufwand in die Entwicklung solcher Produkte gesteckt wird etc.. Die Produktmanager müssen regelmäßig mit Teamleitern und Vertrieb zusammenarbeiten. Gleichzeitig kümmern sie sich um den dezentralen Vertrieb von Bildungsprodukten.

Die Produktmanager sind z.T. Trainer, die mit 20-30% ihrer Zeit für das Produktmanagement abgestellt sind.

d. Seminarleiter (nur FZ)

Diese Position gibt es nur im Fortbildungszentrum. Seminarleiter kümmern sich dort um die Durchführung der Bildungsangebote und Kurse, oft unterstützt durch freie Trainer und Honorarkräfte, führen aber selbst nur in Ausnahmefällen Weiterbildungsmaßnahmen durch. Sie sind auch in die konzeptionelle Entwicklung mit einbezogen, aber nicht federführend. Während früher Seminarleiter stärker selbst Seminare durchgeführt haben, koordinieren und planen sie heute mehr den Einsatz externer Kräfte und betreuen dafür mehrere Bildungsangebote. Wenn sie noch selbst Seminare durchführen, dann im Bereich der Soft-Skills-Anteile der Bildungsmaßnahmen. Ansonsten übernehmen sie auch viele administrative Aufgaben.

> „Die Seminarleiter, das sind kleine Sozial- und Bildungs-Manager. Er muss seine Honorarkräfte einsetzen, Pläne entwickeln, wann wer wo wie was machen soll, verhandelt das Honorar, das er dann mit dem Koordinator wieder abklärt etc.“(LtgBDFZ)

e. Hauptamtliche Trainer

Bei manchen (keineswegs allen) Bildungsdienstleistern gibt es hauptamtliche, fest angestellte Trainer, die – auf der gleichen Stufe wie die Ausbilder – Weiterbildungsmaßnahmen des Bildungsdienstleisters konkret *durchführen*. Diese hauptamtlichen Trainer (Weiterbilder) übernehmen auch Teile der Funktionen eines Seminarleiters, d.h. sie müssen ihre eigenen Seminare usw. auch selbst organisieren (mit Unterstützung der Administration). In der Regel sind diese hauptamtlichen Trainer nur in der Weiterbildung tätig. Umgekehrt kommt es bei großen Bildungsdienstleistern, die Aus- und Weiterbildung anbietetn, aber vor, dass Ausbilder bewusst in der Weiterbildung (insbesondere bei In-House-Schulungen) eingesetzt werden, „um die Nase in den Unternehmenswind zu bekommen“ (LtgWBBD-groß).

f. Freie (externe) Trainer

Die externen Trainer führen Seminare im Auftrag der Seminarleiter durch, nur in Ausnahmefällen realisieren sie also eigene Angebote. Sie haben in der Regel einen bestimmten fachlichen Bereich, in dem sie sich auskennen und zu dem sie weiterbilden können. Die Externen müssen mit den vorgegebenen Unterrichtsmaterialien des Bildungsdienstleisters arbeiten. Ebenso sind die Methoden der Bildungsmaßnahmen durch die Seminarleiter und Produktmanager festgelegt und werden mit den Trainern besprochen, die sie entsprechend umsetzen werden. Die (freien) Trainer bei den Bildungsdienstleistern sind somit tendenziell ausschließlich „ausführende Organe“, von ihnen wird kein fachlicher, methodischer oder konzeptioneller input erwartet, sondern dass sie tun, was Teamleiter und Produktmanager und Seminarleiter mit dem Kunden abgesprochen und entwickelt haben. Dabei kön-

nen selbstverständlich die Handlungsspielräume von Auftraggeber zu Auftraggeber und von Trainer zu Trainer unterfschiedlich sein.

Teilweise kommen die Freien Trainer aus den Partner-Unternehmen, sind also Fachleute aus dem operativen Geschäft, die dann für ein paar Stunden vom Unternehmen freigestellt werden für entsprechende Lehrtätigkeiten.

Ausgewählt werden die Trainer von den Produktmanagern, die dabei einem festgelegten Protokoll folgen. In der Regel bedienen sie sich an der internen Trainerdatenbank, in der Trainer und ihre Kompetenzen, aber auch ihre Bewertung durch die Teilnehmer aufgeführt sind.

#### *5.2.2.2 Anforderungen, Qualifikationen und Qualifikationsbedarf des Weiterbildungspersonals*

a. Koordinatoren bzw. Teamleiter

Die *Koordinatoren* (Teamleiter) gelten als Nachwuchs-Führungskräfte. Sie benötigen betriebswirtschaftliche und arbeitsrechtliche Kenntnisse, müssen sich mit Personalführung auskennen und in der Lage sein, die Unternehmensstrategie selbständig umzusetzen. Außerdem werden von ihnen besondere kommunikative Fähigkeiten im Umgang mit den Kunden verlangt, und sie müssen ein „Händchen für Akquisition“ haben.

Je nach Arbeitsweise des Bildungsdienstleisters müssen die Koordinatoren entweder spezielle Kundenprobleme verstehen und dafür Bildungslösungen „erfinden“ bzw. aus dem vorhandenen Bestand empfehlen und an den Kunden bringen können, oder sie müssen Ausschreibungen verstehen und von da ausgehend den Bewerbungsprozess koordinieren können. Bei letzterem ist Stressbewältigung ein großes Thema.

Beim Fortbildungszentrum kommen die Koordinatoren aus dem Kreis der Seminarleiter. Sie sind traditionell z.B. Sozialpädagogen oder Psychologen, also Akademiker. Daraus ergibt sich ein aktuelles Qualifikationsproblem, das mit der völlig veränderten Strategie der Auftraggeber (Kostenträger, Bundesagentur) zusammenhängt. Die Möglichkeit, sich als Bildungsdienstleister in diesem Bereich der arbeitsmarktbezogenen Auftragsmaßnahmen zu profilieren, besteht heute weniger über die Inhalte, sondern über die Vermittlungsquote. Dadurch haben sich die notwendigen Kompetenzen der Koordinatoren weg von sozialpädagogischen und fachlichen Themen, hin zu der Vermittlung verschoben: Profiling, Matching etc. Das stellt die oftmals aus dem Sozialpädagogischen kommenden Mitarbeiter vor große Herausforderung. Hier sind plötzlich Vetriebsfähigkeiten, Kommunikationskompetenzen, Akquise von zentraler Bedeutung. Auch EDV-Kompetenzen werden immer wichtiger, um Personalmanagementprogramme bedienen zu können.

> *„Das schwierige Moment ist, dass jetzt nicht mehr das betreuerische Moment gefragt ist, sondern die Frage im Vordergrund steht, wie verkaufe ich diese Person - das ist eine besondere Herausforderung“(LtgBDFZ)*

Bei den Koordinatoren in diesem Bereich müssen heute also Vertriebsfähigkeiten und Coachingkompetenzen zusammenfließen.

Für die Koordinatoren des Fortbildungszentrums gibt es hausinterne Weiterbildungsprogramme im Rahmen des Nachwuchs-Führungskräfte-Programms. Damit lässt sich aber der beschriebenen Orientierungsproblematik nur schwer beikommen. Derzeit wird versucht, das Problem über die Rekrutierung zu lösen, d.h. man sucht Sozialpädagogen, die „nicht so sozialpädagogisch sind". Unsere Gesprächspartner würden die ganze Frage am liebsten an die Fachhochschulen zurückgeben, denn sie muss letztlich dort, also in der Ausbildung der Sozialpädagogen gelöst werden.

Koordinatoren bei Dieenstleistern, die am freien Markt agieren, müssen bei ihrer Angebotsentwicklung („Erfinen" einer passenden Bildungsmaßnahme) immer mehrere sich z.T. widersprechende Faktoren – Kundenwünsche, Sachnotwendigkeiten, eigene Kapazitäten, wirtschaftliche Gesichtspunkte – unter einen Hut bringen, d.h. ausbalancieren können. Dazu müssen sie sich entsprechende Informationen beschaffen und anwenden können. Sie brauchen viel Geschick im Umgang mit Kunden, analytische Fähigkeiten und ein tiefes Verständnis für Lernprozesse.

### b. Seminarleiter (nur FZ)

Auf dieser Ebene muss man die Seminarleiter für den Werkstattbereich, also für berufspraktische Weiterbildungen unterscheiden, die in der Regel Meister sind, und die Seminarleiter für die ganzen anderen Weiterbildungsbereiche, die zu 90% Akademiker, bevorzugt Sozialpädagogen sind. Das wird auch teilweise in den Ausschreibungen so verlangt.[18] Meistens müssen die Seminarleiter nämlich über pädagogische Fähigkeiten verfügen; die lernt man eben nur an der (Fach-) Hochschule.

Seminarleiter leiten nicht etwa, wie der Name es vermuten lassen würde, Seminare, sondern sie sind dafür verantwortlich,dass sie reibungslos stattfinden können. Das heißt konkret, sie sind an der Konzeption beteiligt und brauchen dafür ein fachliches und ein Bildungsverständnis, wichtiger aber ist es, dass sie erkennen können, was und wer dafür gebraucht wird und wie das sichergestellt werden kann. D.h., sie müssen mit potentiellen Trainern umgehen können und einen relativ komplexen Prozess ziel- und zeitgenau koordinieren. können

Seminarleiter müssen sich auch in die Lage der Klienten (Teilnehmer) hineinversetzen können und die möglichen Interventionswerkzeuge kennen. Zu Beginn von neuen Produkten wird durch die Personalabteilung analysiert, welche Kompetenzen für diese Maßnahme notwendig sind. Im Vorfeld der Maßnahme bekommen die für die Durchführung in Frage kommenden Mitarbeiter dann eine Schulung, in der sie in die Besonderheiten der Maß-

[18] Allerdings ist diese Anforderung im Bereich GANZIL nicht mehr gegeben, hier könnten auch Nicht-Akademiker mit Vertriebserfahrungen die Aufgaben eines Seminarleiters gut übernehmen.

nahme eingeführt werden. Parallel zu den Maßnahmen gibt es eine zweite Schulung, in der es um die entsprechenden Kompetenzen zur Durchführung geht, etwa ein Verkaufstraining.

Für die Seminarleiter gibt es viele Schulungen etwa in den Bereichen SAP, globales Lernen (interkulturelle Kompetenzen), Migration, Kommunikation, Konfliktlösung, Telefonschulungen, Gesellschaftsrecht, ADS-Seminare, Qualitätsmanagement, Gesundheitsthemen etc., aber auch viele betriebswirtschaftliche, EDV und Marktthemen.

> *„Im letzten Jahr gab es 3000 - 3500 interne Weiterbildungsteilnahmen, jeder Vollzeitmitarbeiter … hat im Durchschnitt an 2,6 Weiterbildungsmaßnahmen teilgenommen." (LtgBDFZ)*

Für die Sozialpädagogen ist das oft eine ziemliche Herausforderung.

> *„Allerdings gibt es bei (uns) wenig „Sozialromantiker" da das unternehmerische Denken schon immer sehr im Vordergrund gestanden hat und es immer einen direkten Kontakt zu den Unternehmen bestand. Und diejenigen, die sich mit der neuen Orientierung wirklich schwer tun, können dann in einen anderen Bereich des Unternehmens arbeiten." (LtgBDFZ)*

Für die Grundqualifikationen der Seminarleiter verlassen sich die Bildungsdienstleister gerne auf die Hochschulen, sehen da aber zunehmend Probleme auf sich zukommen:

> *„Train-the-Trainer Angebote gibt es ja, die sind aber nun nicht die großen Renner. Ansonsten ist die pädagogische Schulung der Sozialpädagogen Aufgabe der Hochschulen. Leider lässt dort die Erwachsenenpädagogische Ausbildung sehr zu wünschen übrig, geht teilweise sogar gegen Null." (LtgBDFZ)*

### c. Hauptamtliche Trainer

Die „Trainerqualifikation" besteht – neben der eigenen fachlichen Kompetenz, Erfahrung und Professionalität - vor allem in der Fähigkeit, komplexe Inhalte für das Lernen aufbereiten zu können, entsprechende didaktische Zugänge zu erschließen, eine entsprechende Methodenvielfalt zu nutzen und das Ganze einfühlsam und teilnehmerorientiert umzusetzen. Sie müssen auf die speziellen Belöange Erwachsener eingehen können und von deren Bildungssituation und -interessen her denken (Zeitknappheit, Transfer, Vorkenntnisse usw.). Und sie müssen natürlich in der Lage sein, ihre erwachsenen Teilnehmer angemessen ansprechen zu können.

Die hauptamtlichen Trainer in der Weiterbildung haben in der Regel ein Studium absolviert (80-90%), viele kommen direkt von der Uni, andere haben erst Erfahrungen in der Ausbildung gesammelt. Trainer sollten etwas älter sein und viel Bildungserfahrung haben.

### d. Freie Trainer

Deren Qualifikationshintergrund ist außerordentlich bunt und hängt vom jeweiligen Fachgebiet ab. Auch die Freien Trainer im Weiterbildungsbereich haben bis auf sehr wenige

Ausnahmen ihr Unterrichtsfach studiert und zumindest einen FH-Abschluss. Sie werden je nach den Anforderungen der Bildungsmaßnahme ausgewählt. Konzeptionell-pädagogische oder methodische Fähigkeiten brauchen sie nicht, allenfalls müssen sie gut auftreten können und ein gewisses Standing vor einer Gruppe haben. Die Bildungsdienstleister haben jedoch für diese Gruppe keinen Qualifizierungsbedarf, sondern sie lösen evtl. Probleme auf diesem Gebiet über die Auswahl.

> *„In der Regel müssen die Referenten über die Kompetenzen schon verfügen, die sie brauchen. Nur in Ausnahmefällen werden Qualifizierungen angeboten." (LtgBDFZ)*

Spezielle Weiterbildungsangebote für die Freien Trainer gibt es in der Regel nicht, aber sie können natürlich an den offenen Weiterbildungen des jeweiligen Bildungsdienstleisters (gegen Entgelt) teilnehmen.

> *„Die Trainer können natürlich auch die Kurse der… nutzen, sie können somit z.B. ihre AEVO und ähnliches absolvieren. Grundsätzlich müssen die Trainer in der Weiterbildung zwischen 8 – 10 Tage/Jahr an Weiterbildung teilnehmen." (LtgBDgroß)*

#### *5.2.2.3 Ordnungsfragen*

Im Prinzip wird es von unseren Gesprächspartner gar nicht ausgeschlossen, dass eine generelle standardisierte Grundqualifikation für die (hauptamtlichen) Mitarbeiter im Weiterbildungsbereich der Bildungsdienstleister – eine Art AdA-Schein für den Weiterbildungsbereich - sinnvoll wäre. Diese Grundqualifikation müsste allerdings weniger pädagogisch ausgerichtet sein (denn von den Seminarleitern aufwärts werde pädagogisches Know-How gar nicht so gefordert) als sich vielmehr auf Managementfähigkeiten konzentrieren. Eine Definition der Fähigkeiten, die Trainer beherrschen müssen wäre durchaus hilfreich. Nur wie diese erlernt werdenkönnen, ist eben eine sehr individuelle Frage. Nicht alle können durch eine Maßnahme erreicht werden, sondern sie müssten je nach Bedarf Schwerpunkte setzen können.

Gleichwohl blieben unsere Gesprächspartner einem Ordnungskonzept gegenüber skeptisch – allerdings weniger aus grundsätzlichen Ordnungsbedenken als wegen erheblicher Zweifel an der Machbarkeit.

> *„Für den Weiterbildungsbereich werden eigentlich keine externen Bildungsangebote oder Regelungen benötigt. Hier sind vielmehr individuelle, auf den jeweiligen Stand des Trainers zugeschnittene Angebote notwendig. Oft fehlt auch die Zeit, Leute lange berufsbegleitend zu schulen. Vielmehr bedarf es gezielter Schulungen, um Schwächen auszugleichen. Interne Angebote sind sehr viel flexibler und zielgenauer." (LtgWBBLgroß)*

Sie halten die Frage für ziemlich schwer zu lösen, welche Inhalte für solch eine Grundausbildung sinnvoll wären, da sich die Anforderungen ständig ändern würden und man andauernd etwas Neues brauche:

*„Das Problem besteht darin, dass man eben oft gar nicht weiß, was später in dem Job zu leisten ist, da sich dieser ständig wandelt und die Maßnahmen höchst unterschiedlich sind und sich auch methodisch ständig wandeln." (LtgBDFZ)*

Zusammenfassung

Fasst man die Qualifizierungssituation der Mitarbeiter im Bereich der Weiterbildung der Bildungsdienstleister zusammen, ergibt sich folgendes:

- Es handelt sich in der Regel um Akademiker, vorwiegend aus technischer, wirtschaftlicher, juristischer oder naturwissenschaftlicher Richtung, z.T. aber auch aus pädagogischen und psychologischen Fachrichtungen.

- Erhebliche Strukturveränderungen auf der Seite der Auftraggeber führen dazu, dass betriebswirtschaftliche, personalwirtschaftliche sowie Marketing- und Coachingfähigkeiten wichtiger werden als betreuerische oder pädagogische.

- Daraus ergeben sich für einen Teil der mehr „sozialpädagogischen" Mitarbeiter Orientierungsprobleme, die jedoch nicht durch Qualifizierung gelöst werden können, sondern durch Auswahl behoben werden müssen, verbunden mit einer Umorientierung der Hochschulen.

- Das hauptamtliche Weiterbildungspersonal hat heute den Schwerpunkt seiner Tätigkeit bei Marketing-, Entwicklungs- und Organisationsaufgaben; es unterrichtet teilweise nur noch nebenbei. Die hauptamtlichen Mitarbeiter,die als Trainer unterrichten, müssen vor allem über sehr gute didaktische Fähigkeiten verfügen, Seminare methodisch anregend gestalten und sich auf Erwachsene und ihre Bedürfnisse einstellen können.

- Den eigentlichen Unterricht bestreiten oft externe freie Trainer, die gezielt ausgewählt werden und die bereit sein müssen, nach vorgegebenen, detailliert ausgearbeiteten Konzepten vorzugehen und deshalb keine eigene berufspädagogische Kompetenz benötigen.

- Eine gemeinsame geregelte Grundqualifikation für diese Mitarbeiter wird als Möglichkeit gesehen, die allerdings wegen der großen Vielfalt der Anforderungen sehr schwer zu realisieren sein wird.

# 6 Cluster V: Öffentliche Verwaltung

Vorbemerkung

Die Öffentliche Verwaltung ist ohne Zweifel ein wichtiger Träger der betrieblichen Bildung. Die Verhältnisse in diesem Sektor unseres Berufsbildungssystems sind jedoch ebenso verwirrend und kompliziert wie die Strukturen der Öffentlichen Verwaltung selbst. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wäre es jedenfalls vermessen, „die“ Ausbildungsverhältnisse „der“ Öffentlichen Verwaltung abbilden zu wollen oder auch nur Aussagen treffen zu können, die für die Ausbildung in der Öffentlichen Verwaltung insgesamt und überall zutreffen.

Um das Vorhaben, diesen Sektor in die Untersuchung des betrieblichen Bildungspersonals einzubeziehen, überhaupt realisieren zu können, waren deshalb einige wichtige Entscheidungen fällig, die in Absprache mit dem Auftraggeber getroffen wurden:

So wurde als erstes entschieden, dass wir uns ausschließlich auf die Ausbildung von zwei in der Öffentlichen Verwaltung weit verbreiteten *dualen* Ausbildungen beschränken wollen, nämlich die Berufe Verwaltungsfachangestellte/r und Kaufleute für Bürokommunikation. Damit entfallen alle die besonderen Ausbildungswege des Öffentlichen Dienstes, wie etwa alle Beamtenausbildungen und alle Sonderbildungsgänge (wie etwa die Umschulung von Polizeibeamten). Zwar haben unsere Gesprächspartner auch immer wieder auf diese Ausbildungsgänge verwiesen, aber wir haben dieses Material auch um der Vergleichbarkeit mit den anderen Clustern willen nicht ausgewertet.

Die zweite Entscheidung betraf die Gebietsgliederung der Öffentlichen Verwaltung nach den Ebenen von Bund, Ländern und Gemeinden. Wir haben nach reiflicher Überlegung beschlossen, möglichen Unterschieden der Ausbildung auf diesen drei Ebenen nicht systematisch nachzugehen, wie wir auch keine systematische Differenzierung vornahmen nach unterschiedlichen Behörden, nach Bundesländern oder nach Gemeindegrößen.

Dieses Vorgehen erschien uns gerechtfertigt, da wir ja nicht die Verwaltungsstrukturen der Bundesrepublik, sondern das Bildungspersonal der Öffentlichen Verwaltung untersuchen sollen. Unter diesem Gesichtspunkt stellte sich nämlich heraus, dass es unabhängig von der Verwaltungsebene und dem Behördentyp eine *gemeinsame, durchgehende Grundstruktur der dualen Ausbildung in der Öffentlichen Verwaltung* gibt: Das ist der Dreiklang von „betrieblicher Ausbildung“ an den Arbeitsplätzen der jeweiligen Behörde, Berufsschule und dem, was die Verwaltung selbst „dienstbegleitende Unterweisung“ nennt, eine Art überörtlichem betrieblichen Unterricht. Wir sahen also ab von allen möglichen Besonderheiten unterschiedlicher Verwaltungsbereiche und untersuchten konkret die beiden betrieblichen Standbeine der Ausbildung in der Öffentlichen Verwaltung, nämlich die Ausbildung am Arbeitsplatz und die Ausbildung in der dienstbegleitenden Unterweisung, und zwar eben im Hinblick auf Aufgaben, Qualifikationen und Qualifikationsbedarf des dort tätigen Bildungspersonals.

Bei den zu befragenden Betrieben achteten wir auf eine gewisse Ausgewogenheit der Verteilung und kamen schließlich zu folgender Auswahl:

Betriebliche Ausbildungssituationen, davon

- eine in der Kommunalverwaltung einer Großstadt (22 hauptamtliche Ausbilder, 540 nebenamtliche, 640 Auszubildende) – „SV“ - und
- eine in einer Verwaltungsgemeinschaft von 7 Gemeinden (1 nebenamtliche Ausbildungsleiterin, ca. 16 nebenamtliche Ausbilder, 1 Auszubildende). („GV“)

Ferner 2 verschiedene Ausprägungen der „dienstbegleitenden Unterweisung“, nämlich

- einmal bei einem „Studieninstitut für Kommunale Verwaltung“, das die dienstbegleitende Unterweisung für alle Kommunen auf Landesebene anbietet (22 hauptamtliche Mitarbeiter, 150 nebenamtliche Fachlehrer, ca. 500 Auszubildende pro Jahr), - „SI“ - und
- zum anderen bei einer Bundesbehörde, die die „dienstbegleitende Unterweisung“ für die Auszubildenden eines Ausbildungsverbundes von 19 Bundesbehörden als Dienstleistung durchführt (36 hauptamtliche Mitarbeiter, ca. 16 nebenamtliche Dozenten, ca. 900 Auszubildende pro Jahr). Diese Behörde bildet außerdem auch selbst aus (ca. 100 Auszubildende). – „VA“.

So haben wir – ohne irgendeinen Anspruch auf Repräsentativität erheben zu können - immerhin sowohl unterschiedliche Behördengrößen als auch die Ebenen von Bund, Länder und Gemeinden berücksichtigt.

## 6.1 Ausbildung

### 6.1.1 Ausbildungskonzepte und -szenarien

#### *6.1.1.1 Veränderte Anforderungen im Umfeld der Ausbildung*

Unsere Gesprächspartner aus der Öffentlichen Verwaltung sahen fünf aktuelle Veränderungen und Problemfelder im Umkreis der Ausbildung, die sich auf die Ausbildung und damit auf die Anforderungen an das Bildungspersonal auswirken:

- Die Auswirkungen des Antidiskriminierungsgesetzes,
- Die Ausbreitung des Dienstleistungsgedankens in die Öffentliche Verwaltung
- Veränderungen bei den Auszubildenden
- Die Auswirkungen der Ausbildungsoffensive

- Die schlechte Finanzlage insbesondere der Öffentlichen Verwaltung, insbesondere der Kommunen.

Nach dem *Antidiskriminierungsgesetz* darf u.a. niemand wegen seines Alters diskriminiert werden. Für die Ausbildung heißt das konkret, dass es für Bewerber keine Altersgrenze mehr geben darf. Tatsächlich bewerben sich immer mehr Ältere (auch aufgrund der demografischen Entwicklung), und es ist zu beobachten, wie immer mehr Ältere auch an den Ausbildungen der Öffentlichen Verwaltung teilnehmen. Oft ist das gar nicht die erste, sondern eine zweite oder dritte Ausbildung. Azubis mit Mitte 40 sind keine Seltenheit.

> *„Wenn früher jemand mit 40 sich beworben hat für eine Auszubildendenstelle, wurde er eher nicht genommen. … Und jetzt wird das Alter einfach nicht mehr thematisiert, steht als Bewertungskriterium nicht mehr zur Verfügung und damit kommen auch verstärkt Ältere. Es ist auch mehr ein Trend, dass Ältere noch ne neue Ausbildung machen; es ist ja meist nicht die erste Ausbildung, sondern eine neue. Und der Trend ist einfach auch da." (LtgÖVBV)*

Das hat aber erhebliche Auswirkungen auf das Ausbilden: Es ist zu erwarten, dass die Lerngruppen im Alter noch viel heterogener als bisher schon werden, indem die Altersspanne dann nicht mehr 5 bis 10 Jahre beträgt, sondern über 20 Jahre. Schon ohne die Teilnahme der Älteren hat sich in den letzten Jahren der Altersdurchschnitt der Auszubildenden kontinuierlich nach oben verlagert. Durch den vermehrten Eintritt der Älteren wird man es anteilig immer weniger mit Jugendlichen, sondern mit Erwachsenen zu tun haben. Diese Entwicklung ist in den Ausbildungen noch gar nicht richtig bewusst geworden. Sie wird aber erhebliche vor allem methodische Konsequenzen für die Lehrkräfte haben, die nun mit Menschen sehr unterschiedlicher Lebenslage und –erfahrung in einer Lerngruppe zurechtkommen müssen. Das kann durchaus interessant sein, aber erst einmal müssen die Ausbildenden das können.

> *„Damit muss sich die Lehrmethodik verändern, weil sich die Probleme mit den Auszubildenden verändern: mit jungen Auszubildenden gibt es eher disziplinarische Probleme, mit älteren eher Lernprobleme – weil sie sich schwer tun oder wegen fehlender Bereitschaft." ((LtgÖVSV)*

Ebenso wird durch die skizzierte Entwicklung die Bedeutung der Jugendpädagogik, nach der viele Ausbilder rufen (s.u.), nach Ansicht der von uns befragten Ausbildungsleiter stark relativiert.

Seit Jahren wird darüber diskutiert, dass die Öffentliche Verwaltung sich selbst weniger „hoheitlich", weniger als Vollstrecker von Gesetzen und mehr als *Dienstleister für die Bürger* verstehen müsse. Diese Diskussion greift seit einigen Jahren gerade in den bürgernahen Verwaltungen. Wenn das weiter getrieben werden soll, braucht die Verwaltung mehr Mitarbeiter, die sich in diesem Sinne als Dienstleister verstehen und *kundenorientiert* handeln können. Zugleich sollen sie – alles im Rahmen der Gesetze selbstverständlich – auch kostenbewusst und wirtschaftlich handeln. Solche Handlungsfähigkeiten fallen aber nicht vom Himmel, sondern sie müssen gelernt, und das heißt auch: systematisch ausgebildet werden.

> *„In der Ausbildung sollten verstärkt soziale Kompetenzen ausgebildet werden" (HLÖVSI)*

Das aber erfordert eine grundlegende inhaltliche und methodische Veränderung in der Ausbildung: Diese muss viel mehr Raum für bürgerbezogene Themen, aber auch für die Entwicklung von entsprechenden Handlungskompetenzen bieten. Das kann aber nur auf Kosten der außerordentlich umfangreichen Rechtsgebiete geschehen – und darüber gibt es Konflikte. Handlungskompetenzen schließlich lassen sich nicht „unterrichten", sondern verlangen ganz andere, aktivierende, handlungsorientierte Ausbildungsmethoden als die bisher überwiegend praktizierte Wissensvermittlung. Solche Methoden gibt es, aber sie sind den Ausbildern, vor allem aber den Dozenten in den Seminaren und Lehrgängen der Öffentlichen Verwaltung noch weitgehend unbekannt, oder man weiß nicht so recht, wie man sie umsetzen soll.

> *„Die Ausbildung ist in den letzten Jahren wesentlich praktischer geworden; früher war sie sehr theoretisch, nur Rechtsfächer wurden gelehrt, und dies von Verwaltungsfachkräften, denen der Lernerfolg relativ egal war. Heute gibt es immer mehr praxisorientierte Fächer in der Schule – Argumentation, Umgang mit Bürger, mein Auftreten etc.. Das sieht man auch daran, dass die mündliche Prüfung eine Simulationsprüfung geworden ist" (NLtgÖVGV)*

Wie viele andere, so glauben auch diese Gesprächspartner, ganz erhebliche *Veränderungen bei den Auszubildenden und ihrem Verhalten* feststellen zu müssen. Dabei geht es vorwiegend um disziplinarische Aspekte, immer wieder aber auch um Klagen über die immer schlechteren mitgebrachten Lernvoraussetzungen:

> *„Wenn ich überlege, die Auszubildenden, die wir vor einigen Jahren hier hatten, die haben im Prinzip im Unterricht gesessen, im Praktikum, da wurden auch keine Widerworte gegeben, das wurde gemacht. Da hat sich schon was verändert. Die Auszubildenden verändern sich, man muss denen heute schon mehr sagen, wo es langgeht. Da gibt es einen Generationenwechsel in der Ausbildung. Sachen, wie im Unterricht Zeitung lesen, wären wir früher gar nicht auf die Idee gekommen, das ist heute fast schon eine Selbstverständlichkeit. Da muss man als Dozent immer wieder einschreiten" (LtgÖVBV)*

> *„Es hat sich in soweit in der Ausbildung etwas geändert, dass man teilweise mit Auszubildenden zu tun hat, die die entsprechenden Voraussetzungen nicht mehr mitbringen. Dass die schulischen Voraussetzungen, die die Auszubildenden mitbringen zurückgegangen sind." (HLÖVSI)*

> *„Die notwendigen Eingangsqualifikationen: Schreiben, Formulieren nehmen ab" (LtgÖVBV)*

Die Ausbildenden müssen hier also mit anderen Voraussetzungen rechnen und werden anders gefordert als früher. Allerdings kommt auch hier niemand auf die Idee, dass disziplinarische Probleme vielleicht etwas mit (auch alters-)unangemessenen Lehrmethoden zu tun haben, also auch ein Spiegel des Lehrerverhaltens sein können. Stattdessen wird nur wahrgenommen: Die heutigen Auszubildenden sind undisziplinierter…

Im Zuge der von der Bundesregierung ausgerufenen *Ausbildungsoffensive* sollten die Auszubildendenzahlen erheblich gesteigert werden, z.T. um bis zum Dreifachen der bisherigen Zahlen. Das wirft interne Kapazitätsprobleme auf, weil man sehr schnell neue Lehrkräfte finden muss, die aber auf diese Aufgabe praktisch nicht vorbereitet sind. Es verändert aber auch das Klima innerhalb der Ausbildung, weil es hier jetzt einen Konkurrenzkampf um die Übernahme gibt. Das ganze Beurteilungswesen wird dadurch erheblich folgenschwerer.

Das größte Problem scheint aber zu sein, dass es zwar viele Bewerber gibt, aber nicht mehr geeignete als vorher, und dass daher Bewerber aufgenommen werden müssen, deren Leistungsniveu deutlich unter dem bisherigen Durchschnitt liegt. Diese Personen haben von vorneherein vielleicht auch geringere Übernahmechancen, vor allem aber besteht das Problem darin, dass sich nun Ausbilder und Lehrkräfte auf einen niedrigeren Leistungsstand der Auszubildenden einstellen müssen bzw. auf leistungsheterogenere Lerngruppen.

> *„Derzeit (durch die vorgegebenen Ausbildungszahlen der Ausbildungsoffensive) ist es schwierig geworden, richtige Bewerber für alle Ausbildungsplätze zu finden. Bei den Zahlen, die wir früher abdecken mussten und auch wollten - wir haben 6,7 Auszubildenden, maximal 10, die wir auch alle nachher übernommen haben - dann ging das gut. Aber wenn jetzt die Ausbildungsoffensive kommt und wir müssen 30 geeignete Leute finden, wird das oft schwierig. Da stellen wir in den letzten Jahren fest: nach der ersten Ausschreibung haben wir nicht genug Auszubildende. Von den Bewerberzahlen schon, aber nicht geeignete. Wenn wir hunderte von Bewerbungen haben, können wir nachher froh sein, wenn wir 10 geeignete haben. Früher gab es wesentlich mehr Geeignete als Stellen.“ (LtgÖVBV)*

Die Probleme mit den Bewerbern sind aber zum Teil offenbar auch hausgemacht:

> *„Der Verwaltungsweg bis zur Ausschreibung ist lang, da haben Schulabgänger, und gerade die guten, u.U. schon einen Ausbildungsplatz woanders“ (LtgÖVBV)*

Die Öffentliche Verwaltung schlägt sich hier gewissermaßen mit ihren eigenen Waffen, indem sie aufgrund langer Dienstwege immer zu spät auftritt, wenn sich die guten wachen, engagierten Bewerber bereits anders entschieden haben. Dies wirkt sich umso negativer aus, als die dualen Berufe, die in der Öffentlichen Verwaltung ausgebildet werden, nicht zu den attraktivsten gehören bzw. sehr viel Konkurrenz haben. Deshalb gibt es Überlegungen, die Ausbildung zum Verwaltungsfachangestellten mit einer Doppelqualifizierung zu verbinden und mit einem halben Jahr Verlängerung der Ausbildungszeit zusätzlich zum Ausbildungsabschluss das Abitur zu ermöglichen.

Auch die *schlechte Finanzlage* der Kommunen wirkt sich auf die Ausbildung aus. Das Aus- und Weiterbildungsangebot muss gekürzt werden:

> *„Die Kommunalfinanzen sind nicht so üppig gesät und auch die Notwendigkeit der Aus- und Fortbildung ist in der Verwaltung noch nicht so ausgeprägt, wie es in der Wirtschaft ist. Also die Wirtschaft investiert ja in der Regel einen bestimmten Prozentsatz der Personalkosten in Aus- und Fortbildung … das ist bei den Kommunen noch nicht so angekommen. Und wenn ist der Prozentsatz so gering, dass er eigentlich zu vernachlässigen ist. Dann reichts gerade für das, was unbedingt notwendig ist.“ (LtgÖVSI)*

Dabei kann man immer wieder feststellen, dass im Zweifel gerade solche Angebote, die sich auf Handlungskompetenzen beziehen, gestrichen werden, während die Kurse mit den „hard facts“, insbesondere mit dem juristischen Fachwissen, als notwendiger und unverzichtbar eingestuft werden. Soft skills gelten immer noch als Kür, als „Nice to have“. Das läuft aber der oben im Zusammenhang mit der Dienstleistungsorientierung der Verwaltung geäußerten Argumentation zuwider.

*„Softthemen sind in der Aus- und Fortbildung auf Grund von Finanzlage in den Hintergrund getreten" (LtgÖVSI)*

### *6.1.1.2 Typische Strukturen der Ausbildung in der Öffentlichen Verwaltung*

Typisch für die „duale" Ausbildung in der Öffentlichen Verwaltung ist, wie gesagt, die Unterteilung des betrieblichen Teils in die Ausbildung am Arbeitsplatz und die „dienstbegleitende Unterweisung".

a. Ausbildung am Arbeitsplatz

Bei der Ausbildung am Arbeitsplatz findet die Ausbildung – wie in der betrieblichen Ausbildung der Wirtschaft – unmittelbar in der Echtarbeit derjenigen Behörde statt, die Vertragspartner des Auszubildenden ist, betreut von den dort tätigen Fachkräften. Die Auszubildenden folgen einem Versetzungsplan, der sie während ihrer Ausbildung mindestens ein Mal in möglichst jede oder doch zumindest jede wichtige Dienststelle der Verwaltung führt (in der kleinen Gemeindeverwaltung gelingt das, in der Großstadt durchlaufen die Auszubildenden etwa 4 – 6 Stationen). Die Auszubildenden lernen hier Verwaltungshandeln vor Ort und in der Realität kennen und selbst auszuführen.

Man bemüht sich um einen in sich sinnvollen Aufbau des Durchlaufs. Z.B. sollte er möglichst im Ordnungsamt beginnen, weil dort sehr bürgernahe Verwaltungsakte bearbeitet werden, unter denen sich der Neuling gut etwas vorstellen kann, während Personalamt und Kämmerei wegen ihrer Komplexität und wegen der persönlichen Daten, um die es dort geht, möglichst spät liegen. Zumindest in kleinen Verwaltungen mit wenigen Azubis lässt sich dies verwirklichen. Der Versetzungsplan wird außerdem, soweit dies möglich ist, mit der Berufsschule abgestimmt. Für Teilbereiche, die vom Rahmenplan gefordert, aber in einer Behörde oder Verwaltung nicht ausgebildet werden können, wechseln die Auszubildenden für einige Zeit in andere Behörden, mit denen eine Kooperationsvereinbarung besteht.

Der Vergleich der Ausbildung in der sehr kleinen mit der in der sehr großen Kommunalverwaltung zeigt deutlich die Stärken beider Situationen: In der kleinen wird großer Wert darauf gelegt, dass die Auszubildenden möglichst schnell eigene Aufgaben bekommen, die sie selbst verwalten dürfen (z.B. Brieföffnung, Versand, Verteilen der Post, Portobuch). Auch sind sie für irgendeine übergreifende Aufgabe dauerhaft verantwortlich (z.B. die Pflege der Homepage der Gemeinde). Auch werden sie spontan nach individuellen Absprachen bei Arbeitsspitzen und Sonderaufgaben eingesetzt, etwa bei Wahlen. Sie bekommen also viel mit und haben viel Abwechslung. Außerdem ist die persönliche Begleitung und Betreuung sehr gut möglich:

*„Persönliche Krisen, Schwierigkeiten des Azubis werden nicht vom Ausbildungsleiter aufgefangen, sondern eher von allen Kollegen – die in der Verwaltung Tätigen verstehen sich als Team, und der Lehrling ist Teil unserer Gemeinschaft ab dem ersten Ausbildungstag. Ab dem*

> *ersten viertel Jahr, wenn er dann auf dem ersten Betriebsausflug dabei war, auf der ersten Weihnachtsfeier war. Dann ist der bei uns dabei, in den Abteilungen mit dabei." (AusÖVGV)*

Die Stärke der Ausbildung am Arbeitsplatz in der großstädtischen Verwaltung liegt dagegen an einer ganz anderen Stelle: Hier beeindruckt vor allem die Vielfalt von *zusätzlichen Ausbildungsangeboten* wie etwa eine Seminarreihe zum Thema Diversität (Vielfalt) der Bürger und ihrer Lebensweisen[19], oder ein internationales Austauschprogramm, zusätzliche (Real-)Projekte (z.B. Mitarbeiterzeitung, oder Cateringservice bei einem großen Empfang u.ä.), Gender Mainstreaming Seminare, ein Programm „Fit durch die Ausbildung" oder ein zusätzlicher Förderunterricht. Schließlich gibt es die Möglichkeit, ein Auslandspraktikum in der Verwaltung einer Partnerstadt zu machen. Ferner besteht eine Zusammenarbeit mit der örtlichen Wirtschaft, damit die Auszubildenden durch phasenweise Mitarbeit dort auch die Verwaltung eines Wirtschaftsunternehmen kennenlernen können, mit denen sie ja beruflich viel zu tun haben werden:

> „.. damit die Nachwuchskräfte nicht nur die Verwaltung kennenlernen, sondern auch die Wirtschaft. Denn das ist auch ein Großteil unserer Kunden und Kundinnen. Um einfach zu sehen, wie läufts in der Verwaltung oder wie läufts in der Wirtschaft anders. … Wirtschaft tickt anders als Verwaltung und die müssen wissen, wo sind die Unterschiede." (LtgÖVSV)

Die Behörden bilden weitgehend bedarfsorientiert ihren eigenen Nachwuchs aus („Die Anzahl der benötigten Auszubildenden wird durch strategische Personalplanung der Ausbildungsabteilung vorgegeben" (LtgÖVSV)), so dass die Übernahmequote sehr hoch ist (zwischen 98% und 100%).

### b. Dienstbegleitende Unterweisung

Die dienstbegleitende Unterweisung ist eine Art Zusatzunterricht, der arbeitsfern z.B. in einer Verwaltungsfachschule stattfindet, einem eigenen Lehrplan folgt und einerseits der theoretischen Vertiefung der praktischen Ausbildung, andererseits ihrer Ergänzung um solche Inhalte dient, die im Durchlauf schlecht oder gar nicht zu lernen sind. Die dienstbegleitende Unterweisung ist obligatorisch und findet sich wohl in der gesamten Ausbildung der öffentlichen Verwaltung. Allerdings ist der Lehrplan nicht einheitlich festgelegt, sondern wird von jedem Durchführungsträger nach den lokalen oder behördlichen Gegebenheiten eigenständig entwickelt.

Die dienstbegleitende Unterweisung hat einen Zeitumfang von ca. 6 bis 8 Monaten während der dreijährigen Ausbildung. Sie findet im Wechsel mit den Praxisphasen statt,

[19] Das ist eine interkulturelle Schulung mit Themen wie Abbau von Vorurteilen, Vielfalt als Chance, gegen Rassismus, Zivilcourage u.ä. „Wir wollen damit neue und zusätzliche Aspekte in die Ausbildung bringen, eben diese Vielfalt… , so möchten wir auch Vielfalt in der Verwaltung als Normalität sehen. Wir wollen weg von diesem verstaubten Verwaltungs- oder Beamtentum. Daher brauchen wir viele Aspekte, die nichts mit Verwaltung zu tun haben. Die so ein bisschen den Blick über den Tellerrand aufzeigen." (LtgÖVSV)

Schwerpunkte liegen jeweils vor der Zwischen- und der Abschlussprüfung. Dementsprechend nennen verschiedene Gesprächspartner auch als Ziel der dienstbegleitenden Unterweisung, „die Auszubildenden fit zu machen für die schriftliche Prüfung“ (HALÖVSI).

In der dienstbegleitenden Unterweisung geht es vor allem um Fachtheorie. Damit steht sie in Konkurrenz zur Berufsschule (in manchen Bundesländern scheint die dienstbegleitende Unterweisung auch den gesamten Berufsschulunterricht abzudecken, was auch das Ziel eines unserer Gesprächspartner (SI) wäre. Den Berufsschulen scheint die dienstbegleitende Unterweisung – zumindest im Selbstverständnis der Verantwortlichen - deutlich überlegen zu sein, ist sie doch offensichtlich aus der Erfahrung hervorgegangen, dass die Berufsschule nicht in der Lage ist, das, was die zukünftigen Verwaltungsfachangestellten wissen müssen, wirklich kompetent zu vermitteln:

> *„Das Problem ist, dass die Auszubildenden das, was sie wissen müssen, sowohl für die Prüfung, als auch für ihre spätere Tätigkeit, eigentlich im Wesentlichen in der kurzen Zeit bei uns lernen. Das ist eigentlich ganz einfach zu erklären. Das was sie wissen müssen, kann eigentlich nur jemand vermitteln, der selber aus der öffentlichen Verwaltung kommt. … In der Berufsschule sitzen zu 90% Berufsschullehrer, die haben ne öffentliche Verwaltung allenfalls von innen gesehen, um ihren Reisepass abzuholen.“ (LtgÖVSI)*

Daran haben auch Versuche nichts geändert, die Berufsschullehrer von den Verwaltungsfachschulen weiterbilden zu lassen. Die Stärke der dienstbegleitenden Unterweisung liegt somit aus der Sicht der Betroffenen vor allem darin, dass die Lehrkräfte selbst Verwaltungserfahrung haben und aus der täglichen Verwaltungspraxis kommen:

> *„Es ist ein Ziel, dass wir Leute aus den Verwaltungen beschäftigen als nebenamtliche Fachlehrer, weil der Praxisbezug da sein muss. Wenn sie z.B. im Sozialbereich nur das SGB lesen und müssen dann gerade bei den Optionskommunen selber auch tätig werden, dann ist es schon ganz schön, wenn sie einen Fachlehrer haben, der auch aus praktischer Tätigkeit berichten kann, was alles so passieren kann.“ (LtgÖVSI)*

Vor allen dadurch will man erreichen, „insgesamt mehr praktisch als die Berufsschule orientiert zu sein“ (LtgÖVVA). Es wird deutlich, dass es einen erheblichen Abstimmungsbedarf mit den Berufsschulen gibt, und solche Absprachen scheint es an manchen Orten offenbar auch schon zu geben.

Sinn und Aufgabe der dienstbegleitenden Unterweisung ist jedenfalls die theoretische Vertiefung der praktischen Ausbildung. Es werden hier vor allem die Rechtsgebiete behandelt, die in das Verwaltungshandeln hineinwirken, aber auch z.B. Kommunikationstrainings oder kaufmännisch-betriebswirtschaftliche Themen sind möglich, soweit sie für die Verwaltung relevant sind. Der Lehrplan enthält auch z.B. Psychologie und Führungsthemen. Im Kern geht es darum, alles das, was an den Arbeitsplätzen in den Verwaltungsabteilungen aus zeitlichen oder Kompetenzgründen nicht ausreichend erklärt, vertieft, begründet oder erübt werden kann, hier im geschützten unterrichtsförmigen Sonderraum aufzugreifen bzw. nachzuholen und abzurunden.

#### *6.1.1.3 Methoden der Ausbildung*

Zumindest von der methodischen Absicht her wird in der Praxisausbildung der kleinen Kommunalverwaltung, die wir näher kennengelernt haben, Wert darauf gelegt, dass die Auszubildenden durch möglichst selbständige Mitarbeit lernen:

> *„Ziel ist, dass der Lehrling in allen Ämtern die an ihn übertragenen Aufgaben wie ein Sachbearbeiter selbstständig erledigen kann; nur unterschreiben darf er noch nicht (da muss der jeweilige Ausbilder ran)… Wir verfolgen das Ziel, dass ein Azubi nicht nur Handlanger ist, sondern dass der auch eigene Bereiche hat, die er selbst verwalten darf" (AusbÖVGV)*

Zwar wird zunächst viel „Wissen vermittelt" und etwas „gezeigt" (z.B., wo man Informationen nachschlagen kann), aber dann kommt es doch relativ schnell zur Übergabe von Realaufgaben, die vom Auszubildenden „probeweise" selbständig zu bearbeiten sind und von seinem Praxisausbilder kontrolliert werden. In den ersten drei Tagen „sieht der Lehrling zu", dann wird er in die Realarbeit eingebunden:

> *„Normalerweise sitzt der Sachbearbeiter nebenan und der Lehrling sitzt am Computer und macht. Dann macht der Lehrling die entsprechenden Aufgaben selbstständig inklusive Umgang mit dem Bürger, alle Nacharbeiten und der Ausbilder unterschreibt dann nur noch. Ausnahmen gibt es nur beim Bauamt, wo es fachlich etwas komplexer ist."(AusbÖVGV)*

> *"Der Sachbearbeiter zieht sich zurück und greift nur ein, wenn es Fehler gibt" (AusbÖVGV)*

Zumindest in dieser kleinen Verwaltung werden somit die methodischen Regeln des weitgehend selbstgesteuerten Lernens am Arbeitsplatz umgesetzt und praktiziert:

> *„Man hat einen Fall. Der Bürger kommt und sagt: ich möchte eine Lohnsteuerkarte haben. Und dann läuft des ganze Prozedere ab: Bekommt er überhaupt von uns eine, sind wir zuständig, was für eine Klasse bekommt derjenige, und dann wie wird das Ganze ausgestellt. Bei der Änderung ist es das Gleiche. Da lernt er im Endeffekt am Bürger." (AusbÖVGV)*

In der Großstadt werden die Akzente der praktischen Ausbildung offenbar etwas anders gesetzt. Hier spielen die vielen Zusatzangebote (s.o.) eine große Rolle, aber zum Lernen am Arbeitsplatz wird eigentlich nur angemerkt, es handele sich um die „klassische Ausbildung vor Ort":

> *„In der praktischen Ausbildung geht es um Anwendung der theoretischen Kenntnisse, je nach Ausbildungsstand: Was braucht man am jeweiligen Arbeitsplatz?" (LtgÖVSV)*

Es werden „unterschiedliche Anforderungen vermittelt" und der „Umgang mit Verwaltungsabläufen" geübt; es wird alles gelernt, „was am Arbeitsplatz passiert". Wie genau das geschieht, war in den Gesprächen nicht zu erfahren.

In der dienstbegleitenden Unterweisung bemüht man sich darum, vielfältige Methoden jeweils passend zum behandelten Thema einzusetzen, wobei das Repertoire des handlungsorientierten Unterrichts offenbar bekannt ist. So werden z.B. Projekte durchgeführt, es gibt aber neben frontalen Unterrichtsformen auch Gruppenarbeit mit anschließenden Präsentationen, individuelle Fallbearbeitung, Unterrichtsgespräche, Lehrerwechsel bei parallelen

Klassen und damit Fachwechsel, Praxisfälle werden eingesetzt und im Unterricht bearbeitet. Die Leittextmethode wird im Unterricht noch nicht praktiziert, soll aber eingeführt werden.

> *„Methodisch sind wir nicht festgelegt, da kann ich nicht sagen, dass wir uns ganz speziell kaprizieren auf einen Bereich. Das hängt immer davon ab, … was gerade aktuell vermittelt werden muss". (LtgÖVSI)*

Die Durchführung des Unterrichts hat sich in den letzten Jahren stark in Richtung Handlungsorientierung, Auflockerung und Kompetenzorientierung verändert. Es wird nicht mehr nur reine Wissensvermittlung getrieben, sondern es spielen auch immer mehr Handlungsaspekte eine Rolle – und mit ihnen kommen die entsprechenden Methoden zum Zug:

> *„Früher sind die Lehrgänge wie Schulbetrieb abgelaufen; heute ist das anders, Fachlehrer müssen Projekte durchführen, Hausarbeiten durchführen (wissenschaftliche Aufsätze), Themen suchen, korrigieren, darüber korrespondieren – es ist heute wesentlich aufgelockerter und immer mehr Soft Themen kommen in Lehrgängen dazu" (LtgÖVSI)*

Auch die Prüfung hat sich geändert: teils gibt es Projektarbeiten als Prüfungen, und das bewirkt wieder, dass man auch in der dienstbegleitenden Unterweisung immer mehr Projekte durchführt (auch wenn die ausbildenden Behörden manchmal fürchten, dass dadurch die Inhalte zeitlich zu kurz kommen). Es wird auch angeregt, reale Projekte in der praktischen Ausbildung der Heimatbehörden durchzuführen und damit zugleich die ausbildenden Verwaltungen zu unterstützen. Im Projekt sollten dann mehrere Auszubildende zusammenarbeiten.

Um die Praxisnähe der dienstbegleitenden Unterweisung zu verstärken, wurden in der Bundebehörde 2 „Lernbüros" eingerichtet, also eine Art Übungsfirmen, in denen in kleinem Rahmen behördliche Arbeitsabläufe bzw. kaufmännische Zusammenhänge simuliert und Praxisbezüge hergestellt werden können

> *„Die Leute sind da dann richtig begeistert. Vorher haben wir einfach Stoff gelernt, der auch wichtig ist für die Ausbildung, aber man denkt in den verschiedenen Fächern Beamtenrecht, Haushaltsrecht, etc. Es fehlt einem der Überblick. Und der wird gut in einem Lernbüro vermittelt" (LtgÖVBV)*

Im Studieninstitut ist auch stark überlegt worden, evtl. Formen des E-learning einzuführen. Das wurde aber verworfen. Jetzt soll noch ein letzter Versuch mit der Lernplattform gemacht werden. Es besteht aber der Eindruck, dies sei methodisch nicht der richtige Weg.

Für eine arbeitsferne Ausbildung mit Unterrichtsform wird hier also ein erstaunlich breites und modernes Methodenreservoir ausgebreitet bzw. zumindest von den Leitungen angestrebt und ermöglicht. Von einer möglichen „Verstaubtheit" der Verwaltungsausbildung kann zumindest bei den untersuchten Bildungsträgern keine Rede sein.

## 6.1.2 Das Bildungspersonal und seine Aufgaben

### *6.1.2.1 Die verschiedenen Gruppen der Ausbildenden*

a. Fachpraktische Ausbildung

In der Ausbildung der kommunalen Verwaltungsgemeinschaft gibt es kein hauptamtliches Bildungspersonal. Die *Ausbildungsleitung* und Begleitung der Auszubildenden wird im Nebenamt von der für Personal allgemein zuständigen Verwaltungsbeamtin übernommen, die jedoch in manchen Fragen (s.u.) die Genehmigung ihrer eigenen Vorgesetzten bzw. anderer Dienststellen benötigt. Im Übrigen gibt es hier in jedem „Amt", das auch ausbildet, mindestens einen *nebenamtlichen Ausbilder* (ausbildende Fachkraft) für die eigentliche Ausbildung am Arbeitsplatz.

In der Großstadt sieht das natürlich völlig anders aus: Hier gibt es eine hauptamtliche Ausbildungsleitung, hier gibt es 21 *hauptamtliche Ausbilder*, die auch „Koordinatoren" genannt werden, und in den Dienststellen bzw. Referaten bilden sehr viele Verwaltungskräfte *nebenamtlich* aus (tendenziell gibt es in den Dienststellen mehr dieser ausbildenden Fachkräfte als gebraucht werden, auch um flexibel zu sein). Außerdem gibt es als Bindeglied zwischen der zentralen Ausbildungsleitung und den Dienststellen (Referaten) noch sogenannte „*Örtliche Ausbildungsleiter"*, die für die Koordination der Ausbildungsdurchläufe in der jeweiligen Dienststelle zuständig sind. Die beschriebenen Zusatzangebote werden von sogenannten *Dozenten"* durchgeführt, die häufig aus den Fachabteilungen bzw. Referaten kommen und diese Bildungsarbeit nebenamtlich leisten. Außerdem leistet sich diese Ausbildungsabteilung zwei Marketingfachleute ausschließlich für das Azubi-Marketing.

b. Dienstbegleitende Unterweisung

In der Bundesbehörde gibt es für die dienstbegleitende Unterweisung den für Personalangelegenheiten zuständigen Referatsleiter als Leiter. Damit ist er zugleich Vorgesetzter der (siebzehn) *hauptamtlichen Dozenten,* die die dienstbegleitende Unterweisung organisieren, vor allem aber konkret durchführen.Für die fachpraktische Ausbildung der Behörde selbst ist eine andere Person als *Ausbildungsleiter* zuständig. *Externe Trainer* werden nur in Ausnahmefällen eingesetzt.

Das Studieninstitut unterscheidet sein Bildungspersonal ähnlich, nennt es aber etwas anders. Hier gibt es den *Institutsleiter*, der nicht nur für das Angebot der dienstbegleitenden Unterweisung zuständig ist, sondern für die gesamte Institutsleitung. Für die dienstbegleitende Unterweisung gibt es (sechs) hauptamtliche Dozenten, die hier aber *Fachlehrer* heißen. Neben ihren Unterrichtsaufgaben haben sie auch die Aufgabe, die hier in großer Zahl vorhandenen *nebenamtlichen Fachlehrer* anzuleiten und zu betreuen.

Es ergibt sich also letztlich doch ein relativ klares Bild. Wir haben es mit folgenden Gruppen von Ausbildenden zu tun:

Praktische Ausbildung:

- Hauptamtliche Ausbildungsleiter (Praxis und dienstbegleitende Unterweisung)
- Nebenamtliche Ausbildungsleiter
- Hauptamtliche Ausbilder
- Nebenamtliche Ausbilder (ausbildende Fachkräfte)
- Nebenamtliche Dozenten im Rahmen der fachpraktischen Ausbildung

Dienstbegleitende Unterweisung:

- Hauptamtliche Dozenten/Fachlehrer
- Nebenamtliche Fachlehrer/Dozenten

Diesen Gruppen wenden wir uns jetzt einzeln zu.

#### *6.1.2.2 Aufgaben der verschiedenen Gruppen des Ausbildungspersonals*

a. Hauptamtliche Ausbildungsleiter

Hier liegt zunächst einmal die „Gesamtverantwortung“ für die Ausbildung der Behörde. Das bedeutet u.a. Strategische Planung der Auszubildendenzahlen und Budgetverantwortung, Vorgesetztenfunktion gegenüber den hauptamtlichen Ausbildern, Auswahl, Sicherstellen und Verbessern ihrer Eignung; Beteiligung an der Auswahl und Zuständigkeit für die Einstellung der Azubis, Verantwortung für alle formalen Notwendigkeiten, Kontakte mit mitwirkenden Behörden, Ansprechpartner für Lehrende und Lernende bei allen Problemen, die sich nicht direkt lösen lassen, Probezeitgespräche, obligatorische Gespräche nach der Zwischenprüfung, Koordination der verschiedenen Ausbildungsteile und –abschnitte, Kontakte zur Berufsschule, Zeugnisse ausstellen, Absolventen verabschieden und viele Details mehr.

b. Nebenamtliche Ausbildungsleiter

Zu seinen Leitungsaufgaben gehören zum einen Entscheidungsvorbereitungen für die eigenen Vorgesetzten (z.B. die Entscheidung über die Bewerberauswahl) und nach der Entscheidung sämtliche Abwicklungs- und organisatorischen Aufgaben (wie beim hauptamtlichen Leiter). Da es in dieser Situation auch keine hauptamtlichen Ausbilder gibt, fallen dem nebenamtlichen Ausbildungsleiter aber auch alle konzeptionellen sowie planerischen Aufgaben zu, ebenso die Betreuung der ausbildenden Fachkräfte und der Auszubildenden. Mit letzteren müssen regelmäßige Gespräche über den Lernfortschritt geführt werden. Schließlich muss sich der nebenamtliche Ausbildungsleiter auch um die Prüfungsvorberei-

tung kümmern – und in seinem Hauptamt bildet er häufig auch selbst noch nebenamtlich aus. Die Aufgabenfülle des nebenamtlichen Leiters ist somit im Grunde größer als die des hauptamtlichen, dafür hat er es mit wesentlich weniger Auszubildenden zu tun.

c. Hauptamtliche Ausbilder (Koordinatoren)

Diese Personengruppe hat folgende Aufgabenschwerpunkte:

- Auswahl der Auszubildenden mit dem jeweils eingesetzten Auswahlverfahren;
- Betreuung der (nebenamtlichen) Ausbilder und Steuerung der Ausbildung an den Arbeitsplätzen; dazu gehören Konfliktklärung, methodische Begleitung, Aktualisierung der Ausbildung bei organisatorischen u.a. Veränderungen;
- Betreuung der Auszubildenden: Gespräche über Noten, Vorbereitung der Übernehme, Hilfe bei Problemen, Entwicklung der Auszubildenden verfolgen; ggf. Vereinbaren und Einleiten von Fördermaßnahmen;
- (zusätzliche) Seminare und Projekte organisieren, Dozenten betreuen, z.T. selbst durchführen, die externen Dozenten einweisen und begleiten, Mitwirkung an der Konzeption neuer Bildungsmaßnahmen;
- Auswahl, Betreuung und Weiterbildung der nebenamtlichen Ausbilder in Ausbildungs- und Methodenfragen;
- Haushaltsplanung und –überwachung, Mittel beantragen und abrechnen, Mitwirkung beim Controlling.

Hinzu kommt, dass alle hauptamtlichen Ausbilder der von uns befragten großstädtischen Ausbildung regelmäßig „nebenamtlich“ in der theoretischen Ausbildung (dienstbegleitende Unterweisung) tätig sein sollen.

Die hauptamtlichen Ausbilder der betrieblichen Ausbildung bilden also selbst gar nicht an Arbeitsplätzen aus, sondern sie leisten sehr viel Hintergrund- und Betreuungsarbeit. Unmittelbar pädagogisch tätig sind sie bei der Durchführung von Sonder- und Ergänzungsmaßnahmen der Ausbildung. Besonders hervorzuheben ist, dass ihre Betreuung und Weiterbildung der nebenamtlichen Ausbilder offizieller Teil ihrer Arbeitsplatzbeschreibung und insofern eine ihrer Hauptaufgaben ist.

d. Nebenamtliche Ausbilder (ausbildende Fachkräfte)

Wie üblich, bilden auch in der Öffentlichen Verwaltung viele Sachbearbeiter und Fachkräfte „nebenher“ das aus, was sie hauptamtlich tun, d.h. sie geben ihr berufliches Können und ihre Erfahrungen in der direkten Zusammenarbeit mit den Auszubildenden an diese weiter, wobei ihre Arbeitsplätze von der Ausbildungsleitung nach Gesichtspunkten des Ausbildungsrahmenplans und des betrieblichen Bedarfs als Ausbildungsplätze ausgewählt wer-

den. Wie sie das tun können, wird auch in der Öffentlichen Verwaltung zum Thema, wobei sich die methodische Orientierung offenbar, wie oben schon an der Ausbildung in der kommunalen Verwaltungsgemeinschaft deutlich wurde, in die Richtung des selbstgesteuerten Lernens am Arbeitsplatz bewegt. Ob das heute schon überall der Fall ist, können wir anhand unseres Materials nicht beurteilen.

Zusätzlich sind die nebenamtlichen Ausbilder in die Beurteilung der Auszubildenden u.a. im Zusammenhang mit der Übernahme einbezogen.

### e. Nebenamtliche Dozenten in der fachpraktischen Ausbildung

Diesen Typus des Ausbildungspersonals gibt es nur im Zusammenhang mit zusätzlichen Bildungsmaßnahmen neben der dienstbegleitenden Unterweisung, die im Ausbildungsbetrieb stattfinden und der fachpraktischen Ausbildung zugerechnet werden. Sie sind also nur im Rahmen von Sonderseminaren oder Spezialthemen ausbildend tätig. Üblicherweise handelt es sich aus Kollegen aus anderen Bereichen der Verwaltung oder um externe Fachleute.

### f. Hauptamtliche Dozenten/Fachlehrer

Diese Gruppe des Bildungspersonals ist oft sowohl in der Ausbildung wie auch in der Weiterbildung tätig. Ihre primäre Aufgabe ist es, „Unterricht zu erteilen“ (LtgÖVSI) bzw. „Lehrgänge durchzuführen“ (LtgÖVSI) im Rahmen der dienstgeleitenden Unterweisung. Dabei handelt es sich in der Regel um Fachunterricht, den sie selbständig methodisch aufbereiten müssen. D.h., sie müssen aus ihrem fachlichen Stoff selbst einen Kurs bzw. ein Seminar machen und dabei ihr methodisches Vorgehen reflektieren und planen. Das sollen sie so tun, dass die Auszubildenden gut mitkommen, motiviert lernen und nicht nur Wissen aufnehmen, sondern auch – dort, wo es möglich ist - Handlungskompetenzen bilden. Im einzelnen gehört zu ihren Aufgaben:

> *„Zusammenstellungen des Lehrbetriebs anhand der Lernpläne und dem Wissen, was ungefähr in den Prüfungen gefragt wird*
>
> - *Erstellung von Skripten und Arbeitsblättern*
> - *Unterricht durchführen:*
>   - *Durchführung von Lernbüros, danach eine Bewertung der Teilnehmer erstellen (Eigenschaften der Teilnehmer)*
>   - *Frontalunterricht halten*
>   - *Fallarbeit*
>   - *Gruppenarbeit gestalten: Präsentation*
> - *verantwortlich für Klausuren (Inhalt, Durchführung) während der dienstbegleitenden Unterweisung*

- *Unterrichtsmaterialien vorbereiten*
- *Unterrichtssequenzen (z.B. Thema Projektmanagement) erarbeiten, konzeptionell, inhaltlich, methodisch*
- *Lernzielkontrolle durchführen*
- *an Prüfungsausschüssen teilnehmen*
- *anhand von Prüfungsergebnissen Rückschlüsse auf den Unterricht ziehen." (LtgÖVBV)*

Es gehört in den Verantwortungsbereich der hauptamtlichen Fachlehrer (Dozenten), sich ständig um die Weiterentwicklung und Verbesserung der Ausbildung zu kümmern und ständig neue Bedürfnisse zu erkennen und dafür entsprechende Bildungsangebote zu entwickeln

Außerdem haben die hauptamtlichen Dozenten die Aufgabe, sich selbst fachlich auf dem Laufenden zu halten, insbesondere über Gesetzesveränderungen. Sie müssen mit den Auszubildenden Hausarbeiten durchführen und sie korrigieren und die Ergebnisse an die Auszubildenden zurückmelden. Ferner wird betont, dass sie auch die Aufgabe haben, die nebenamtlichen Fachlehrer einzuführen, anzuleiten und zu betreuen. Bei der Bundesbehörde gibt es ferner ein System, nach dem ein Dozent als persönlicher Tutor für die Auszubildenden eines fremden Kurses über die ganzen drei Jahre der Ausbildung zur Verfügung steht. Schließlich teilen sich die hauptamtlichen Dozenten untereinander die Verantwortung für die Fachgebiete und die Gestaltung des entsprechenden Unterrichts auf. Die hauptamtlichen Dozenten sind auch Mitglieder in Prüfungsausschüssen.

g. Nebenamtliche Fachlehrer/Dozenten

Sie ergänzen den Unterricht der Hauptamtlichen entweder um bestimmte Fachgebiete, die von diesen nicht abgedeckt werden, oder um Spezialelemente. In der Regel müssen sie auch ihren Unterricht selbst konzipieren und planen, sollen dabei aber mit den hauptamtlichen Fachlehrern zusammenarbeiten

#### *6.1.2.3 Anforderungen an das Bildungspersonal*

a. Hauptamtliche Ausbildungsleiter

Die hauptamtlichern Ausbildungsleiter benötigen alle Voraussetzungen, die man in einer Behörde zur Leitung einer Dienststelle bzw. einer Abteilung braucht: Eine einschlägige

Fachausbildung und langjährige Verwaltungserfahrung, verbunden mit den vorgesehenen Fortbildungen. Darüber hinaus wird von ihm selbstverständlich erwartet, sich speziell mit allem auszukennen, was mit der beruflichen Bildung zu tun hat, also vor allem deren gesetzliche Grundlagen, Strukturen und Zusammenhänge. Er sollte auch die aktuellen berufspädagogischen Fachdiskussionen kennen. Wie wichtig das sein kann, wird aus folgendem Zitat eines hauptamtlichen Ausbildungsleiters deutlich, der erst vor relativ kurzer Zeit einen AEVO-Lehrgang besucht hat:

> *„Ich habe den Kurs gemacht…Aber das ist sehr sinnvoll. Was ich daraus mitgenommen habe, das ist einfach, dass es sinnvoll ist, was ich auch andenke, dass die Ausbilder am Arbeitsplatz einen Teil davon auch benötigen. Dass ich das einfach einführen möchte, was noch nicht ist.“ (LtgÖVBV)*

Im Hinblick auf die zahlreichen Betreuungsaufgaben mit den Auszubildenden benötigen hauptamtliche Ausbildungsleiter Kompetenzen in Personalführung, verbunden mit einem Grundverständnis für junge Leute und deren Lage.

b. Nebenamtliche Ausbildungsleiter

Auch für sie gilt, was bei den Hauptamtlichen über Verwaltungserfahrung und Führungskompetenz gesagt wurde. Da der nebenamtliche Ausbildungsleiter aber auch stärker in konzeptionelle und planerische Ausbildungsaufgaben einbezogen ist, benötigen nebenamtliche Ausbildungsleiter pädagogisches, berufspädagogisches und methodisches Wissen noch stärker als die Hauptamtlichen. Sie müssen die Forderungen nach selbständiger Handlungskompetenz in konkrete Lernprozesse umsetzen können und wissen, wie man so etwas im Lernen in der Arbeit verwirklichen kann. Auch im Falle eines nebenberuflichen Ausbildungsleiters hat die (freiwillige) Teilnahme an einem AEVO-Lehrgang durchaus Augen öffnend gewirkt, vor allem im Hinblick auf diese pädagogisch-methodischen Aspekte.

c. Hauptamtliche Ausbilder (Koordinatoren)

In den Verwaltungen, in denen wir hauptamtliche Ausbilder vorgefunden haben, handelt es sich ausschließlich um studierte Diplom-Verwaltungswirte, die zusätzlich den ADA-Schein gemacht haben. Außerdem haben sie eine Seminarreihe Pädagogik einer Verwaltungsschule durchlaufen, und einige haben einschlägige Zusatzqualifikationen erworben, die für ihre aktuellen Tätigkeiten (z.B. spezielle Seminare) nützlich sind.

Bei ihrer aktuellen Tätigkeit müssen die hauptamtlichen Ausbilder sich zwar weiterhin in der Verwaltung auskennen und wissen, worum es jeweils geht. Sie brauchen ihr verwaltungsbezogenes Fachwissen aber immer dann, wenn sie an anderen Bildungsstätten der Verwaltung als Dozent auftreten. In ihrer Rolle als Koordinatoren muss dieser Personenkreis dagegen vor allem pädagogisch und berufspädagogisch fit sein und über Beratungskompetenz verfügen, und er benötigt selber sehr gute didaktische und kommunikative Fähigkeiten. Hauptamtliche Ausbilder, die sehr viel pädagogisch-konzeptionell tätig sind, müssen in Lernprozessen denken können, Lernpotentiale erkennen und über einen breiten Methodenvorrat verfügen. Ihr pädagogisches und berufspädagogisches Wissen muss so

reflektiert und erfahrungsbasiert sein, dass sie es handlungswirksam an ausbildende Fachkräfte weitergeben können. Schließlich werden von den hauptamtlichen Ausbildern besondere jugendpädagogische Kenntnisse in „verinnerlichter“ Form erwartet, die eine Grundlage bilden können für ihre eigene Betreuung von Auszubildenden und für ihre Beratung der nebenamtlichen Ausbilder.

d. Nebenamtliche Ausbilder (Ausbildende Fachkräfte)

Fachlich werden die benötigten Kompetenzen dadurch sichergestellt, dass jeder nebenamtliche Ausbilder auf der Kompetenzstufe ausbildet, die er selbst erreicht hat.

> *„Jemand der den mittleren Dienst absolviert hat, bildet im mittleren Dienst aus. Jemand der den höheren Dienst absolviert hat bildet den höheren Dienst aus.“(LtgÖVSV)*

Diese Gruppe benötigt wenig berufskundliches und ausbildungsrechtliches Wissen, weil die entsprechenden Fragen alle von der Leitung geklärt und verantwortet werden. Dafür benötigt sie umso mehr pädagogische und jugendpädagogische Kompetenz, und sie muss wissen, wie man etwas gut „rüberbringt“, den Lernenden dabei erreicht und wie man dabei nicht nur Wissen vermittelt, sondern auch Fähigkeiten schult:

> *„Der Kollege, der den Lehrling nur da hat und ihm das beibringen soll, was er jetzt gerade macht, den wird herzlich wenig interessieren was in einem Ausbildungsplan steht, warum man den braucht, was für Eignungen, Fähigkeiten etc. Da wäre eben nur diese Pädagogik Schiene wichtig: wie bringe ich jemandem etwas näher, übers Sehen, übers Hören, übers Lesen, übers beiderseitige Austauschen, über die praktische Erfahrung - das ist einfach interessant zu erfahren und das ist für diese Personen interessant.“(AusbÖVGV)*

In der Ausbildung in der Kommunalverwaltung der Großstadt wird von allen nebenamtlichen Ausbildern der Besuch einer mehrtägigen Schulung über Ausbildungsgestaltung verlangt mit Inhalten wie Befähigungsberichte schreiben, Konfliktsituationen, Inhalt der Ausbildung, praktische Umsetzung der Inhalte usw.

e. Nebenamtliche Dozenten

Von diesen Personen wird insbesondere erwartet, dass sie ihr spezielles Gebiet (z.B. Migration) so gut und professionell beherrschen, dass sie es auch kompetent darstellen und vor allem auch Hintergründe verständlich machen und Zusammenhänge aufzeigen können. Außerdem müssen sie in der Lage sein, in Diskussionen mit Jugendlichen ihren Mann zu stehen. In pädagogischen Fragen werden sie mitunter durch die hauptamtlichen Dozenten geschult.

f. Hauptamtliche Dozenten (Fachlehrer).

Die Anforderungen an die Fähigkeiten von hauptamtlichen Dozenten (Fachlehrern) ergeben sich durchweg aus ihren Lehraufgaben.

Selbstverständlich benötigen sie eine sehr gute fachliche Grundlage und möglichst aktuelles Fachwissen. Einer unserer Gesprächspartner forderte, dass die hauptamtlichen Fachlehrer die Ausbildung zum gehobenen Dienst haben müssten, ersatzweise ein Jurastudium oder ein BWL-Studium mit Bezug zur Verwaltung. Grundvoraussetzung für einen hauptamtlichen Dozenten ist daher langjährige Erfahrung in der Verwaltungsarbeit. Um sich auch auf dem Laufenden halten zu können, brauchen sie die hauptamtlichen Dozenten so etwas wie „Selbstlernkompetenz". Als sehr wichtig schätzen diese hauptamtlichen Lehrkräfte selbst es ein, dass ihr Fachwissen nicht theoretisch, sondern mit eigenen praktischen Berufserfahrungen gesättigt ist, dass sie also möglichst viel eigene Erfahrungen einfließen lassen können; deshalb ist es z.B. wichtig, dass hauptamtliche Dozenten immer wieder Zeit finden, um in den Verwaltungen einige Zeit zu hospitieren und so Kontakt zur Praxis zu halten:

> *„Man kann vieles beisteuern aus dem praktischen Erleben, das macht den Unterricht lebendiger und das verdeutlicht auch viele Dinge, die Sie sonst theoretisch rüberbringen können. Das ist schon positiv, wenn man ein bisschen Verwaltungserfahrung hat." (HLÖVBV)*

> *„Wir haben viele Erfahrungen mit Kollegen aus der Wirtschaft, die gescheitert sind, da sie keinen Bezug zur Verwaltung hatten" (LtgÖVSI)*

Im Zentrum dessen, was hauptamtliche Dozenten können müssen, stehen jedoch nach der Selbstaussage einer solchen Dozentin eindeutig *pädagogische, methodische* und *unterrichtsmediale* Anforderungen:

> *„Ich muss jetzt auch Gruppenarbeit machen, das haben wir in der Schule früher nie gehabt, das kennen die so, das möchten die so. Das ist ja durchaus sinnvoll, man muss ja auch erkennen, das macht Sinn. Oder die Präsentationen, was von denen jetzt sehr stark verlangt wird, weil es auch im späteren Leben gut und wichtig ist. Da müssen wir uns drauf einstellen. Dozenten brauchen Offenheit für neue Methoden!" (HLÖVBV)*

Deshalb sei es sinnvoll, eine gründliche Schulung zum Thema „Methoden des Lernens" o.ä. absolviert zu haben und sich alle 2-3 Jahre methodisch nachschulen zu lassen.

> *„Man muss sich vertrautmachen mit den neuen Medien, denn die Schüler fordern das ja. Den können sie mit Frontalunterricht gar nicht mehr begegnen. Das fordern sie regelrecht ein, dass sie mal Präsentation machen, dass sie Folien und Arbeitsblätter bekommen usw. Die ständige Fortbildung im Bereich Medientechnik ist unumgänglich, vor allem weil wir jetzt diese Smartboards kriegen, . das fordert mich technisch schon sehr, das gehört halt dazu." (HLÖVBV)*

> *„Pädagogisch sollten sie nicht ganz ungeschickt sein, sollten schon Lehrerfahrung haben. Wenn ich jemand hauptamtlich einstelle, achte ich nicht immer, aber im Wesentlichen schon darauf, ob der schon Lehrerfahrung hat. Es ist z.B. nicht ungünstig, wenn man vorher als Ne-*

> *benamtler gearbeitet hat irgendwo. Ich erwarte nicht unbedingt eine pädagogische Ausbildung, aber der Bewerber sollte in der Lage sein, pädagogische Grundkenntnisse und –erfahrungen nachzuweisen.“*[20] *(LtgÖVSI)*

> *„Bei uns vor 30 Jahren wurde noch nicht so viel Methodik angewendet. Wir hatten Frontalunterricht in der Schule und gut war es. Das hat sich ja im Laufe der Zeit etwas gewandelt. Da wurde ich nachgeschult in Methoden des Lernens, was es heute da so gibt und wie man heute den Unterricht lebendiger und etwas anders gestaltet als früher.“ (HLÖVSI)*

Nur relativ wenige hauptamtliche Dozenten haben den AdA-Schein, und es ist umstritten, ob der ihnen etwas bringen würde; gefordert ist er jedenfalls nicht.

Eine dritte Kern-Anforderung an einen hauptamtlichen Dozenten ist seine *„Bereitschaft, auf Jugendliche einzugehen“.* Hier geht es weniger um ein bestimmtes Können oder eine spezielle Technik, sondern um eine grundsätzliche *Haltung* der Offenheit und der Verständnisses für junge Leute.

> *„Man muss sich in der Psyche junger Menschen auskennen“ (HLÖVSI)*

Man müsse sich einerseits durchsetzen können, andererseits aber auch Verständnis haben für gewisse Situationen (HLÖVBV). Man muss ihnen manchmal sagen können, „wo es langgeht“, muss sich durchsetzen können – aber sie müssen sich im Grunde auch verstanden fühlen und das Gefühl haben, fair behandelt zu werden:

> *„Ich habe die Erfahrung gemacht, dann richten sie sich auch danach, aber sie möchten das erst mal gesagt haben und möchten spüren, sie dürfen nicht alles machen was sie wollen.“ (HLÖVBV)*

> *„Ein hauptamtlicher Fachlehrer sollte in der Lage sein mit den Teilnehmern ein gutes Verhältnis aufbauen „nicht von oben herab, ich bin jetzt derjenige, der alles besser weiß, sondern er sollte auch die Teilnehmer als erwachsene Menschen behandeln.“ (HLÖVBV)*

Die Dozenten brauchen also auch soziale Kompetenzen und müssen lernen, „Teilnehmer als Personen zu akzeptieren“ (HLÖVSI). Diese hauptamtliche Dozentin hat selbst eine anerkannte Coaching-Ausbildung gemacht (nach ihrem Pädagogikstudium) und kann diese gut brauchen in ihrer jetzigen Tätigkeit, weil sie dadurch eher in die Haltung eines „Lernbegleiters“ findet.

Bei allen Forderungen nach jugendpädagogischem Know How sollte man aber nach Meinung eines weiteren Gesprächspartners nicht vergessen, dass es sich in der Ausbildung

[20] Auch dieser Ausbildungsleiter zweifelt an der Lernbarkeit dessen, was er unter „Pädagogik“ versteht: „ich behaupte das einfach, ich glaube entweder jemand kann Pädagogik oder er kann sie nicht, wirklich zu erlernen ist sie eigentlich nicht. Entweder ich komme mit einem Lehrgang klar oder ich komme nicht klar. Entweder ich kann Stoff vermitteln oder ich kann das nicht. Das zu lernen glaube ich geht nicht.“ Worauf er damit aufmerksam mach ist: Bei dem Stichwort „Pädagogik“ geht es in keiner Weise um ein akademisch-theoretisches Wissen, schon gar nicht um die Kenntnis von Theorien usw., sondern um eine *pädagogische Handlungskompetenz.* Das muss bei entsprechenden Bildungsmaßnahmen dringend beachtet werden.

heute fast nicht mehr um Jugendliche handelt, sondern um junge Erwachsene. Deshalb solle man das mit der Jugendpädagogik auch nicht übertreiben:

> *„Damit will ich nicht gesagt haben: Unterricht kann jeder machen. Das ist eine Frage der Persönlichkeit, die da vorne steht. Ich denke die Persönlichkeit ist wesentlich wichtiger als angelernte didaktische Kenntnisse. Im Wesentlichen kommen Leute mit Persönlichkeit besser bei Aus- und Weiterzubildenden an. Wir sind nicht mehr in der Grundschule oder im Gymnasium. Es sind erwachsene Menschen, da kommt es mehr auf die fachliche Qualität an.“ (LtgÖVSI)*

Es wird also durchaus der Fachmann gesucht von den Auszubildenden, nicht der „gute Pädagoge“ – aber eben ein Fachmann, der sein Expertentum gut vermitteln kann, der den Auszubildenden das Gefühl gibt, bei ihm wirklich etwas lernen zu können und der deshalb von ihnen respektiert wird:

> *„Er muss schon in der Lage sein, das Recht so beizubringen, dass sie es auch umsetzen können, und das ist teilweise nicht einfach – aber nicht reine Pädagogik!“ (LtgÖVSI)*

g. Nebenamtliche Fachlehrer/Dozenten

Bei dieser Gruppe handelt es sich um Juristen, Richter, Anwälte oder Verwaltungsjuristen, die in der Verwaltung tätig sind und nebenamtlichen Unterricht im Rahmen der dienstbegleitenden Unterweisung halten. Die wichtigste Erwartung an sie ist, dass sie wirklich immer den neuesten Stand ihres Fachgebiets präsentieren können und den Anschluss des ganzen Kollegiums an aktuelle fachliche Entwicklungen bewirken. Von ihnen erwartet man eigentlich vor allem anderen aktuelles Fachwissen und neueste Erfahrungen.

## 6.1.3 Qualifikationsbedarf und Qualifizierung; zur Ordnungsfrage

### *6.1.3.1 Schwerpunkte des Qualifikationsbedarfs*

Die befragten Ausbildungs- und Schulleiter würden sich selbst in Frage stellen, wenn sie einen erheblichen Qualifikationsbedarf bei sich und bei ihren in der berufliche Bildung tätigen Mitarbeitern sehen bzw. konstatieren würden. Es erstaunt daher nicht, dass ihre Antworten zu diesem Thema eher unergiebig waren: Kein Qualifikationsbedarf = alles richtig gemacht.

> *„Ich bin mit dem Qualifikationsniveau zufrieden, wir kommen gut zurecht“ (LtgÖVSV)*

> *„Die Fachlehrer kommen mit Veränderungen ganz gut zurecht, der eine besser der andere weniger“ (LtgÖVSI)*

Das gilt mehr oder weniger für alle Gruppen. Immerhin wird es für erforderlich gehalten, dass die entsprechenden methodisch-didaktischen Weiterbildungen wirklich von allen besucht und selbst ständig dem neuesten Stand angepasst werden. Außerdem müssten die-

jenigen, die an einer solche Weiterbildung zu berufspädagogischen Methodenfragen bisher noch nicht teilgenommen haben, dies unbedingt nachholen.

Für die *nebenamtlichen Ausbilder* gilt, dass sie sich moderne Methoden für die Ausbildung am Arbeitsplatz aneignen müssen, die über das herkömmliche „Zeigen“ und „Vormachen“ hinausgehen. In den Lehrgängen zur AEVO kommen solche Lernmethoden, die sich für den Arbeitsplatz eignen, zwar vor, aber leider zusammengepackt mit vielen Themen, die für die nebenamtlichen Ausbilder uninteressant sind, z.B. die ganzen juristischen. Die Forderung mancher unserer Gesprächspartner, „in jedem Fachbereich einer ausbildenden Behörde sollte einer sein, der die AEVO hat“, halten andere deshalb für gut gemeint, aber am Ziel vorbeigeschossen. In seinem derzeitigen Themenumfang sei dieser Lehrgang leider nicht geeignet, es wäre aber wichtig, so etwas zu haben, was wirklich auf die Bedürfnisse der nebenamtlichen Ausbilder (ausbildenden Fachkräfte) zugeschnitten ist, also eine Art „AEVO-light“.

> *„Ich habe den Eindruck, dass da sehr wenig Ausbilder Bescheid wissen. Dass das aber sehr hilfreich sein kann, um die Ausbildung zu verbessern. Mache ich das mit einem Lehrgespräch, oder mit der vier Stufen Methode oder wie auch immer. Ich habe den Eindruck, dass es häufig noch so läuft, man erklärt was, und dann lässt man den Auszubildenden machen. Aber vielleicht kann man es ja auch anders machen. Es gibt Bereich im Haus, die nehmen immer viele Auszubildende. Vielleicht kann man da über Gruppenarbeiten irgendwas noch ganz gezielt was optimieren. Und da ist eine Idee von mir, den Pool der Ausbilder, … zu sagen, die werden dann gezielt geschult, zum Thema Lehrmethoden oder vielleicht noch ein paar andere Sachen dazu oder Rechte der Auszubildenden, Rechte der Ausbilder, Pflichten der Auszubildenden, Pflichten der Ausbilder, worauf muss man achten.“ (LtgÖVBV)*

> *„Ich denke es ist schon wichtig, dass der Ausbilder ein paar pädagogische Kenntnisse hat. Dass er auch weiß, was geht eigentlich in einem jungen Menschen vor, wie müsste ich darauf reagieren, wie kann ich reagieren, um eigentlich auch für den Ausbilder Zufriedenheit mit seinem Azubi zu erhalten.“(HLÖVSI)*

Das Gesagte betrifft vor allem die nebenamtlichen Ausbilder. Aber auch die *hauptamtlichen Dozenten* (Fachlehrer) äußern einen Qualifikationsbedarf. Für neu nachrückende Personen beschreiben die oben dargestellten Anforderungen zum großen Teil natürlich einen Qualifikationsbedarf. Das betrifft vor allem die methodischen, pädagogischen, medialen und jugendpädagogischen Punkte, weil sie ja in aller Regel fachlich schon ein hohes Niveau mitbringen. Für die hauptamtlichen Lehrkräfte müsse deshalb in Zukunft eine systematische Vorbereitung, eine „intensive methodische Schulung“ (HLÖVBV) angeboten und obligatorisch besucht werden.

Aber die erfahrenen hauptamtlichen Dozenten in der öffentlichen Verwaltung, mit denen wir sprachen, sehen auch durchaus für sich selbst einen Qualifizierungsbedarf. Er bezieht sich vor allem auf den Umgang mit den neuen Lernmedien, und manche sehen bei sich selbst durchaus auch einen Nachholbedarf in Bezug auf neue pädagogische und berufspädagogische Lehrmethoden. Im Übrigen sind sie in Sorge, den Anschluss an neuere fachliche Entwicklungen (z.B. Projektmanagement) zu verlieren und wünschen sich hier ebenfalls mehr Sicherheit und Formen eines kontinuierlichen fachlichen Lernens.

Die Ausbildungsleiter sind eher der Meinung, dass die vorhandenen Angebote zu pädagogischen und methodisch-didaktischen Themen für die Qualifizierung des Bildungspersonals in der öffentlichern Verwaltung ausreichen:

> *„Ich sehe keinen Bedarf an zusätzlicher berufspädagogischer Ausbildung" (LtgÖVSV)*

### *6.1.3.2 Zur Ordnungsfrage*

Unsere Gesprächspartner aus der Ausbildung der Öffentlichen Verwaltung sind überwiegend der Meinung, dass die AEVO bzw. der Lehrgang dazu als geregelte gesetzliche Voraussetzung für das Ausbilden ausreicht. Den darüber hinausgehenden Bedarf decken die verschiedenen Ausbildungsstätten aus eigener Kraft und so, dass es ganz gezielt auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten ist. Hier bestünde daher kein neuer Regelungsbedarf.

Wichtiger als neue Institutionen auf diesem Gebiet wäre es, in regelmäßigen Abständen Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch über neue Methoden usw. zu haben.

> *„Wichtig ist also, dass auch die Nebenamtler eine pädagogische Ausbildung haben oder nachweisen können, dass sie sich damit auseinander gesetzt haben. Es reicht für die Nebenamtler nicht nur das Fachliche. Er muss es so rüberbringen können. Deswegen sind bestimmte didaktische Anforderungen, didaktisch – methodische, pädagogische Dinge auch erforderlich. Das haben alle unsere hier aber auch. Es müssen nicht alle ausgebildete Fachlehrer sein." (HLÖVSI)*

Tenor also: Es besteht durchaus bei einigen Gruppen ein zusätzlicher, mehr pädagogisch-methodischer Qualifikationsbedarf, aber den decken wir bereits sehr gut ab. Handlungsbedarf besteht jedenfalls keiner…

So etwas wie der „Berufspädagoge für die Aus- und Weiterbildung" komme für die Lehrkräfte in der Ausbildung der Öffentlichen Verwaltung nicht in Frage (LtgÖVSI). Bei diesem klaren Urteil eines Ausbildungsleiters aus dem Bereich dienstbegleitende Unterweisung wird jedoch deutlich, dass seine Ablehnung des „Berufspädagogen" vor allem damit zu tun hat, dass der ihm zu „pädagogisch" ist (da er das Konzept nicht kennt, beruht dies auf einer Assoziation zum Wort „Berufspädagoge". Anders wäre sein Urteil nicht zu verstehen:

> *„Für unseren Bereich ist das weniger interessant. Interessant mag es sein, für die Berufsschulen, wo ja nun auch wesentlich jüngere Auszubildenden sind." (2 Teil: 03:40) – hier pädagogische Ausbildung notwendig. ..Je höher der Grundbildungsgrad ist und je älter die Leute sind, umso mehr tritt das ein bisschen zurück vor der rein fachlichen Qualifikation. Das ist im Wesentlichen wie bei den Universitäten auch. Die Professoren, die da lehren haben im Wesentlichen auch keine pädagogische Ausbildung. Und so ähnlich sehe ich das auch…. Da kommt es darauf an, dass die Leute Fachwissen vermittelt bekommen. Und auf die verständliche Vermittlung dieses Wissens. Das ist sicherlich auch wichtig. Aber das hat mit Pädagogik als solcher vielleicht nur bedingt zu tun."(LtgÖVSI)*

Die bisher zitierten Stellungnahmen zur Frage eines geregelten Fortbildungsangebots für das berufliche Bildungspersonal kamen von Personen, die mehr mit dem Ergänzungsunter-

richt (dienstbegleitende Unterweisung) zu tun haben. Wie stellen sich Ausbildungsleiter dazu, die mehr mit der praktischen Ausbildung, d.h mit der Ausbildung am Arbeitsplatz zu tun haben?

Diese Personen finden den Gedanken einer berufspädagogischen Zusatzausbildung für ihre hauptamtlichen Ausbilder durchaus interessant:

> *„Dieser Aufbau, dass wir Personen haben, die den gehobenen Dienst .. hinter sich haben und andererseits eine pädagogische Zusatzausbildung haben, das ist genau die Mischung, die wir in der Verwaltung brauchen. Ich möchte hier z.B. nicht einen reinen Pädagogen haben.“ (LtgÖVSV)*

Dem widerspricht jedoch ein anderer Ausbildungsleiter. Auf einen geregelten Fortbildungsweg zum „Berufspädagogen“ für den betrieblichen Bereich angesprochen, antwortete er folgendes:

> *„Grundsätzlich von meinem Herzen her würde ich sagen finde ich gut. … Die Frage sind natürlich immer die Inhalte. In der Praxis sehe ich da für uns Probleme. Weil ich dann nur noch einen Auszubildenden hinsetzen kann, wenn der einen Schein hat, dann habe ich ein Problem, bei der Menge der Auszubildenden, die wir haben. Wenn wir irgendwann einmal nicht mehr die Ausbildungsoffensive haben …. wenn ich dann nicht mehr so viele nehmen muss. Dann kann ich sagen, ok, die sind qualifiziert, umso besser. Dann kann ich aus einem Pool dann auswählen, dann wäre das eine tolle Sache. Ich denke aber es geht immer darum, was sind die Inhalte.“ (LtgÖVBV)*

Hier widerstreiten die Überzeugung, dass das berufliche Bildungspersonal besser ausgebildet werden muss und dass dazu auch geregelte Zugänge, Inhalte und Abschlüsse gehören, mit der Befürchtung, dass das entsprechende Zertifikat eine obligatorische Voraussetzung für das Ausbilden werden könnte, so dass die Ausbildungsträger der Öffentlichen Verwaltung gezwungen sein könnten, nur noch solche geprüften Berufspädagogen als hauptamtliche Mitarbeiter einstellen zu dürfen. Die Qualifikations- und Kompetenzfrage verbindet sich mit der Berechtigungsfrage, und das fürchtet dieser Ausbildungsleiter aus eher pragmatischen Gründen.

Im Übrigen wird auch aus den Gesprächen mit Ausbildungsleitern in der Öffentlichen Verwaltung deutlich, dass mit der Einführung des „Berufspädagogen“ ihr Kardinalproblem – nämlich die bessere Qualifizierung der nebenamtlichen Ausbilder – nicht gelöst wäre. Und eine solche Lösung wird auch nicht von einer Neuordnung der AEVO erwartet. Denn die ist von ihrem Anspruch her für die Ausbilder am Arbeitsplatz immer zu umfassend. Für die ausbildenden Fachkräfte käme es aber darauf an, selbst den Ansatz der AEVO-Lehrgänge noch erheblich abzuspecken. Der geregelte Berufspädagoge ist für diejenigen interessant, die sich hauptberuflich dem Feld der Ausbildung zuwenden wollen. Für alle anderen müsste die Lösung in einer ganz anderen Richtung gesucht werden:

> *„Ich persönlich finde so was sehr interessant, aber ich glaube nicht, dass wenn man in diese Richtung geht, dass man einen neuen .. Berufszweig schafft, dass man diese Personen erreicht, die man erreichen will. Ich glaube, dass das dann eher Personen machen, die dann eben sagen ich mach den ADA Schein nicht mehr, ich mach dafür das. Ich würde da in eine andere Richtung gehen: Ich mach da ein Seminar, ein Eintages oder Zweitageskurs, wo ich*

*wirklich nur diese elementaren Sachen wiederspiegele: wie bringe ich jemandem etwas näher, wie lernt jemand, … das ist für die Leute, die nur mit diesem Lehrling arbeiten. Die gehen 1-2 Tage auf Seminar, erfahren so was Grundsätzliches. Das kann sich erstens mal jeder Arbeitgeber leisten und das ist dann für den jeweiligen Arbeitnehmer so ein großes Ding, … Ich glaube es wäre fast besser alle 2 oder 3 Jahre einen Auffrischungskurs zu machen, als eben so eine neue Ausbildung zu schaffen, weil ich glaube nicht, dass …der Arbeitgeber mitmacht. … Wenn die Finanzlage schwieriger wird, fallen umfangreiche pädagogische. Weiterbildungen unter den Tisch, dann konzentriert man sich auf Fachthemen."(NLtgÖVGV)*

## 6.2 Weiterbildung in der Öffentlichen Verwaltung

Vorbemerkung

Die von uns befragten vier Behörden bzw. Bildungseinrichtungen der Öffentlichen Verwaltung haben alle mit Weiterbildung zu tun, wenn auch auf sehr verschiedene Weise:

In der Verwaltungsgemeinschaft der kleinen Kommunen wird nicht selbst weitergebildet, sondern Weiterbildung bei anderen Trägern lediglich ermöglicht: Es wird über Angebote informiert, es wird der Bedarf festgestellt, es werden Meldungen entgegen genommen und Freistellungen und Anmeldungen geregelt. Das wird von der Personalverantwortlichen, die auch als nebenamtliche Ausbildungsleiterin agiert, ebenfalls nebenher gemacht..

Die Kommunalverwaltung der untersuchten Großstadt unterhält eine komplette Weiterbildungsabteilung, die sich an Professionalität durchaus mit jeder Weiterbildungsabteilung eines großen Wirtschaftsunternehmen vergleichen kann. Wie diese erbringt sie keine Dienstleistung für andere Behörden, sondern sie arbeitet ausschließlich für die eigenen Mitarbeiter der Stadtverwaltung. Diese Weiterbildungsabteilung hat einen eigenen Leiter, 23 feste Mitarbeiter, die Weiterbildungsangebote entwickeln und ihre Durchführung betreuen, und einen Pool von etwa 200 (nebenamtlichen) Trainern, davon etwa die Hälte interne Mitarbeiter, die andere Hälfte externe.

In der Bundesbehörde ist, ähnlich wie in der untersuchten Großstadt, eine Weiterbildungsabteilung für die kontinuierliche Weiterbildung aller Mitarbeiter zuständig. Dies ist in diesem Falle besonders herausfordernd, da die Aufgaben der Bundesbehörde sehr schnell wechseln und daher auch viele Qualifikationen „auf Vorrat" vorgehalten werden müssen.

Zur Aufgabe der Bundesbehörde gehört es ebenso wie zur Aufgabe des kommunalen Studieninstituts, Fort- und Weiterbildungsangebote für andere Behörden zu entwickeln und durchzuführen. Insofern agieren sie als Bildungsdienstleister. Zur Fortbildung gehört auch ein Charakteristikum der Berufsbildung in der öffentlichen Verwaltung, nämlich die Lehrgänge im Rahmen der Beamtenlaufbahn sowie die beiden gesetzlichen Verwaltungslehrgänge für quereinsteigende Angestellte. Diese Fortbildungslehrgänge bilden die Kernauf-

gabe der Ausbildungsinstitute und Fachschulen der Öffentlichen Verwaltung. Daneben gibt es aber auch ein breites Weiterbildungsangebot, auf das wir uns im Zweifel konzentrieren.

Bei den beiden Bildungsinstituten sind die Institutsleiter sowohl für die Aus- wie für die Weiterbildung zuständig. Bei der Bundesbehörde sind 2 hauptamtlichen Mitarbeiter und 7 nebenamtliche Dozenten für die Weiterbildung der eigenen Mitarbeiter verantwortlich. Zudem werden viele Dozenten aus der dienstbegleitenden Unterweisung auch für Weiterbildungen eingesetzt; darüber hinaus arbeitet man mit externen Trainern zusammen. Beim Studieninstitut sind die 6 hauptamtlichen MitarbeiterInnen für die Aus- und Weiterbildung zuständig, ebenso die ca. 150 nebenamtlichen. Aus- und Weiterbildung bilden hier somit durchgehend eine Einheit.

## 6.2.1 Weiterbildungskonzepte und –szenarien

### *6.2.1.1 Veränderungen im Umfeld*

Weiterbildung in der Öffentlichen Verwaltung ist auch keine isolierte Insel, sondern steht unter dem Einfluss zahlreicher Veränderungen im Umfeld, auf die sie ständig reagieren muss. Unsere Gesprächspartner nannten vier solche größeren Veränderungstrends, die sich auf ihre Weiterbildungsarbeit auswirken (müssen):

- Die öffentliche Verwaltung muss sich weiter finanziell konsolidieren: d.h. mehr Aufgaben mit weniger Personen bewältigen; zugleich werden die Aufgaben anspruchsvoller und komplexer. Die Weiterbildungsabteilung muss reagieren, indem sie z.B. Selbstorganisationskompetenzen unterstützt. (LtgwbÖVSV)

- Die Mitarbeiter der Öffentlichen Verwaltung haben – auch in Folge der gerade genannten Entwicklung – immer weniger Zeit, Seminare zu besuchen. Das wirft für die Weiterbildungsabteilungen die Kernfrage auf: Wie bringen wir zeitnah Lernmöglichkeiten in die Nähe des Arbeitsplatzes, so dass bei Weiterbildungsproblemen nicht gleich arbeitsferne und zeitaufwändige Weiterbildungsveranstaltung besuchen werden müssen, sondern Lernen just in time, ohne Zeitverzögerung in direkter Verbindung mit der Arbeit möglich ist? Dafür wird man stärker auf Formen des informellen, selbständigen Lernens in der Arbeit selbst setzen müssen. (LtgwbÖVSV)

- Überall in der Öffentlichen Verwaltung hat man es mit stark gealterten Belegschaften zu tun. Ältere Personen lernen aber anders, direkter arbeitsbezogen, gezielter, transferbewusster, z.T. sind sie aus der Lernübung. Die Weiterbildung muss darauf methodisch und inhaltlich reagieren, z.B. auch, indem sie näher an den Arbeitsplatz verlegt wird (z.B. in Qualitätszirkeln stattfindet). Die Weiterbilder müssen daher weniger „unterrichten“ und mehr „Prozesse moderieren“. (LtgwbÖVSV)

- Das Verwaltungsrecht wurde in den letzten Jahren nicht spektakulär verändert, sondern immer nur über die Rechtsprechung ausdifferenziert und weiter verfeinert. Andere

Rechtgebiete haben sich sehr tiefgreifend verändert und werden laufend weiter verändert. Von den Lehrkräften der Weiterebildung wird erwartet, dass sie alle diese Veränderungen mitbekommen und sie in ihre Weiterbildungsarbeit einfließen lassen, z.T. ist es die Aufgabe der Weiterbildung, die Verwaltungsmitarbeiter überhaupt über solche Veränderungen ins Bild zu setzen. Dafür, wie die Lehrkräfte der Weiterbildung diese Informationen selbst bekommen, gibt es keine Hilfen oder Verfahren, das müssen sie selbst und privat leisten, indem sie die Literatur und die Rechtsprechung laufend verfolgen, sich das Wesentliche herausziehen und sich dessen vergewissern, es auf die verschiedenen betroffenen Verwaltungsgebiete beziehen und es dann in ihrer Weiterbildungsarbeit bzw. in entsprechende Weiterbildungsangebote umzusetzen. (NWBLÖVSI).

#### *6.2.1.2 Weiterbildungskonzepte und Weiterbildungsmethoden*

Neben dem Bereich der Fortbildung nach vorgegebenen Berufsbildern (die anzubieten die Öffentliche Verwaltung teilweise gesetzlich gezwungen ist, wie neben den Beamtenlehrgängen z.B. der „Kettensägenlehrgang“ oder der „Ersthelferlehrgang“) steht die offene Weiterbildung als klassische betriebliche Bildungsarbeit ohne Regelungen und Vorgaben. Sie folgt allein der Frage, welche Kompetenzen die Mitarbeiter der Öffentlichen Verwaltung brauchen, um den geänderten Anforderungen gerecht zu werden (Anpassungsweiterbildung)?

In der Weiterbildung der Öffentlichen Verwaltung hat man schon seit einiger Zeit die „angebotsorientierten“ Konzepte hinter sich gelassen. Die meisten Weiterbildungsträger in diesem Bereich bilden *bedarfsorientiert* weiter, aber man steht heute bereits an einer nächsten Schwelle zu dem, was man „*strategieorientierte“ Weiterbildung* nennt. Damit folgt die Öffentliche Verwaltung einem Modell, das in der Wirtschaft schon länger verbreitet ist. Darunter ist eine Ausrichtung der Weiterbildung an neuen Zielen der Verwaltung, an einer Umsetzung vorgegebener strategischer Planungen, an Entwicklungszielen etwa der Stadtverwaltung oder auch einzelner Behörden. Leitfrage ist hier immer: Was müssen die Mitarbeiter können, um diese strategischen Vorgaben umzusetzen? Was davon können sie bereits und was müssen sie wie noch lernen? Und dann: Wie kann man das so gestalten, dass Mitarbeiter *und* Organisation davon profitieren?

Dieser Weiterbildungsansatz beginnt nicht bei der Bedarfs-, sondern bei der Zielermittlung. Die Weiterbildungsabteilung versucht herauszufinden, was die einzelne Behörde usw. erreichen will, untersucht dann, welche Kenntnisse und Fähigkeiten, welche Kompetenzen dafür vorhanden sein müssen und ermittelt dann erst auf diesem Hintergrund den aktuellen Weiterbildungsbedarf. Der wird also nicht einfach „abgefragt“ im Sinne von Wünschen der Vorgesetzten und Mitarbeiter, sondern systematisch geklärt.

Zu diesem Konzept gehört notwendigerweise ein funktionsfähiges Bildungscontrolling, mit dessen Hilfe man nicht nur den Lernerfolg des einzelnen Lehrgangs, sondern den realisierten Beitrag zum Erreichen der strategischen Ziele überprüfen kann. Die Weiterbildungsarbeit muss in diesem Sinne nützlich und wirksam sein.

Diese neue Ausrichtung der Weiterbildung ist in vielen Bereichen noch Zukunftsmusik, aber einzelne Behörden – wie etwa unsere Großstadt – haben damit bereits begonnen. Vorerst gibt es noch überall die bekannten Bedarfsermittlungsverfahren, bei denen Führungskräfte und Fortbildungsbeauftragte angefragt werden. Der Weg der Bedarfsfeststellung ist heute immer noch relativ lang, womit die gesamte Weiterbildung in der Öffentlichen Verwaltung etwas schwerfällig wird:

> *„Die Fortbildungswünsche des einzelnen Mitarbeiters werden formuliert, werden vom Referatsleiter genehmigt, dann genehmigt das der Fortbildungsbeauftragte der Abteilung und leitet es an die Weiterbildungsabteilung weiter. Pro Abteilung gibt es einen Ansprechpartner/ Verantwortlichen dafür, das ist der Fortbildungsbeauftragte; dieser filtert die Fortbildungswünsche" (LtgWBÖVBV)*

Auslöser vieler Weiterbildungsveranstaltungen ist eine gesetzliche Veränderung oder Neuerung, über die dann informiert und deren Relevanz für die verschiedenen behördlichen Handlungsbereiche erarbeitet werden muss. Das ist teilweise auch der gesetzliche Auftrag dieser Bildungsinstitute. Aber auch hier hat sich die Fragestellung insofern schon z.T. verändert, als jetzt gefragt wird, welchen Weiterbildungsbedarf es „im Hinblick auf die strategischen Ziele" gibt.

Bei den Fortbildungseinrichtungen der Öffentlichen Verwaltung ist die Tendenz zu erkennen,

> *„Bildungsmaßnahmen stärker an den Arbeitsplatz anzubinden, sie z.B. stärker in Projekte einzubinden" (LtgWBÖVSV)*

> *„Fortbildung wird immer mehr nicht nur des Wissens wegen gemacht, sondern mit einem ganz konkreten Ziel – Fortbildung wird projektorientierter und Fachlehrer machen nicht mehr nur Unterricht, sondern auch Beratung, oder auch anhand eines Planspiels"(LtgWBÖVSI)*

In diesem Zusammenhang soll auch die derzeit noch starke Trennung von Organisationsentwicklung und Fortbildung aufgehoben werden:

> *„Diese Trennung wird man aber in Zukunft so nicht aufrecht erhalten können, wenn man vernünftige Bildungs- oder Veränderungsarbeit machen will. Weil des eine hängt mit dem anderen unmittelbar zusammen, bzw. die Bereiche beeinflussen sich gegenseitig." (LtgWBÖVSV)*

Ein wichtiges Ziel der Weiterbildung ist es derzeit auch, auf allen Ebenen das *selbstorganisierte Lernen* zu fördern und zu verankern. Es soll immer weniger in Seminaren vermittelt und immer mehr selbst erarbeitet werden. Dazu muss von den Weiterbildungsabteilungen kein kompletter Kurs entwickelt werden, sondern brauchbare Selbstlernmaterialien. Das können elektronische Selbstlernprogramme sein, aber auch papierene Unterlagen, die z.B. auch in Seminaren eingesetzt werden und deren Stil schon einmal erheblich verändern.

> *„Früher war es üblich, alles in Seminaren vermitteln. Heute ist es in vielen Bereichen so, dass ich als Teilnehmer ein Selbstlernprogramm zur Verfügung gestellt bekomme, mich also selbst darum bemühen muss. Also der andere Weg. Wobei das bei älteren Mitarbeitern des Hauses immer noch ein bisschen schwierig ist. Bei jüngeren normalerweise nicht. Die Akzeptanz*

*steigt aber, da schon seit einigen Jahren Selbstlernprogramme eingesetzt werden" (LtgWBÖVBV)*

Die Entwicklung wird dahin gehen, die verschiedenen Lernformen miteinander zu verbinden und auch wesentlich offenere, kommunikativere Begegnungsformen als Lernformen zu akzeptieren und bewusst zu nutzen:

*„Es geht darum, unterschiedliche Lernformen miteinander zu vernetzen: Blended Learning, Unterstützen von Präsenzveranstaltungen mit elektronischen Mitteln, Erfahrungsaustauschkreise, Chats, Foren (e-learning) usw. usw." (LtgWBÖVSV)*

Insgesamt ist die Tendenz der Nachfrage nach Weiterbildungsleistungen in der Öffentlichen Verwaltung bei allen befragten Weiterbildungsinstitutionen stark steigend.

## 6.2.2 Das Weiterbildungspersonal – Aufgaben, Anforderungen und Qualifizierung

### *6.2.2.1 Aufgabenfelder und Struktur des Weiterbildungspersonals; Anforderungen*

In den Gesprächen haben sich im Weiterbildungsbereich der Öffentlichen Verwaltung nach ihren Funktionen 5 Mitarbeitergruppen herausgebildet, die allerdings von Institut zu Institut sehr unterschiedlich bezeichnet werden:

- Führungskräfte vor Ort bzw. Fortbildungsbeauftragte
- Entwickler („Weiterbildungsverantwortliche")
- Nebenamtliche Dozenten/Referenten/Trainer
- Externe Trainer
- Seminarbetreuer

a. <u>Führungskräfte vor Ort, Fortbildungsbeauftragte</u>

Diese Personengruppe gehört natürlich nicht zu den Bildungsabteilungen, sondern das sind die betrieblichen Vorgesetzten, die manchmal als die „ersten Personalentwickler" gesehen werden. Bei diesen Personen liegt im Rahmen ihrer Führungsverantwortung die Aufgabe, Bildungsbedarfe (etwa aus Zielen ihres Referats) abzuleiten und im Rahmen der genauen Auftragsklärung mit dem Weiterbildungsbereich zu konkretisieren. Dabei müssen auch die Erfolgskriterien für eine Bildungsmaßnahme benannt werden. Ein Beispiel für den Prozess:

*„Ziel könnte sein im Kreisverwaltungsreferat ein Jahr der Kundenorientierung. Dann sagen die wir bräuchten verstärkt Maßnahmen, die uns in Richtung Kundenorientierung bringen. Da ist natürlich ein Strauß von Maßnahmen, der sich da öffnet. Zum einen sind da Führungskräfte angesprochen, zum anderen sind da aber auch MitarbeiterInnen angesprochen, die im Bür-*

> *gerkontakt stehen. Es gibt aber auch das Thema interne Kundenorientierung, z.B. Service Desk von internen IT Service Dienstleistungen. Des geht in Richtung Beschwerdemanagement, vielleicht IT unterstützt.“ (LtgWBÖVSV)*

Das ist das noch etwas zukünftige Modell. Derzeit läuft der Prozess bei den Führungskräften eher folgendermaßen ab: Mitarbeiter kommen zu ihnen mit bestimmten Fortbildungswünschen („Ich brauche Wissen im Pfändungsrecht!“). Die Führungskraft nimmt das auf, prüft es und gibt es ggf. weiter an die Weiterbildungsabteilung. Dort wird der Wunsch von den Entwicklern (Weiterbildungsverantwortlichen) weiter bearbeitet (s. dort). Fortbildungsbeauftragte sind auch für das Fortbildungsbudget ihrer Abteilung verantwortlich.

b. Entwickler („Weiterbildungsverantwortliche“)

Diese Gruppe von hauptamtlichen Mitarbeitern in der Weiterbildung wird tätig, sobald aus irgendeinem Referat, von irgendeinem betrieblichen Vorgesetzten ein Weiterbildungswunsch an die Weiterbildung herangetragen wird. Sie müssen dann im Gespräch mit dem betreffenden Mitarbeiter und dem Vorgesetzten zu ermitteln versuchen, was genau gemeint ist, wie tief Wissen sein muss, wofür es gebraucht wird, um eine Vorstellung zu bekommen, um welche konkreten Schulungsinhalte es eigentlich gehen kann, was man also konkret schulen muss.(LtgÖBBV)

> „Bei uns kann zwar eine Führungskraft oder der Fortbildungsbeauftragte anrufen und sagen, wir wollen mal was zum Thema Kundenorientierung machen, mit dem geben wir uns aber nicht zufrieden. Sondern wir sagen: bitte beschreibt uns schon etwas genauer Euern Bedarf. Dazu bekommen sie von uns ein Instrument, … in dem die Führungskräfte eine Aussage darüber treffen müssen, was für eine Ausgangslage hat mich dazu bewogen dieses Fortbildungsthema ins Gespräch zu bringen. Welche Zielsetzungen verfolgen wir denn eigentlich in unserer Organisationseinheit? Was könnte ich mir denn vorstellen – und da nehmen viele Führungskräfte schon mal das Programm als Anhaltspunkt: So ein Kommunikationstraining würde ich wohl auch brauchen.“ (LtgWBÖVSV)

Dann muss geprüft werden, ob noch jemand anderes diesen Bedarf hat und wie groß er vermutlich ist. Auf dieser Basis kann dann gefragt werden, wer schon eine solche Schulung anbietet oder anbieten könnte. Unter Umständen kommt es hier zu einer Ausschreibung mit genau vorgeschriebenem Verwaltungsweg. Anschließend werden die Angebote gesichtet und ausgewählt, der Auftrag ggf. erteilt. Dann erfolgt die organisatorische Abwicklung. Die Seminare werden nachbereitet (anhand von Rückmeldebogen) und ausgewertet.

Das ist der Standardweg für externe Durchführung. Regelmäßige Schulungen müssen nicht jedes Mal wieder ausgeschrieben werden. Manchmal müssen flächendeckende Schulungen organisiert werden. Heute muss auch geprüft werden, ob es zum Thema vielleicht schon Selbstlernprogramme gibt, die kostensparend eingesetzt werden können. Außerdem müssen die Bildungsangebote gesteuert und ständig überprüft werden.

> *„Es passiert, dass ein Seminar nicht passt „das wird dann durch die Rückmeldungen nach dem Besuch des Seminars, die dann auch bei uns ankommen, weiterverarbeitet. Das man weiß aha, das läuft am Thema vorbei, dort schicken wir nicht noch Mal jemanden hin.“ (LtgÖVBV)*

Wenn es am Markt kein passendes Angebot gibt bzw. niemand eines entwickeln kann (z.B. bei sehr verwaltungsspezifischen Themen), muss von den Entwicklern u.U. anhand der Vorklärungen ein solches Angebot maßgeschneidert werden. Dann müssen sie aber jemanden suchen, der es durchführen kann.

Entwickler müssen vor allem Problemstellungen verstehen, d.h. sich in fremde Sichtweisen hineindenken können, und sie müssen Lernprozesse gestalten und evaluieren können. Außerdem müssen sie sehr kommunikativ und zur Zusammenarbeit mit den Fachabteilungen bereit sein.

Die wichtigste Anforderung an ihr Können betrifft eine möglichst breite Erfahrung mit unterschiedlichen Bereichen in unterschiedlichen Behörden. Dabei müssen sie nicht fachlich alles bis ins Detail kennen, aber sie müssen die Zusammenhänge verstehen. Sie brauchen auch genug Selbstbewusstsein, um unsinnige Anforderungen abwehren zu können. Entwickler brauchen nicht selbst berufspädagogische Kompetenzen, da sie ja selbst nicht unterrichten, aber sie müssen die Qualifikation der Anbieter bzw. der auszuwählenden Dozenten beurteilen können.

> *„Dass ich sehe, der hat das und das gemacht, diese Ausbildung. Das sieht so aus, als wäre der befähigt diesen Kurs auch durchzuführen. Aber nicht dass ich das auch aktiv anwenden müsste.“ (HWBÖVBV)*

Entwickler haben in der Regel eine Fachhochschulausbildung und eine Ausbildung für den gehobenen Dienst. Sie haben verschiedene Verwaltungsbereiche durchlaufen und individuelle pädagogische Zusatzqualifikationen (z.B. in berufspädagogischen bzw. erwachsenenbildnerischen Kursen) erworben.

> *„Ein eigener Verwaltungshintergrund ist ein riesiger Vorteil: Sie kennen die Kultur, Wirkzusammenhänge, Werte etc. – „man kann dann in diesem System ganz anders Bildung betreiben, als wenn man es nicht kennt. Das ist ja oft ein Adaptionsproblem von externen Trainerinnen und Trainern.“(LtgWBÖVSV)*

### c. Nebenamtliche Dozenten/Referenten/Trainer

Es gibt in den von uns untersuchten Institutionen der Weiterbildung in der Öffentlichen Verwaltung keine hauptamtlichen Lehrkräfte im engeren Sinn, sondern der eigentliche Lehrbetrieb, also die Durchführung von Weiterbildungsveranstaltungen, wird durch zwei Gruppen von Personen aufrechterhalten zum einen den „Externen Trainern“, mit denen wir uns gleich beschäftigen, und zum anderen von den „nebenamtlichen“ Dozenten bzw. Referenten. Das sind Fachleute, die hauptberuflich in irgendwelchen Bereichen der öffentlichen Verwaltung tätig sind, dort ein besonderes oder ein besonders gutes Fachwissen zeigen oder erworben haben und deshalb immer dann, wenn es etwas passendes zu unterrichten gilt, von den Verantwortlichen für die Weiterbildung angefragt und eingeladen werden, eine Weiterbildungsveranstaltung durchzuführen.

> *„Viele Kollegen der Stadtverwaltung sind Trainer in der zentralen Fortbildungsabteilung, die Masse davon sind in der IT Fortbildung. Der kleinere Bereich in der allgemeinen Fortbildung.*

> *Wir haben derzeit einen internen Trainerstamm von ca. 120 Personen aus unterschiedlichen Referaten, Funktionsgruppen, Statusgruppen etc. Die nebenamtlichen Trainer sich auch beteiligt an Auftragsklärung und Bildungscontrolling.“ (LtgWBÖVSV)*

Die Aufgabe dieser nebenamtlichen Dozenten besteht dann einfach darin, meist anhand eines genauen Lehrplans einen bestimmten Unterricht zu erteilen. Themen und Inhalte, manchmal auch Reihenfolge, seltener die Methoden liegen fest. Der nebenamtliche Dozent kann und muss sich selbst noch überlegen, *wie* er sein Thema unterrichtet, wie er es aufbaut, wie er herangeht, welche Beispiele er wählt, wo und welche Gespräche er zulässt, sofern ihm Zeit bleibt. Die Details der Unterrichtsdurchführung sind nicht vorgeschrieben und werden nur indirekt von der Weiterbildungsleitung über die Teilnehmerrückmeldungen gesteuert.

> *Der Stil eines jeden ist dann ein wenig anders, wie er seinen Unterricht gestaltet. … Der eine macht Frontalunterricht, der andere kommuniziert lieber mit denen. Der einen versucht es anhand praktischer Fälle zu machen und der andere theoretisiert permanent und das ist sicherlich unterschiedlich, was dann hängenbleibt. Ich versuche mit den Damen und Herren anhand von konkreten Fällen zu kommunizieren, anhand von Praxisfälle, die werden verstanden“ (NWBÖVSI)*

Was müssen nebenamtliche Dozenten können?

Zunächst werden sie ja ausschließlich wegen ihres Fachwissens angefragt. Das ist deshalb auch ihre wichtigste Kompetenz:

> *„Fachlich muss man auf dem Laufenden bleiben, das ist das wichtigste, „das Fachlichste ist doch das wichtigste“ (NWBÖVSI)*

Mehr wird offiziell auch gar nicht verlangt. Faktisch aber muss der nebenamtliche Dozent genau wie jeder andere mit seinen Lerngruppen klar kommen und den Stoff auf lebendige und anschauliche Weise so vermitteln, dass die Teilnehmer ihn gut verstehen und behalten. Er sollte also entsprechend geeignete Methoden beherrschen, vielleicht auch ein breiteres Repertoire haben, so dass er seine Methoden gelegentlich wechseln und seine methodische Vorgehensweise überhaupt bewusst reflektieren kann.

### d. Externe Trainer

Die externen Trainer haben die gleichen Aufgaben wie die nebenamtlichen Dozenten. Der Unterschied zwischen ihnen betrifft lediglich den Status: Externe sind eben keine Mitarbeiter der Öffentlichen Verwaltung, sondern häufig freiberuflich tätig oder Mitarbeiter eines Bildungsträgers. Das hat aber auf die Art der Tätigkeit in der Weiterbildung keinen Einfluss, außer dass sie vermutlich über Fachkompetenzen verfügen, die es innerhalb der Verwaltung nicht gibt. Daher finden sich freie Trainer eher bei den allgemeinen Themen, nicht bei den Verwaltungsthemen.

Art der Aufgabe und Anforderungen entsprechen denen der nebenamtlichen Dozenten. Sie sollen „Maßgeschneiderte Seminare“ anbieten, bei denen die Thematik genau vorgegeben ist, die sie jedoch methodisch frei gestalten müssen. Es wird gern gesehen, wenn die Ex-

ternen vor einer Veranstaltung schon versuchen, mit den Teilnehmern Kontakt zu bekommen, und sie werden mitunter einbezogen, wenn es darum geht, Transfermaßnahmen zu beraten.

Externe Trainer bringen häufig einen pädagogischen Hintergrund mit. Sie haben sehr häufig einen sozialwissenschaftlichen Studienhintergrund und kommen aus der Pädagogik, der Psychologie, der Soziologie oder aus der Sozialpädagogik. „Das sind die Kompetenzen, die wir uns von außen holen“ (LtgWBÖVSV).

e. Seminarbetreuer

Das sind diejenigen Personen, die für eine reibungslose Abwicklung der Bildungsmaßnahmen sorgen, die sich also mit Aufgaben wie Teilnehmerorganisationen, Anmeldungen, Daten erfassen, Auswertungen, Terminkoordination, Raumkoordination, Zertifikate schreiben beschäftigen. Gefragt ist dafür am besten ein verwaltungstechnischer Hintergrund.

#### *6.2.2.2 Qualifizierungsbedarf des Weiterbildungspersonals und Ordnungsfragen*

a. Zum Qualifizierungsbedarf des Bildungspersonals in der Weiterbildung der Öffentlichen Verwaltung

Das, was heute noch „Seminarentwicklung“ heißt, wird sich in Zukunft stark verändern (s.o.), da insgesamt arbeitsplatznäher weitergebildet werden muss und auf Lernformen zurückgegriffen werden muss, die heute noch nicht unbedingt als solche anerkannt oder bewusst sind. Dafür sehen die Leiter der Weiterbildungsabteilungen ihre hauptamtlichen Mitarbeiter („Seminarentwickler“, „Weiterbildungsverantwortliche“) keineswegs ausreichend gerüstet, sondern hier sehen sie einen erheblichen Qualifizierungsbedarf.

Er beginnt damit, dass die *Seminarentwickler*, die, wie gesagt, vorwiegend aus der Verwaltung kommen, dadurch zwar einen Verständnisvorteil haben. Aber sie werden in Zukunft nicht mehr ohne zusätzliche pädagogische Qualifizierung auskommen:

> *„Kollegen, die intern alle aus dem Verwaltungsdienst kommen, brauchen pädagogische Zusatzqualifikationen“ (LtgWBÖVSV)*

Die Stadtverwaltung, aus der dieser Weiterbildungsleiter kommt, hat bereits mit umfangreichen zusätzlichen Qualifizierungsmaßnahmen für diesen Personenkreis der Seminarentwickler begonnen:

> *„Derzeit durchlaufen alle Seminarentwickler eine Ausbildung zum Performance Coach – Ansatz: Improving Performance – Welche Faktoren beeinflussen die Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern. Der Focus liegt nicht nur auf Fortbildung, sondern auf einer Weitung des Blicks auf Strukturen, Methoden, Techniken, Prozesse (hin zu Organisationsentwicklung).“ (LtgWBÖVSV)*

Er ist ferner der Überzeugung, dass seine Seminarentwickler in Zukunft auch einen Blick dafür bekommen müssen, wo eigentlich die Grenzend es pädagogischen Handelns sind.

Sie müssen lernen, ihre Tätigkeit nicht nur unter Bildungsgesichtspunkten zu sehen, sondern den Gesamtzusammenhang des betrieblichen Handelns ins Auge nehmen:

> *„Künftig muss das Bildungspersonal die Komplexität betrieblichen Handelns analysieren können und wirklich rausarbeiten, was sind Bildungsprobleme, was sind Probleme, die in der Struktur, der Organisation und in Prozessen stecken und welche Wechselwirkungen entstehen da…. Sie müssen auch durch die Brille eines OE-Entwicklers schauen können" (LtgWBÖVSV)*

Die Seminarentwickler müssen in Zukunft in der Lage sein, Lernprozesse ganz nah am Arbeitsplatz zu moderieren und zu unterstützen. Außerdem werden sie die einzigen sein, die Wissensmanagement in der Öffentlichen Verwaltung einführen, aufbauen und pflegen können, und dazu müssen sie natürlich wissen, was das ist, und damit umgehen können.

Das alles gilt in erster Linie für diejenigen, die hauptamtlich in der Weiterbildung der Öffentlichen Verwaltung tätig sind. Aber auch alle anderen Gruppen – die nebenamtlichen Trainer, auch die externen Trainer und nicht zuletzt die Vorgesetzten – müssen wenigstens eine Ahnung bekommen, worum es bei diesen Prozessen geht.

Darüberhinaus müssen die internen wie die externen Trainer ihr erwachsenenpädagogisches Selbstverständnis gründlich überdenken. Den Weiterbildungsleiter (aus der Verwaltung der Großstadt), der dies verlangte, lassen wir nun abschließend etwas ausführlicher zu Wort kommen. Erhat die Erfahrung gemacht, dass Trainer sich und ihren Lehrerfolg in der Regel gründlich überschätzen:

> *„Es ist erstaunlich, wie viele Trainerinnen und Trainer glauben, dass ihre Lehrveranstaltung bei den Teilnehmerinnen die Wirkung und den Nutzen erzielen würde, die sie im Kopf haben." (LtgWBÖVSV)*

Hier sei ein sehr fundamentales Umdenken über Lehr-Lernprozesse erforderlich, die etwas mit einer größeren Bescheidenheit des Lehrenden zu tun haben müssten. Vor allem müssten die in der Weiterbildung Tätigen lernen, wie sie die TeilnehmerInnen aktiv in den Lernprozess einbeziehen können:

> *„Sich nicht als Lehrender zu verstehen, sondern mehr oder weniger als Lernprozessbegleiter oder Lernbegleiter, ist für viele durchaus schwierig, die ihr Handeln darauf anlegen, eher Lehrer zu sein." (LtgWBÖVSV)*

Ein weiterer Qualifizierungsbedarf besteht nach der Auffassung dieses Weiterbildungsleiters für alle Gruppen, die in Zukunft noch weiterbilden wollen, darin, sich mit den Problemen des Wissenstransfers und der Transferkontrolle zu beschäftigen, also mit der Übertragung des arbeitsplatzfern Gelernten auf die tägliche Arbeit,

> *„Erstaunlich ist auch, dass wir feststellen, dass zwar viele, wenn wir nach Transferinstrumenten oder Transfermanagement fragt, viele zwar Ideen haben, aber keiner es so richtig systematisch einsetzt. Oder es doch viele gibt, die es nicht systematisch einsetzen." (LtgWBÖVSV)*

Schließlich müssten, so sagt er, auch die *Führungskräfte* umdenken. Sie sehen heute den Fortbildungsbereich als Dienstleistung bei der Lösung von Bildungsproblemen. Das ist aber für die Zukunft zu kurz gegriffen, weil es beim Denken in Defiziten stecken bleibt. In

Zukunft muss es aber darum gehen, (Weiter)Bildungsprozesse als Gestaltungsprozesse zu erkennen und zu handhaben, als Mittel, Ziele zu erreichen und Verhältnisse zu verändern:

> *„Bei uns geht es jetzt eher darum, Führungskräfte zu befähigen, nicht mehr in Defiziten und Bedarfen allein zu denken, sondern in Wirkungen und Ergebnissen. Das ist einfach für viele schwierig. Jeder kann Ihnen benennen, welcher Mitarbeiter irgendetwas nicht kann. Was aber passieren soll, wenn er es kann, da tun sich viele schwer damit. Weil viele Führungskräfte eher reaktiv denken. Und wenn man sagt, denken sie 2-3 Jahre voraus, wie sieht ihr Bereich dann aus, da tun sich viele schwer damit.“ (LtgWBÖVSV)*

> *„Strategieentwicklung und Veränderungsmanagement, „da sind wir schwach auf der Brust. Wobei ich glaube, dass das für den öffentlichen Bereich nicht untypisch ist. Wirtschaft und Industrie denken eher in Möglichkeiten.“ (LtgWBÖVSV)*

Führungskräfte müssten lernen, Bildungspotentiale von Arbeit zu sehen und sich Gedanken über lernförderliche Arbeitsplätze machen. Denn das Lernen in der Arbeit habe auch in der Weiterbildung Zukunft, weil wir sonst mit dem Lernen angesichts der schnellen Veränderungsprozesse gar nicht mehr nachkommen.

> *„Und da würde die öffentliche Verwaltung auch viele Möglichkeiten bieten, die Lernförderlichkeit von Tätigkeiten und Arbeitsplätzen zu fördern. Die Führungskräfte sind relativ frei, Arbeitsprozesse zu gestalten. Jetzt kann ich das hocharbeitsteilig machen und jeder macht immer nur einen gewissen Ausschnitt ohne zu wissen, was er eigentlich in welchem Zusammenhang erledigt… Ich kann diese Arbeitsvorgänge aber auch komplexer machen und habe umso mehr Lernpotentiale dabei.“ (LtgWBÖVSV)*

### b. Zur Ordnungsfrage

Die beiden von uns zur Frage der Ordnung und Regelung einer Ausbildung bzw. eines Abschlusses im Weiterbildungsbereich befragten Weiterbildungsleiter aus der Öffentlichen Verwaltung sind sich in ihrer Stellungnahme keineswegs einig.

Der eine, der die Bundesbehörde vertritt, wies zunächst einmal darauf hin, dass er so etwas wie die AEVO im Weiterbildungsbereich nicht für erforderlich findet, auch und gerade nicht für Trainer. Zwar erkennt er an, dass man bei der Auswahl von Trainern wirklich kaum Anhaltspunkte dafür hat, ob einer mit seinem Kurs klar kommt oder ob die Teilnehmer einschlafen, ob er über ein angemessenes Methodenreservoir verfügt oder nicht und ob er auch souverän damit umgehen kann. Hier tappt jemand, der solche Entscheidungen treffen muss, tatsächlich im Dunkeln. Das würde für eine Regelung sprechen, die Mindeststandards u.ä. festlegt. Aber – und hier beginnt für ihn das Problem: Die Qualität eines Trainers kann man grundsätzlich nicht an Formalien festmachen. Denn es geht hier ja nicht um kontrollierbare, klar feststellbare Qualitäten, sondern um persönliche Kompetenzen, die sehr schwer feststellbar und außerdem keineswegs jederzeit garantierbar sind:

> *„Das sieht bei zweien wunderbar aus, und ich kriege Feedback, das war bei dem einen wunderbar… Und von dem anderen Kurs geht’s durch die Bank weg, wir sind eingeschlafen. Und das sehe ich auch an so einem Zertifikat nicht.“ (LtgÖVBV)*

Eine Regelung wäre für die Vorauswahl von Trainern u.U. sinnvoll, aber im Endeffekt bleibt man doch, wie heute auch schon, auf Rückmeldungen und Erfahrungen angewiesen.

Dagegen fordert der andere Weiterbildungsleiter (der aus der großstädtischen Verwaltung kommt) geradezu vehement eine einheitliche Regelung insbesondere für Trainer:

> *„Wir brauchen einen Qualitätsstandard und wir vermissen den in der Bildungsarbeit an allen Ecken und Enden. Wir noch viel mehr als die Ausbildung, die ja durch Verordnungen, Laufbahnrecht etc. reglementiert ist. Das haben wir alles im Bereich der betrieblichen Bildungsarbeit ja nicht" (LtgWBÖVSV) –*

- und genau deshalb brauche die betriebliche (Weiter-)Bildungsarbeit so etwas wie einen Standard:

> *Jeder kann sich Trainer nennen, jeder kann sich Coach nennen. Ein Betrieb wie wir ist natürlich darauf angewiesen, dass er einen einheitlichen Qualitätsmaßstab schafft, den wir auch haben. Indem wir auch sagen, bei uns kommt nur in den Trainerpool, wer folgende Voraussetzungen erfüllt. Oder in den Coachingpool kommt nur, wer entsprechende Qualifikationen mitbringt. Die Hauptqualifikation ist, dass er neben seinem sozialwissenschaftlichen Hintergrund auch eine mehrjährige Coachingausbildung absolviert hat. Und genauso werden wir irgendwann einmal in der öffentlichen Verwaltung beim Bildungspersonal einen Qualitätsstandard brauchen. Ob das in Zukunft dann Verwaltungsbeamte mit pädagogischer Zusatzqualifikation machen können, ist dann die nächste Frage. Oder muss nicht auch wie in Betrieben der Industrie und Wirtschaft, Bildungsarbeit von pädagogisch qualifizierten Menschen gemacht werden?" (LtgWBÖVSV).*

# 7 Zusammenfassung: Qualifikationsbedarf des Bildungspersonals

Was haben wir nun durch unsere Studie über den aktuellen Qualifikationsbedarf des betrieblichen Bildungspersonals gelernt?

Wir fassen zusammen, was wir für die wichtigsten Erträge dieser Forschungsarbeit halten:

## A. Qualifikationsbedarf des Ausbildungspersonals

1. Für Aufgabenumfang, Stellung und Qualifikationsbedarf des betrieblichen Bildungspersonals ist die Betriebsgröße ein wesentlich prägenderer Faktor als die Branche. Die Ausbildungsstrukturen sind in Kleinbetrieben signifikant verschieden von denen in mittleren und Großbetrieben, während sich die Ausbildungen der Kleinbetriebe unterschiedlicher Branchen ebenso wie die Ausbildungsverhältnisse bei den größeren und großen Betrieben über die Branchen hinweg ähneln.

2. Für Kleinbetriebe ist charakteristisch das Fehlen hauptamtlichen Ausbildungspersonals auf allen Ebenen und damit die Betreuung der Auszubildenden ausschließlich durch ausbildende Fachkräfte, die allerdings in der Regel den Meister bzw. die Ausbildereignung nach AEVO haben; kaum erkennbares Ausbildungsmarketing, wenig ausgebildete Rekrutierungsformen und nach Schulnoten eher schwächere Auszubildende aus der Region; die starke Auftragsorientierung und -abhängigkeit der Ausbildung, die Arbeitsnähe der Ausbildung, die Wichtigkeit der Ausbildungsrahmenpläne für die Systematik der Ausbildung, die obligatorischen Ergänzungsangebote auf Kammer- oder Innungsebene, der hohe Stellenwert der Berufsschule; der traditionale, familiäre bis patriarchalische Stil der Ausbildung, geringe Ausbildungsinnovationen, wenig Methodenvielfalt und –kenntnis beim Bildungspersonal und Zurückhaltung mit Weiterbildungen zu Ausbildungsfragen.

3. Alle größeren Betriebe (mit Ausnahme der Bildungsdienstleister, s.U.) bilden primär für den eigenen Fachkräftebedarf aus und betreiben in der Ausbildung eigene Nachwuchspflege als Eingangsstufe zu komplexen Systemen der Personalentwicklung (incl. betriebindividuelle Zertifizierungsbemühungen). Das hat zur Folge, dass die Feststellung des (zukünftigen) betrieblichen Qualifikationsbedarfs für die Ausbildung ein immer wichtigeres Thema wird. Deshalb ist bei der Rekrutierung der Auszubildenden der Potentialgedanke leitend und führt zu Auswahlsystemen, die solche Entwicklungspotentiale im Blick auf zukünftige Führungspositionen ermitteln sollen.

4. In Mittleren und großen Betrieben finden sich eigene Organisationseinheiten, die sich nur mit Ausbildung beschäftigen, über hauptamtliches Bildungspersonal verfügen, mehr oder weniger komplexe Personalstrukturen ausdifferenziert haben, ihre Ausbil-

dung systematisch planen, aufwändige Systeme für das Marketing und die Auswahl der Auszubildenden einsetzen, um die für sie geeignetsten Bewerber herauszufiltern. Dabei finden sich in diesen Betrieben stets ein zentraler, oft recht großer arbeitsferner Ausbildungsbereich (Lehrwerkstatt, Bildungszentrum), der für die Ausbildung am Arbeitsplatz mit dem Betrieb bzw. mit Betrieben kooperiert, eine Reihe von Zusatzelementen für die Ausbildung einsetzt; und sich um ständige Innovationen in der Ausbildung bemüht und auch versucht, die Ansätze und die Wirksamkeit der Ausbildung ebenso wie die berufspädagogischen Qualifikationen seiner Mitarbeiter stetig zu überprüfen und weiterzuentwickeln.

5. Neben den Ausbildungssituationen in Groß- und Kleinbetrieben etabliert sich seit Jahren eine ganz neue Ausbildungssituation in der jüngsten und neuesten Institution der Berufsbildung, den (Berufs-)Bildungsdienstleistern. Diese Ausgründungen klassischer betrieblicher Lehrwerkstätten zu eigenständigen Bildungsunternehmen verankern sich zunehmend neben den schon länger bekannten Bildungsdienstleistern des sozialen Sektors. Meist aus Kostengründen aus ihren Mutterunternehmen outgesourct, vermarkten sie Berufsbildung als Dienstleistung für Betriebe und machen damit die Berufsbildung zu einem Wertschöpfungsprozess in einem eigenständigen Marktsegment. (Berufs)Bildung wird zur Branche.

6. Als für die Ausbildung heute besonders relevante und prägende Bedingungen im Umfeld wurden genannt:

   - Der demografische Wandel und der damit verbundene drohende Fachkräftemangel
   - Der steigende wirtschaftliche Druck (bzw. der Zwang zur Kostensenkung), immer stärkere Markt- und Kundenorientierung der Betriebe
   - Ein Werte-, Einstellungs- und Verhaltenswandel bei der Jugend
   - Steigende Anforderungen an die Fachkompetenzen der Fachkräfte
   - Die zunehmende Bedeutung von Handlungskompetenzen und Soft Skills in der Ausbildung
   - Zunehmende Heterogenität der Lerngruppen (insbesondere im Hinblick auf das Alter der Teilnehmer)

7. Alle Befragten stellen übereinstimmend einen folgenreichen Wandel bei den Auszubildenden fest. Die schulischen Vorleistungen hätten deutlich abgenommen, das persönliche Lernverhalten (Konzentration usw.) weise große Mängel auf, die Jugendlichen seien schwerer zu motivieren als früher, sie zeigten deutliche Verhaltensauffälligkeiten und brauchten viel mehr „Erziehung“ als früher; zugleich beanspruchten sie mehr Freiheit und Selbständigkeit, ohne dem aber persönlich gerecht zu werden. Zu diesem Punkt überraschte weniger der Inhalt der Aussagen als die Einmütigkeit, mit der sie geäußert wurden und daher zumindest als subjektive Bewusstseinstatsachen ernst

genommen werden müssen. Alle Gesprächspartner ziehen aus dieser Beobachtung den Schluss, dass auf dem Hintergrund dieser Entwicklung die pädagogischen (und drunter verstehen sie stets: die „erzieherischen“) Aufgaben in der Ausbildung erheblich gewachsen sind. Das kam nahezu in jedem Gespräch: „Schwierigere Jugendliche brauchen mehr Pädagogik“.

8. Zugleich haben sich jedoch die betrieblichen Bedingungen dafür rapide verschlechtert: Markt-, Kosten- und Qualitätsdruck machen es insbesondere für die Ausbildung in der Echtarbeit immer schwieriger, die zusätzliche Zeit für die notwendige pädagogische Betreuung der Auszubildenden aufzubringen, so dass einige Betriebe - vor allem kleinere - ihre Möglichkeiten, in Zukunft überhaupt noch wirksam auszubilden, sehr skeptisch beurteilen. Hier scheint sich eine Schere aufzutun zwischen dem Bedarf an „mehr Pädagogik“ und der dafür immer weniger verfügbaren Zeit in den Betrieben, durch die die Ausbildungsfähigkeit der Betriebe grundsätzlich in Frage gestellt werden könnte. Auf der anderen Seite wehren sich viele Ausbilder gegen die Forderung nach „mehr Pädagogik“ weil sie sich außerstande erklären, die pädagogischen Versäumnisse der Vorinstanzen (Familie und Schule) auszugleichen. Womöglich liegt hier eine Chance für die neuen (Berufs-) Bildungsdienstleister.

9. Als moderne Ausbildungsziele werden heute überall (fachliche und verhaltensbezogene) Kompetenzziele genannt; Schlüsselqualifikationen wie Teamfähigkeit, Flexibilität, Verantwortungsbereitschaft, Prozessverständnis usw. stehen weiterhin hoch im Kurs, erweitert um Freundlichkeit, Kundenorientierung und immer öfter auch „Internationalität“ bzw. interkulturelle Kompetenz. Der Anspruch der Betriebe, aber auch des Berufsbilds an die fachlichen Kompetenzen der Ausgebildeten nimmt nach Aussage der Befragten stetig zu.

10. Folgerichtig haben sich in den von uns befragten Betrieben branchenübergreifend die Methoden des selbstgesteuerten, selbständigkeitsfördernden Lernens und die Forderung nach Individualisierung des Lehrens und Lernens durchgesetzt, begleitet von der Einsicht, dass die Rolle des Ausbilders sich vom Unterweiser zum Lernbegleiter wandeln muss. Das gilt aber vor allem auf der Ebene der Ausbildungsleitungen, wobei sich diese Ansätze top-down nur relativ langsam verbreiten und im Ausbildungsalltag Unterweisungsmethoden nach wie vor häufig praktiziert und z.T. verteidigt werden. Die Euphorie über die Möglichkeiten des E-Learning (insbesondere bei der Kompetenzbildung) scheint inzwischen verflogen zu sein und einem gewissen pragmatischen Realismus Platz zu machen.

11. Im Zuge dieser Entwicklung hat das Lernen an und in der Echtarbeit eine Renaissance erlebt und inhaltlich wie zeitlich an Bedeutung gewonnen. Lernen in der Echtarbeit kommt in den beiden Varianten - arbeitsprozessorientierte Ausbildung im Betrieb und Ausbildung an Realaufträgen auf Lerninseln und in der Lehrwerkstatt - vor. Hier bilden also nicht Ausbilder aus, sondern es bilden Fachleute für die Regelprozesse der Unter-

nehmen, sog. „ausbildenden Fachkräfte“ nebenamtlich „am Arbeitsplatz“ aus. Damit sind sowohl die Organisation des betrieblichen Lernens bzw. des Lernens an Echtaufträgen und seine Methodik als auch die Auswahl, Tätigkeit, Betreuung und Qualifikation des dazu nötigen Personals, der ausbildenden Fachkräfte, zentrale Fragen der modernen Berufsausbildung geworden. Das arbeitsferne Lernen hat in den letzten Jahren in der Berufsausbildung stark ab- und das arbeitsintegrierte Lernen erheblich zugenommen; es deckt inzwischen bei den befragten (mittleren und großen) Betrieben branchenübergreifend bis zu 70% der Ausbildungszeit ab.

12. In der beruflichen Bildung hat sich damit über alle Branchen hinweg eine Art Grundstruktur des betrieblichen Ausbildungsteils durchgesetzt: Schwerpunkt und Zentrum der Ausbildung ist das Lernen in der Echtarbeit (Ausbildung am Arbeitsplatz). Es wird ergänzt und unterstützt von Dienstleistungen der Lehrwerkstatt bzw. des Bildungszentrums (z.B. in Form der Grundbildung oder Theorievermittlung, aber auch in Form von konzeptionellen und organisatorischen Hilfen). Daneben gibt es einen Bereich von Zusatzangeboten (wie z.B. Sozial- oder erlebnispädagogische Wochen oder Kunstprojekte), der vom Bildungszentrum initiiert und organisiert, aber von externen Kräften durchgeführt wird.

13. Damit rückt die Ausbildergruppe der ausbildenden Fachkräfte stärker ins Blickfeld. Sie ist mit großem Abstand die größte Gruppe von Ausbildenden in der betrieblichen Ausbildung. An sie gehen große Teile der Ausbildung über, die im gewerblichen Bereich bisher von hauptamtlichen Ausbildern durchgeführt wurden. Von ihnen wird lediglich die Ausführung der Ausbildung am Arbeitsplatz nach Vorgaben erwartet, womit in der betrieblichen Ausbildung eine Gruppe von weisungsgebundenen Teilarbeitern entsteht. Sie sind zugleich für ihre berufspädagogische Aufgabe am wenigsten - formal üblicherweise gar nicht - qualifiziert.

14. Diese Entwicklung hat tiefgreifende Auswirkungen auf die Hauptamtlichen Ausbilder. Sie erleiden einerseits einen Funktionsverlust, indem sich ihre Ausbildungstätigkeit im engeren Sinn heute im Wesentlichen auf die Grundausbildung sowie auf Speziallehrgänge reduziert. Zugleich haben sich ihre Aufgaben jedoch deutlich verlagert und in diesem Zusammenhang erheblich ausgeweitet. Drei große neue Felder sind dazugekommen, nämlich

    - Die Begleitung der Auszubildenden bzw. der Azubigruppen während der *gesamten* Ausbildungszeit, also auch während ihres Betriebsdurchgangs,
    - die Begleitung und Mentorierung der ausbildenden Fachkräfte und die Wahrung des Gesamtzusammenhangs der Ausbildung, sowie
    - die Akquisition, berufspädagogische Aufbereitung, Organisation und Abwicklung von ausbildungskonformen Realaufträgen in der Ausbildung.

15. Hauptamtliche Ausbilder werden damit tendenziell aus dem Primärprozess der Ausbildung, also der unmittelbaren Ausbildungstätigkeit freigestellt und übernehmen immer mehr sekundäre Begleit-, Betreuungs-, Planungs- und Konzepttätigkeiten. In den Ausbildungen der Dienstleistungsunternehmen bzw. der Öffentlichen Verwaltung ist dieser Prozess am weitesten fortgeschritten: (relativ wenige) hauptamtliche Ausbilder bilden dort überhaupt nur noch in Ausnahmefällen fachlich selbst aus. Als neue Hauptaufgaben neben der Begleitung der Auszubildenden und der Betreuung der ausbildenden Fachkräfte ermitteln sie Qualifikations- und Qualifizierungsbedarfe, entwickeln gezielte Qualifizierungsmaßnahmen, planen Ausbildungsdurchgänge, setzen Neuordnungen u.ä. in neue Konzepte um, kümmern sich ums Ausbildungsmarketing, überwachen die Umsetzung der Beurteilungssysteme usw. Sie werden immer mehr von Ausbildern zu „Managern“ der Ausbildung und erbringen Dienstleistungen für die eigentliche Ausbildung – eine Entwicklung, die sich auch in der immer mehr verbreiteten Veränderung ihrer Berufsbezeichnung – vom Ausbilder zum „Consultant“ – spiegelt.

16. Die unmittelbare Ausbildungstätigkeit geht in einem Betrieb außer an die ausbildenden Fachkräfte (verantwortlich für den betrieblichen Teil der Ausbildung am Arbeitsplatz) in den Lehrwerkstätten bzw. Schulungszentren auch an anderes Personal über. Dabei handelt es sich einerseits um nebenamtliche Dozenten und/oder externe Trainer und andererseits um sog. „Co-Trainer“, d.h. vorübergehend in die Ausbildung delegierte Fachkräfte aus dem Betrieb. Die Tätigkeit Letzterer wird als Lernphase „on the job“gesehen. Beide Ausbildendengruppen, bilden nach vorgegebenen Konzepten innerhalb der Lehrwerkstatt weisungsgebunden aus. Da Co-Trainer nur vorübergehend für die Ausbildung freigestellt sind und nach einigen Monaten wieder in den Betrieb zurückkehren, um dort u.a. Aufgaben als „ausbildende Fachkräfte“ zu übernehmen, ist dieses System eine Form der arbeitsplatznahen Qualifizierung von ausbildenden Fachkräften für ihre Ausbildungsaufgabe.

17. In größeren Ausbildungsorganisationen bildet sich über den hauptamtlichen Ausbildern eine für sie zugängliche Hierarchie- und Aufstiegsebene heraus: die Team- oder Fachgruppenleiter. Diese sind noch weiter von der unmittelbaren Ausbildungstätigkeit entfernt und übernehmen einen Teil der zuvor beschriebenen konzeptionellen und planerischen Aufgaben der Ausbilder. Wenn die Ausbildungsabteilung reale Auftragsbearbeitung anbietet oder als Bildungsdienstleister auftritt, liegt die Verantwortung für Akquisition, Kundenpflege und Umsetzung von Kundenaufträgen sowie die Kontakte zu externen Lehrkräften bei diesen Teamleitern, während die hauptamtlichen Ausbilder sich dann mehr auf die Betreuungsaufgaben – von Auszubildenden und ausbildenden Fachkräften – beschränken.

18. In den größeren ausbildenden Betrieben im Ausbildungsbereich hat sich eine Funktions- und Verantwortungshierarchie mit vier Ebenen herausgebildet:

Ausbildungsleiter

Teamleiter/Fachbereichskoordinatoren

Ausbilder/Trainer/Consultants

Ausbildende Fachkräfte/nebenamtliche Ausbilder/externe Dozenten bzw. Trainer

19. Die Ausbildungsleiter, die die Spitze dieser Hierarchie bilden, sind zuständig für den Gesamtbereich, tragen Personal- und Budgetverantwortung und sorgen dafür, dass die strategischen Unternehmensziele für die Ausbildung übersetzt werden und in das Ausbildungsgeschehen entsprechend einfließen. Theoretisch kann diese Hierarchiestufe von den Teamleitern und damit auch von hauptamtlichen Ausbildern erreicht werden, faktisch erfolgt die Rekrutierung jedoch häufig von außen. Ferner ist diese Position in der Regel mit einer akademischen Qualifikation verbunden, die im Prinzip von Ausbildern auf dem Aufstiegsweg erworben werden kann, nachdem es dafür heute zahlreiche neue Möglichkeiten gibt.

20. Während in den ausbildenden Betrieben die hauptamtlichen Ausbilder eher ihre tragende Rolle in der Ausbildung verlieren und wohl auch quantitativ weniger werden, bilden sie bei den neuen Bildungsdienstleistern die zentrale Berufsgruppe mit einem sehr breiten, anspruchsvollen Arbeitsfeld und direkt wertschöpfender Tätigkeit. Hier bilden sie - unter Zuhilfenahme moderner Simulationsmethoden und neuer Medien - auch wieder breiter aus. Die Bildungsdienstleister greifen für die Ausbildung am Arbeitsplatz auf kooperierende Betriebe zurück, deren ausbildende Fachkräfte wiederum von den hauptamtlichen Ausbildern der Bildungsdienstleister begleitet und gecoacht werden.

21. Alle drei Entwicklungen – die Herausbildung eines „unterprofessionellen Hilfsberufs“ in Form der ausbildenden Fachkraft, die Ausprägung eines Karrierepfads und die völlig neue Rolle der hauptamtlichen Ausbilder bei den Bildungsdienstleistern – werten wir als deutliche Zeichen einer Professionalisierung der Berufsgruppe der hauptamtlichen Ausbilder.

22. Bisher noch etwas verdeckt zeigt sich noch ein viertes Element der Professionalisierung des Ausbilderberufs, nämlich die Anerkennung der Eigenständigkeit und Besonderheit eines anspruchsvollen Handlungskerns, den nicht einfach jedermann nachmachen kann und der eine eigenständige Fachlichkeit beschreibt. In Bezug auf die Berufsbildung ist das nicht einfach, weil ihr fachlicher Kern immer mit der Fachlichkeit des Berufs verwechselt wurde: Wer ausbilden will, muss ein guter Fachmann in seinem Beruf sein. Auf diese Weise bleiben Ausbilder aber immer Elektroniker, Mechaniker, Kaufmann, Chemiefacharbeiter usw., die sich ein wenig ins Abseits begeben haben.

Stattdessen muss klar werden – und zeichnet sich in einigen unserer Gespräche ab -, dass das Initiieren, Organisieren und Begleiten von handlungsbezogenen Lernprozessen der eigentliche Berufskern eines Ausbilders ist – und dass sein Fachberuf lediglich den konkreten Anlass und den Stoff dafür hergibt. Berufsbildung ist eben mehr als die Vermittlung (Übertragung, Weitergabe) von Fachkönnen – sie ist der Prozess, in dem Lernende beginnen (und dabei unterstützt werden), für sich selbst und bei sich selbst dieses Fachkönnen aufzubauen und neu zu schaffen. Ein Verständnis für diesen notwendigen Paradigmenwechsel war auch bei unseren Gesprächspartnern nur in ersten Ansätzen zu finden. Der Beruf des Berufsausbilders ist heute aber bereits weniger ein technischer als ein Kommunikationsberuf.

23. Es besteht über alle Betriebe und Branchen hinweg bei den Personen aus der betrieblichen Ausbildung, mit denen wir gesprochen haben, die Auffassung, dass Berufsausbilder neben ihrer fachlichen Qualifikation auch eine pädagogische Qualifikation (sozial-, berufspädagogische) benötigen: Berufsausbilder müssen in Zukunft „doppeltqualifiziert“ sein. (Berufs)Pädagogische Anforderungen werden hier als eigene und eigenständige anerkannt und müssen von Personen, die ausbilden wollen, erworben werden.[21]

24. Auf diesen Hintergründen haben unsere Gesprächspartner den Qualifikationsbedarf der verschiedenen an der Berufsausbildung beteiligten Gruppen von Ausbildenden näher beschrieben. Ein solcher Bedarf existiert auf bzw. wird für alle vier Ebenen gesehen:

25. Am dringlichsten ist er für die ausbildenden Fachkräfte, die bisher nur ihre Fachausbildung, manchmal den Meister (mit ein wenig Berufsbildung integriert) haben und deren berufspädagogische Vorbildung im Wesentlichen aus einer Übertragung der Erfahrungen aus der eigenen Ausbildung besteht. Der Qualifikationsbedarf umfasst hier einerseits eine berufspädagogische Methodik (wie schließe ich die Realaufgaben meines Arbeitsplatzes so auf, dass der Azubi möglichst selbständig daran das lernen kann, was er an meiner Lernstation lernen soll?). Andererseits brauchen die ausbildenden Fachkräfte bessere praxistaugliche Fähigkeiten für den Umgang mit den Auszubildenden, z.B. zur Verbesserung der Lernmotivation bzw. zum Vermeiden von Demotivierung, oder zum Kommunikationsverhalten oder zur Hilfe bei Lernschwierigkeiten. Drittens benötigen sie Hilfen für die Beurteilung der Auszubildenden. Mehr ist für diese Zielgruppe nicht notwendig, wenn man davon ausgeht, dass die ausbildenden Fachkräfte von den hauptamtlichen Ausbildern begleitet werden.

[21] Dabei löst das Wort „Pädagogisch“ mitunter heftige emotionale Abwehr aus; in der Industrie und im im kaufmännischen Bereich z.B. scheint das eher ein Schimpfwort zu sein, das in die Welt eines Wirtschaftsunternehmens nicht hinein passe. Es sei, so einer unserer Gesprächspartner, auch das größte Hindernis für die Akzeptanz des „Berufspädagogen“, dass er nun einmal „Pädagoge“ heiße.

26. Das Problem der Qualifizierung der Gruppe der ausbildenden Fachkräfte liegt aber nicht in den Inhalten, auch nicht in den Vermittlungsmethoden, sondern in der Struktur der Qualifizierung. Formale Seminare sind untauglich, weil angesichts der großen Zahlen von ausbildenden Fachkräften viel zu teuer, für die Zielgruppe nicht angemessen und unsicher in Bezug auf den Transfer. Deshalb müssen hier Formen des möglichst arbeitsintegrierten informellen Lernens gefunden werden, bei dem die hauptamtlichen Ausbilder als Lernbegleiter fungieren, bei dem Elemente des Erfahrungsaustauschs eine hervorragende Rolle spielen und ein internes Multiplikatorensystem verwirklicht wird.

27. Die hauptberuflichen Ausbilder benötigen eine umfassende eigenständige Qualifizierung (auf der Grundlage ihres fachlichen Know hows), die auf folgenden Säulen beruht:

    a. auf einer „berufspädagogischen“ Säule, die berufskundliches und berufspolitisches Wissen enthält, auch die nötigsten Rechtsgrundlagen, im Kern aber aus berufspädagogischen Methoden und ihrer Anwendung in der Gestaltung beruflicher Bildungsprozesse besteht („Methodensouveränität“, „Methodenmix“, Lernbegleitung, Arbeit mit heterogenen Lerngruppen, Individualisierung der Ausbildung);

    b. auf einer „jugendpädagogisch/-psychologischen“ Säule, die den Ausbilder zur Begleitung der Auszubildenden durch ihre gesamte Ausbildung befähigt, inklusive Prüfung und Prüfungsvorbereitung;

    c. auf einer „Beratungssäule“, die alles enthält, was die hauptamtlichen Ausbilder zur Begleitung, Führung und Anleitung der ausbildenden Fachkräfte brauchen;

    d. auf einer „Managementsäule“, die hauptamtliche Ausbilder befähigt, die Sekundärprozesse der Ausbildung – wie Ausbildungsmarketing, Bewerberauswahl, Ausbildungscontrolling u.ä. – in Gang zu setzen und zu steuern.

28. Für die Teamleiter ist die Qualifizierung der Hauptamtlichen ebenfalls die Grundlage. Sie benötigen lediglich ein Zusatzmodul zu Themen wie Kundenorientierung, Produktentwicklung, Vertrieb, Wirtschaftlichkeit, Führung, Gruppendynamik, Personalentwicklung.

29. Wer Ausbildungsleiter werden will, muss sich ebenfalls weiterqualifizieren; vor allem benötigt er – auf der Grundlage des Vorangegangenen – mehr Management- und personalwirtschaftliches sowie betriebswirtschaftliches Wissen.

30. Darüber, dass der genannte Qualifikationsbedarf – zumindest bei Neueinsteigern – besteht, gab es Einigkeit. Ebenso, dass die AEVO-Lehrgänge, auch in einer neu geordneten Form, kaum ausreichen werden, ihn abzudecken. Mit der AEVO hatten viele

Schwierigkeiten (obwohl fast alle der Meinung waren, sie sei als Minimalqualifikation sinnvoll und notwendig), weil sie für die ausbildenden Fachkräfte thematisch erheblich zu umfangreich, praktisch-pädagogisch für sie zu unergiebig und für die hauptamtlichen Ausbilder insgesamt viel zu schmalspurig sei.

31. Ein bemerkenswert oft erhobener Einwand gegen eine pädagogische Qualifizierung des Ausbildungspersonals ist der, pädagogisches Handeln könne man gar nicht lernen, da man es „habe oder nicht habe“. Dies verweist immerhin darauf, dass auf diesem Gebiet eine akademisch gefärbte Qualifizierung in keiner Weise weiterhilft, denn es geht nicht um mehr Wissen, sondern darum, dass die Ausbilder mit Jugendlichen ebenso wie mit Erziehungssituationen oder berufspädagogischen Herausforderung tatsächlich handelnd umgehen können!

32. Darüber, wie der insbesondere pädagogische Qualifikationsbedarf des Ausbildungspersonals gedeckt werden kann, waren sich unsere Gesprächspartner nicht einig. Diejenigen, die aus großen Firmen oder von Bildungsdienstleistern kommen, waren überwiegend der Meinung, dass zusätzliche Qualifizierungsangebote unnötig sind, weil sie selbst eigentlich alles bereitstellen können, was zu lernen sei. Deshalb sahen sie auch in der Regel bei ihren eigenen Mitarbeitern und Kollegen gar keinen Qualifizierungsbedarf, aus dem einfachen Grund, weil die intern schon alles gelernt haben, was sie brauchen. Andere Gesprächspartner fanden institutionalisierte, betriebsübergreifende Angebote zur Qualifizierung nicht schlecht, die möglichst auch mit einem Zertifikat enden. Dagegen wurde allerdings eingewandt, dass so ein Zertifikat letztlich nichtssagend sei und dass flexible, situationsoffene und nicht in komplexe Fortbildungen eingebundene Angebote zu den genannten Inhalten sehr viel realistischer und wünschenswerter seien.

33. Wenn es eine geregelte Fortbildung in diesem Feld geben sollte, dann müsste sie unbedingt einen Zugang zum Bachelor eröffnen oder selbst mit dem Bachelor abschließen, damit die Wertigkeit im Verhältnis zum Meister gewahrt bleibt. Ohne dies böte eine solche Fortbildung zu wenige Anreize für die Teilnehmer, da sie ja mit der Fortbildung keine neuen Berechtigungen erwerben, die sie nicht schon hätten.

34. Eine Ordnung bzw. bundesweite Regelung eines entsprechenden Qualifizierungsangebotes wurde bis auf sehr wenige Ausnahmen abgelehnt bzw. als überflüssig empfunden. Gründe dafür waren einmal, dass man sich nicht vorstellen konnte, alles, was nötig ist, in ein Bildungsangebot zu packen; zum anderen wurde viel Skepsis gegen jede Art von „Regelungswut“ geäußert, und zum dritten beruhte die Ablehnung auf der Befürchtung, solch ein Zertifikat könne früher oder später obligatorisch und die Bedingung dafür werden, dass überhaupt jemand den Ausbilderberuf ausüben darf. Insbesondere die Vertreter der großen Ausbildungsträger waren der Meinung, bisher sehr gut gefahren zu sein und auf diesem Gebiet keinen Handlungsbedarf zu sehen, da man jeden Qualifizierungsbedarf von Ausbildern dort, wo er sichtbar wird, mit vorhan-

denen Mitteln decken könne, und ein Zertifikat nicht die individuelle Prüfung der Person und ihres Könnens ersetze.

## B. Qualifikationsbedarf des Weiterbildungspersonals

Hier fanden wir einige wichtige Trends:

35. Bis auf die Kleinbetriebe kümmern sich alle befragten Betriebe auch um die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter. In Kleinbetrieben ist das Privatsache der Mitarbeiter. Die Zeit der schönen Angebotskataloge ist vorbei, überall wird bedarfsorientiert weitergebildet. Diese Bedarfsorientierung erreicht heute eine neue Stufe:

36. Weiterbildung wird nämlich immer mehr als unternehmensstrategisches Instrument zur Umsetzung von Unternehmenszielen verstanden und gehandhabt (in der Ausbildung, in der dieser Ansatz im Prinzip auch gilt, ist er noch weniger verbreitet); das muss bei der Bedarfsermittlung bzw. von den Bedarfsermittlern berücksichtigt werden; die herkömmlichen Methoden der Feststellung von Bildungsbedarf gehen darauf jedoch nicht ein.

37. Weiterbildung geht weg von der Qualifizierung von Individuen und wird immer mehr Entwicklung und Befähigung von Teams, Abteilungen, Unternehmen; sie benötigt heute alle Instrumente der Personalentwicklung und wird integraler Teil der Organisationsentwicklung.

38. Handlungs- und erfahrungsorientierte Methoden der Weiterbildung haben sich durchgesetzt, es gibt fast keinen Frontalunterricht mehr (außer in der Öffentlichen Verwaltung), und er würde auch von den Teilnehmern nicht mehr akzeptiert.

39. In der Weiterbildung werden auch informelle und arbeitsnahe bzw. –integrierte Lernformen – wie z.B. Erfahrungsaustausche, Coaching, Projektteilnahmen, Messebesuche usw. – zunehmend anerkannt und zu nutzen versucht („Organisation des Informellen“). Für das damit verbundene Problem der Anerkennung der informell erworbenen Kompetenzen verbreiten sich prüfungsfreie Kompetenzfeststellungsverfahren.

40. Es verbreiten sich immer mehr Weiterbildungsstrukturen, in denen entweder der Auftraggeber oder die Entwicklungsabteilung eines Weiterbildungsträgers Bildungsmaß-

nahmen zusammen mit dem Kunden entwickeln und detailliert ausarbeiten, und dann am Markt jemanden suchen, der diese Maßnahme genau nach Vorgabe durchführt. Letzteres sind meist externe Trainer. Selbst gute Trainer zu haben, scheint für die Betriebe bzw. Bildungsdienstleister nicht so wichtig, in jedem Fall aber zu teuer zu sein.

41. Maßgeschneiderte Weiterbildungsmaßnahmen, die für einen speziellen Kundenbedarf entwickelt werden, scheinen gegenüber fertigen Angeboten bzw. Standardangeboten an Bedeutung zuzunehmen; mit ihnen kann flexibel auf Veränderungen und spezielle Situationen eingegangen werden. Umfangreiche Bildungsgänge mit Standardabschluss scheien in der Weiterbildung eher „out“ zu sein, weil sie im Verdacht stehen, die spezielle Situation nicht zu treffen und Schwierigkeiten beim Transfer zu machen.

42. Auch in der beruflichen Weiterbildung verwiesen unsere Gespräche auf neue Berufsstrukturen bzw. veränderte Tätigkeitszuschnitte. Grob muss man wieder drei Ebenen unterscheiden, nach der Weiterbildungsleitung den üblicherweise relativ kleinen Kreis von (meist hauptamtlichen) Entwicklern („Weiterbildungsreferenten“) und Seminarleitern und dann die Freien Trainer. Manche Weiterbildungsträger beschäftigen auch noch einen eigenen Trainerstamm, oft aus Nebenberuflern des eigenen Mutterunternehmens. Das ist besonders dann der Fall, wenn in der Weiterbildung viele sehr unternehmensspezifische Themen abgehandelt werden bzw. bei allen strategisch wichtigen Themen, für Standardthemen oder für Themen, bei denen Spezialwissen nötig ist, wird auf Externe Trainer zurückgegriffen.

43. Solche externen Trainer werden – so unsere Gesprächspartner - nicht anhand von Zertifikaten ausgewählt (die am völlig unübersichtlichen Weiterbildungsmarkt ohnehin nichtssagend sind), sondern nach „Schulen“ und im Rahmen der damit verbundenen Netzwerke und persönlichen Empfehlungen. Besonderer Wert wird auf die Fähigkeit gelegt, mit (großen) Gruppen umzugehen. Rekrutierungskriterium ist vor allem der methodische Ansatzt des Trainers, und da bevorzugt jedes Unternehmen den „zu ihm passenden“; Hier gibt es also kein durchgehendes Qualitätskriterium, sondern die Vielfalt bietet Auswahlmöglichkeiten. Trainer sind weniger als Fachleute für ein bestimmtes Thema gefragt, sondern mehr als Vermitttlungsexperten, die vorgegebene Seminarpläne mit Leben erfüllen können. Im Übrigen werden diese Trainer relativ streng kontrolliert und im Zweifelsfall nicht wieder berufen. Der Markt gibt das her und man fährt eigentlich ganz gut damit, Ordnungen und Regelungen seien nicht notwendig und nicht wünschenswert.

44. Die Entwickler bzw. Weiterbildungsreferenten und Seminarleiter sind hauptberufliche Weiterbilder, also feste Mitarbeiter der Weiterbildungsabteilungen. Sie sind für die Maßnahmen in bestimmten thematischen Kompetenzfeldern zuständig. Ihre Hauptaufgaben sind Bedarfsermittlung, Konzeptentwicklung, Kontakt mit den Trainern, Durchführungsplanung, Trainersuche, Organisation und Controlling der Maßnahme. Besondere Bedeutung gewinnt für diesen Personenkreis das Beziehungsmanagement

zu den Kunden. Für Herkunft und Vorbildung der Referenten gibt es keine Regeln; meist handelt es sich um Akademiker, „bunte“ Lebensläufe mit vielen Erfahrungen scheinen willkommen zu sein. Weil die Trainer nicht ein bestimmtes Fachvertreten sollen, ist die Fachrichtung ihrer Vorbildung eher unwichtig. Es kommt mehr auf die Persönlichkeit an.

45. Überall, wo im öffentlichen Auftrag weitergebildet wird, sind in den letzten Jahren strenge Marktstrukturen eingeführt worden. Zur Weiterbildung anstehende Personen werden öffentlich ausgeschrieben, wobei in der Ausschreibung relativ detailliert festgelegt wird, was mit diesen Personen geschehen soll; auch die öffentlichen Kostenträger suchen dann lediglich einen Durchführungsträger, der sich auf die Ausschreibung bewerben muss und dabei garantiert, dass er die Vorgaben genau einhält.

46. Außerdem steht im Vordergrund solcher Maßnahmen – sowohl in der Arbeitsförderung wie in der beruflichen Rehabilitation – nicht das Erreichen bestimmter Lernziele, sondern allein das Ziel der Vermittlung der Person am ersten Arbeitsmarkt (Vermittlung statt Bildung). Weiterbildner wechseln hier in die Rolle eines Coaches und Vermittlungsbegleiters. Bildungsmaßnahmen im herkömmlichen Sinn gibt es nur, wenn es zwischen dem Profil eines Klienten und den Anforderungen einer im Prinzip geeigneten Stelle Differenzen gibt, die eine Einstellung gefährden könnten.

47. Die Akteure der beruflichen Weiterbildung – auch die Trainer - sind in der Mehrzahl Akademiker, von denen man erwarten kann, dass sie sich schnell in ein neues Themengebiet einarbeiten können, auch wenn sie nicht direkt „vom Fach“ kommen. Die (wenigen) hauptamtlichen Mitarbeiter haben z.T. eine fachlich einschlägige Grundlage (Organisationspsychologie, Personalentwicklung, Personalwirtschaft, seltener Sozialpädagogik). Auf jeden Fall müssen sie die Instrumente der Personalentwicklung kennen und handhaben können. Wenn sie es nicht mitgebracht haben, konnten sie es „by doing“ und in jedem Fall „on the job“ lernen. In Ausnahmefällen haben sie individuell punktuelle Weiterbildungen besucht.

48. Für diesen Personenkreis gibt es nach Meinung der Befragten keinen Bedarf an einer geregelten Fortbildung und auch keinen an einem Zertifikat, denn ein solches dürfte die Beschäftigungsaussichten gegenüber dem akademischen Abschluss, den man bereits hat, kaum verbessern. Allenfalls könnte eine Art „AdA-Schein für Weiterbildner“ als relativ einfache Zusatzqualifikation sinnvoll sein, die dann allerdings weniger die berufspädagogische als die Managementseite dieser Tätigkeit betonen sollte.

49. Auch für eine geregelte Qualifizierung der Freien Trainer sehen die Vertreter der Betriebe keinen Bedarf. Regelungen könnten hier sogar kontraproduktiv sein, da sie die Vielfalt, Flexibilität und Innovationskraft dieses Marktes beeinträchtigen könnten und seiner Dynamik ohnehin nicht gewachsen wären. Es wäre auch schlichtweg unmöglich, die ungeheure Bandbreite an Weiterbildungskompetenzen, die heute am Weiterbildungs-

markt angeboten und nachgefragt werden, in eine Fortbildung und in ein Zertifikat pressen zu wollen – und eine Abgrenzung dürfte auf erhebliche Schwierigkeiten stoßen.

50. Fazit: Die Wirtschaft ist mit der großen Heterogenität am Weiterbildungsmarkt bisher ganz gut gefahren und hat gelernt, damit sehr gut zu recht zu kommen.

# 8 Anhang

## 8.1 Frageleitfaden Personal-/ Ausbildungsleitung

Ziel: Erkunden der Aus- und Weiterbildungssituation in diesem Unternehmen, insbesondere der Aufgaben und Qualifikationen des Bildungspersonals, um mittelfristig erkennen zu können, welches Qualifikationsangebot für welche Zielgruppe sinnvoll sein kann.

1. Grunddaten laut Liste 1 erfragen

2. Welche quantitativen und qualitativen *Leistungsziele* verfolgt Ihr Unternehmen in der Aus- und in der Weiterbildung? Woher ergeben sich diese Ziele, und wer hat diese Ziele festgelegt? Sind in den näheren Zukunft Entwicklungen/Veränderungen dieser Ziele beabsichtigt/absehbar/zu erwarten?

3. Bitte geben Sie uns einen Überblick über die Organisationsstruktur der Aus- und Weiterbildung in ihrem Unternehmen (Aufbauorganisation), insbesondere auch über die Zusammenarbeit mit externen Stellen/Institutionen

4. Wir möchten mit Ihnen jetzt die ***Aufgaben*** sammeln, die in Ihrem Unternehmen in der Ausbildung und in der Weiterbildung anfallen (gerne am Geschäftsprozess entlang)

5. Was gehört zu diesen Aufgaben im einzelnen dazu und wie wird das bei Ihnen gemacht? Woher (von welchen anderen Stellen/Personen im Unternehmen kommen die benötigten Informationen, wohin gehen die Arbeitsergebnisse (Kooperationsstruktur)?

6. Welche fachlichen/pädagogischen/betriebswirtschaftlichen u.a. Qualifikationen sind für diese Aufgaben a. heute notwendig, b. zukunftsfähig, c. in Zukunft erforderlich?

7. Sagen Sie uns jetzt bitte, welche *Person(en)* mit welchen *Funktionsbezeichnungen* oder welche Stellen außerhalb der Aus- und Weiterbildung für diese einzelnen Aufgaben a. verantwortlich sind, sie b. planen, sie c. ausführen und sie d. kontrollieren?

8. Das ergibt jetzt für die einzelnen in der Aus- bzw. Weiterbildung beschäftigten Personen folgende Aufgabenzuordnung: ……..

9. Wir bleiben jetzt bei diesen Personen. Bitte sagen Sie uns,

   a. ob diese Personen die genannten Aufgaben *haupt- oder nebenamtlich* ausüben

   b. welche *Qualifikationen, Vorbildung(en)* und besondere einschlägigen *Erfahrungen* diese Personen jeweils haben, und

   c. welche Qualifikationen usw. für die Aufgaben notwendig, welche wünschenswert sind?

10. Welche Personalpolitik betreibt Ihr Unternehmen für das Bildungspersonal (Rekrutierung, Personalentwicklung, Tarife?

11. Welche Art von ***pädagogischen*** Kompetenzen braucht Ihr Bildungspersonal in Zukunft, und in welchem Umfang?

12. Wie und in welchem Rahmen sollten diese pädagogischen Qualifikationen erworben werden?

13. Die Arbeitswelt und die fachlichen Qualifikationsanforderungen wandeln sich ständig, und der Wandel schlägt sich in neuen oder neugeordneten Berufen nieder. Welche fachlichen Veränderungen/Fortschritte erwarten Sie in den Berufen Ihrer Branche, und wie greifen sie solche fachlichen Veränderungen/Fortschritte in der Aus- bzw. Weiterbildung auf? Wie bereitet sich/bereiten Sie Ihr Bildungspersonal auf diese fachlichen Entwicklungen vor bzw. wie werden diese Entwicklungen aufgegriffen?

Leitfaden für die Betriebsbefragung, Befragung von Personal-/Ausbildungsleitern

## Liste I Grunddaten

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Name des Unternehmens | | | | | | | |
| Branche | | | | | | | |
| Zahl der Beschäftigten insges. | | | | | | | |
| Gesprächspartner/Funktion | | | | | | | |
| *Ausbildungsberufe*/Zahl der Auszubildenden | | | | | | | |
| Themat. Schwerpunkte in der *Weiterbildung*, Umfang der Weiterbildungsaktivitäten (Zahl der Angebote/TN, eigene/externe Angebote)<br><br>bzw. TrainerInnen; ggf. quant. Verhältnis | | | | | An-geb | TN | Int/ ext |
| Zahl der *hauptamtlichen* AusbilderInnen | | Zahl der *ausbildenden Fachkräfte* | | Zahl der nebenamtl. *Internen* Lehrkr. i.d. Weiterb. | | | |
| Zahl der Hauptamtl. In *Administration, Planung usw.* | | Zahl der hauptamtl. LK i.d. Weiterbildung | | Zahl der nebenamtl. *externen* LK i.d. Weiterb. | | | |
| *Ausbildungs*konzept, Aufbau, methodische Schwerpunkte (Stichworte) | | | | | | | |
| *Weiterbildungs*konzept, Aufbau, methodische Schwerpunkte (Stichworte) | | | | | | | |

## 8.2 Frageleitfaden hauptamtliche Ausbilder bzw. Weiterbildner

1. Daten zur Person

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Betrieb | | | | |
| Bereich | Ausbildung | | Weiterbildung/Training | |
| Ausbildungsberuf/ Weiterbildungs-themen | | | | |
| Funktion innerhalb der Aus- bzw. Weiterbildung | | | | |
| Vorbildung | | | | |
| Berufserfahrung in der Aus- bzw. Weiterbildung | Jahre: | | | |

2. Können Sie uns bitte schildern, was alles zu Ihren Aufgaben als hauptberuflicher Aus- bzw. Weiterbildner gehört?

3. Wie sieht Ihre Zusammenarbeit speziell mit den nebenberuflichen Aus- bzw. Weiterbildnern aus?

4. Mit wem müssen Sie in der Aus- bzw. Weiterbildung sonst noch zusammenarbeiten? Woher bekommen Sie Ihre Vorgaben und Ziele? Wem müssen Sie Rechenschaft ablegen?

5. Wo liegen die Verantwortungsschnittstellen zu Ihrem Vorgesetzten? Was ist Sache Ihres Vorgesetzten bei folgenden Aufgaben: ….

6. Welche methodisch-didaktischen Konzepte setzen Sie in der Aus- bzw. Weiterbildung um, welche möchten Sie umsetzen?

7. Was ist für Sie eine erfolgreiche Arbeit, und wie wird das überprüft?

8. Was hat sich an Ihrem Aufgabenfeld in den letzten Jahren verändert?

9. Was muss jemand können, der Ihre Aufgaben erfüllen will? Welche Kompetenzen sind besonders wichtig?

10. Welche Qualifikationen und Erfahrungen bringen Sie mit, um diese Aufgaben zu erfüllen? Über welche berufsbiografischen Wege sind Sie in Ihren jetzigen Aufgabenbereich in der Aus- bzw. Weiterbildung gekommen?

11. Wie haben Sie sich auf Ihre Aufgaben vorbereitet? Woher können Sie das, was Sie tun? Gab es spezielle Qualifizierungen, Weiterbildungen usw.? Wie nützlich waren die?

12. Auf welchen Gebieten/zu welchen Themen würde Sie sich gerne weiterbilden?

13. Gibt es nach Ihrer Meinung besonders geeignete Qualifizierungs- und Zugangswege zum Aus- bzw. Weiterbildungsbereich? Was sollte jemand lernen bzw. gelernt/getan haben, der Ihre Aufgaben übernehmen will?

14. Welche Vor- und Nachteile hätte es, wenn die Qualifizierungs- und Zugangswege zur Aus- bzw. Weiterbildung verbindlich geregelt wären (Berufsbild, Prüfung u.ä.)?

15. Wie erfahren Sie von fachlichen, aber auch von berufspädagogischen Neuerungen in Ihrem Berufsfeld, und wie werden bei Ihnen solche Neuerungen umgesetzt?

16. Welche beruflichen Zukunftsvorstellungen haben Sie, und was brauchen Sie, um diese zu realisieren (sofern diese etwas mit Aus- oder Weiterbildung zu tun haben)?

17. Welche Bedingungen müsste eine qualifizierte Fortbildung für Aus- bzw. Weiterbildner erfüllen, um für Sie interessant zu sein?

18. Wie wichtig wäre eine stärker theoretisch-wissenschaftliche Qualifizierung für die Aus- bzw. Weiterbildung und für die Aus- bzw. Weiterbildner? Welche Vor- und Nachteile hätte eine Aus- oder Weiterbildung der hauptamtlichen Aus- bzw. Weiterbilder an einer Hochschule? Wie wichtig wäre für Sie persönlich ein Zugang zu einem Hochschulstudium?

19. Wie beurteilen Sie die Bezahlung, die soziale Sicherheit und den sozialen Status von hauptamtlichen Aus- bzw. Weiterbildner? Beispielsweise auch im Vergleich zu (Berufschul-)
    Lehrern? Welchen Handlungsbedarf gibt es hier Ihrer Meinung nach?

## 8.3 Frageleitfaden nebenamtliche Ausbilder bzw. Weiterbildner

1. Daten zur Person

| | |
|---|---|
| Betrieb | |
| Arbeitsbereich | |
| Ausbildungsbereich/ Weiterbildungsthemen | |
| Vorbildung | |
| In der Aus- bzw. Weiterbildung tätig seit | Jahren |

2. Bitte schildern Sie uns zuerst einmal ihre Aufgaben im Rahmen der Aus- bzw. Weiterbildung? Was tun Sie da alles?

3. Wie sieht dabei die Zusammenarbeit mit den hauptamtlich in der Aus- bzw. Weiterbildung Tätigen aus? Wer sagt Ihnen, was Sie ausbilden oder wie sie vorgehen sollen? Welche Informationen über die Aus- bzw. Weiterbildung, die Vorkenntnisse der Lernenden usw. bekommen Sie, und von wem? Von wem bekommen Sie Rückmeldung über Ihre Arbeit? Bei wem können Sie um Rat fragen? Wann wenden Sie sich mit pädagogischen Fragen a. an die Hauptamtlichen, b. an Vorgesetzte?

4. Wie gehen Sie bei Ihrer Aus- bzw. Weiterbildungstätigkeit vor? Welche Lernziele verfolgen Sie und wann sind Sie in Ihren Augen dabei erfolgreich?

5. Was sollte ein nebenamtlicher Aus- bzw. Weiterbildner außer seinem Fachgebiet noch alles beherrschen, wissen und können?

6. Gibt es Situationen in der Aus- bzw. Weiterbildung, in denen Sie sich unsicher fühlen bzw. nicht recht wissen, wie Sie vorgehen können?

7. Wie könnte die Organisation der nebenberuflichen Aus- bzw. Weiterbildung, die Zusammenarbeit mit den Hauptamtlichen und die Vorbereitung der Aus- bzw. Weiterzubildenden verbessert werden?

8. Wie kam es, dass Sie nebenberuflicher Aus- bzw. Weiterbildner wurden?

9. Haben Sie sich auf diese Aufgaben speziell vorbereitet? Gab es entsprechende Angebote? Von wem?

10. Bitte schildern Sie uns kurz Ihren beruflichen Werdegang.

11. Gibt es Augenblicke in ihrer Tätigkeit als nebenamtlicher Aus- bzw. Weiterbildner, in denen sie sich mehr pädagogische Qualifikationen wünschen, und welche wären das? In welchen der hier auf diesem Blatt aufgeführten Situationen ist das der Fall, und welche Qualifikationen wünschen Sie sich?

12. Welche Schwerpunkte sollte ein pädagogisches Qualifikationsangebot haben, das sich an Sie richtet, damit es Sie interessiert?

13. In welcher *Form* müsste ein solches Angebot vorliegen, worauf käme es dabei besonders an (Organisation, Zeit, Arbeitsplatznähe usw.)?

14. Könnten Sie sich eine hauptamtliche Aus- bzw. Weiterbildungstätigkeit vorstellen, unter welchen Bedingungen wäre das für Sie interessant und was müssten Sie dafür noch alles lernen?

15. Nur für ausbildende Fachkräfte: Welche Lernchancen enthält Ihre fachliche Arbeit und welche mögliche pädagogische Bedeutung haben diese für die Lernenden und für deren Ausbildung?

© GAB München e.V.