

Qualifikationsbedarf des Bildungspersonals

Endbericht

Teil 1: Ergebnisse der Branchenumfrage

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

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

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE DER VERBÄNDEBEFRAGUNG		3
2	Zur Informationslage allgemein.....	3
3	Zum Arbeitsmarkt für das Ausbildungspersonal	5
3.1	Strukturen der Nachfrage nach Ausbildern und ihr Wandel	5
3.1.1	<i>Das Duale System</i>	6
3.1.2	<i>Das Ende der Lehrwerkstatt?</i>	7
3.1.3	<i>Der „dritte“ Lernort</i>	8
3.1.4	<i>„Outgesourcte“ Bildungsträger.....</i>	11
3.1.5	<i>Duale Studiengänge.....</i>	13
3.2	Das Ausbildungspersonal.....	14
3.2.1	<i>Generelle Entwicklungstendenzen beim Bildungspersonal</i>	14
3.2.2	<i>Qualifikationen und Qualifikationsbedarf.....</i>	20
3.2.3	<i>Rekrutierung und Bedarfsdeckung.....</i>	25
4	Zum Arbeitsmarkt für das Weiterbildungspersonal	28
4.1	Strukturen der Nachfrage nach Weiterbildungspersonal	28
4.1.1	<i>Anpassungsweiterbildung</i>	30
4.1.2	<i>Aufstiegsweiterbildung.....</i>	32
4.1.3	<i>Personalentwicklung.....</i>	35
4.2	Das Bildungspersonal in der Weiterbildung.....	36
4.2.1	<i>Leiter und Koordinatoren</i>	36
4.2.2	<i>Hauptamtliches Bildungspersonal in der Weiterbildung.....</i>	37
4.2.3	<i>Nebenberufliche Weiterbildner.....</i>	39
4.2.4	<i>Freie Trainer.....</i>	41
KURZBERICHTE AUS DEN EINZELNEN BRANCHEN		43
A.	Die Elektro- und IT-Branche	43
B.	Die Chemiebranche	49
C.	Maschinen und Anlagenbau, Automobilbau	55
D.	Banken, Versicherungen	59
E.	Handel	69
F.	Die Branche Verkehr und Logistik.....	75
G.	Bauwirtschaft (Industrie und Handwerk)	81
H.	Gastronomie/Hotelgewerbe.....	88
I.	Handwerk	94
J.	Agrarwirtschaft	100
K.	Öffentliche Verwaltung	105
ANHANG		115

1 Einleitung

Im Rahmen der Studie „Qualifikationsbedarf des Bildungspersonals“ im Auftrag des BIBB sollte im ersten Schritt vor ihrem Hauptteil, der Betriebsbefragung¹ der Arbeitsmarkt für das Personal der beruflichen Bildung in Form einer (telefonischen) Befragung der Spitzenverbände der verschiedenen Wirtschaftsbranchen untersucht werden:

„Für die oben genannten Branchen ist die verfügbare Datenlage zum Bildungspersonal zu erfassen. Dazu sind Telefoninterviews bei den Branchenverbänden zu führen.“

Es bestand die Hoffnung, im günstigen Fall von den für die Berufsbildung zuständigen Mitarbeitern der Bundesverbände Zahlen über die in den Branchen jeweils beschäftigten Gruppen von Aus- und Weiterbildnern zu bekommen, über die Angebot-Nachfrage-Verhältnisse, ebenso über die Qualifikationsstruktur, über Rekrutierungswege und den Bildungsbedarf.

Zur Durchführung des Auftrags wurden insgesamt 21 telefonische Interviews mit für die Berufsbildung zuständigen Vertretern von Spitzenverbänden aus insgesamt 11 unterschiedlichen Branchen geführt. Die Branchen sind entsprechend der Leistungsbeschreibung des BIBB:

- Maschinen- und Anlagenbau, Automobilbau
- Elektrotechnik und Elektronik sowie Informations- und Kommunikationstechnik
- Grundstoff-, Chemie- und Pharmaindustrie
- Bauindustrie
- Handwerk
- Banken, Versicherungen und Handel
- Verkehr, Logistik
- Gastronomie und Hotelgewerbe
- Agrarbranche
- Kommunale Verwaltungen, Landesverwaltungen, Bundesverwaltungen.

Die jeweiligen Bundesverbände wurden in einer Internet-Recherche ermittelt. Da es in der Regel mehrere Bundesverbände in jeder Branche gibt, wurde im Rahmen telefonischer Vorabklärungen herauszufinden versucht, welche dieser Verbände sich am ehesten für die berufliche Bildung und Weiterbildung zuständig sieht und über Informationen verfügt. In den Fällen, in denen sich dies nicht zweifelsfrei klären ließ, wurden Telefoninterviews mit mehreren Verbänden einer Branche geführt. In zwei Fällen wurden Landesverbände einbezogen, an die uns unsere Gesprächspartner aus den Bundesverbänden verwiesen hatten.

¹ s. Endbericht, Teil II

Die Interviews wurden telefonisch vorbereitet. Die Befragten erhielten vor dem Interview die mit dem BIBB abgestimmten Leitfragen (s. Anhang) zur Vorbereitung. Die Gespräche wurden nach z.T. schwieriger Terminvereinbarung weitgehend nach Leitfaden durchgeführt und dauerten 45-60 Minuten. In einem Fall wurde ein zweistündiges persönliches Interview geführt.

Zusammenfassung der Ergebnisse der Verbändebefragung

2 Zur Informationslage allgemein

Das wichtigste Ergebnis der Telefonbefragung besteht in der Gewissheit, dass es bei den Branchen- bzw. Arbeitgeberverbänden so gut wie keine belastbaren Zahlen über den Arbeitsmarkt für das Personal der beruflichen Bildung gibt und dass die Frage nach der Zahl der in der beruflichen Aus- oder Weiterbildung tätigen oder nachgefragten haupt- oder nebenamtlichen Lehrkräfte auf diesem Weg nicht zu beantworten ist.

Zwar wurden in den Interviews Zahlen zu verschiedenen Aspekten der Berufsbildung – insbesondere zur Zahl der Auszubildenden und der Ausbildungsstätten genannt, aber speziell zum Bildungspersonal und seinen verschiedenen Gruppen liegen den Verbänden in nur in einem einzigen Fall *erhobene* Zahlen vor. In den Gesprächen wurde, wenn überhaupt, lediglich auf Schätzungen und auf Plausibilitätsvermutungen (z.B. aus der Zahl der Auszubildenden) zurückgegriffen. Faktisch ist der Arbeitsmarkt für das Berufs-Bildungspersonal in den Verbänden kein Thema.

In der Regel haben die Vertreter der Verbände schon zu Beginn des Gesprächs darauf aufmerksam gemacht, dass sie keine Zahlen zu den anzusprechenden Sachverhalten nennen könnten und dass zu diesen Themen ihres Wissens nirgends Zahlen ermittelt würden. In einigen Fällen wurde die Vermutung geäußert, dass dies mit der spezifischen Verbandsstruktur zusammenhängen könne und evtl. bei den jeweiligen Regional- und Landesverbänden solche Zahlen vorlägen, die diese mangels Zuständigkeit nicht an ihre Bundesverbände weitergegeben hätten. Eigene Anfragen bei den zugehörigen Landesverbänden ergaben allerdings auch dort: Zahlen liegen zu den verschiedenen Lehrkräften der Aus- und Weiterbildung nicht vor.

Die einzige Ausnahme ist die Chemie-Branche. Zum einen liegen hier genaue Zahlen über die Ausbildungsbetriebe vor, weil für die Auszubildenden ein eigener Tarifvertrag gilt und sie infolgedessen gesondert erfasst werden müssen. Zum anderen wurde für den Bereich der Weiterbildung gerade eine empirische Untersuchung durchgeführt, bei der zwar auch keine Zahlen zum Weiterbildungspersonal erhoben wurden, aber immerhin genaue Prozentwerte für die Betriebe, die ihre Mitarbeiter weiterbilden.

Für das auffallende Fehlen von Zahlen über diese wichtige Gruppe der haupt- oder nebenamtlich in der Aus- bzw. Weiterbildung Tätigen, lassen sich aus den durchgeführten Gesprächen einige Gründe entnehmen:

Manche unserer Gesprächspartner gaben an, solche Zahlen würden zwar ihnen bzw. dem Verband „nicht vorliegen“, wollten aber nicht ausschließen, dass es diese Zahlen bei den ausbildenden Unternehmen selbst gäbe. Dann würde es sich um eine Meldeproblem handeln: Die Branchendachverbände erheben bei Ihren Mitgliedern die Daten nicht, weil sie verbandspolitisch bedeutungslos sind. Das gilt auch für eine Reihe weiterer Daten zur betrieblichen Ausbildung. Selbst zu Fakten, wie z.B. der Zahl der Weiterbildungszentren, konnten manche Gesprächspartner nur auf „sehr, sehr grobe Schätzungen“ zurückgreifen, ganz abgesehen von Fragen nach der Zahl der weiterbildenden Betriebe oder nach den Rekrutierungsstrategien der Betriebe für ihr Aus- und Weiterbildungspersonal, dessen Qua-

lifikationsbedarf oder zu Fragen der Personalpolitik der Betriebe. Daraus, dass diese Fragen „noch niemals Thema im Verband“ waren, schließen manche Gesprächspartner, dass die Betriebe hier auch keine Probleme haben.

Andere Gesprächspartner waren sicher, dass diese Daten auch bei den ausbildenden Unternehmen selbst nicht erhoben werden können, da das Bildungspersonal in den einschlägigen Personalstatistiken bzw. –erfassungsbögen nicht als eigene Kategorie aufgeführt ist. Damit ist diese Personengruppe in der Regel schon in den Unternehmen nicht aus der Routine-Personalerfassung zu entnehmen („und manuell macht das natürlich heute keiner“).

Wir hoffen, diese Frage im Rahmen des zweiten Teils der Studie, der Betriebsbefragung, klären zu können.

Abgesehen davon, dass auch diese Unsicherheit nicht gerade für die Bedeutung der Personengruppe „Bildungspersonal“ für das betriebliche Personalmanagement spricht, verbergen sich hinter der statistischen Abstinenz aber offenbar auch erhebungstechnische und strukturelle Gründe, die zur Kenntnis zu nehmen bereits ein interessantes Licht auf unsere Zielgruppe wirft: Einige unserer Gesprächspartner gaben nämlich zu bedenken, dass es gar nicht so leicht sei, Gruppen von Aus- oder Weiterbildern statistisch einwandfrei zu erfassen, weil man es hier mit vielfältigen Definitions-, Abgrenzungs- und Überschneidungsproblemen zu tun habe.

Beispiel „hauptamtliche Ausbilder“: schließt diese Kategorie die (hauptamtlichen) Ausbildungsleiter und ihre Stäbe ein, oder bezieht sie sich nur auf solche Personen, die tatsächlich Vollzeit ausbilden? Gehören Handwerksmeister als Betriebinhaber zu den „ausbildenden Fachkräften“, weil sie ja zweifellos nur im Nebenamt ausbilden? Sind Fachleute aus den Betrieben, die an Weiterbildungszentren unterrichten, „Freie Trainer“? Solche Fragen erheben sich für beinahe jede der alltagssprachlich gängigen Bezeichnungen für das Berufsbildungspersonal. Daher war nicht immer einfach, in den Interviews herauszufinden, welcher Typus gerade gemeint war.

Die erstaunliche Vielfalt der Ausbildungsstrukturen und -verhältnisse in den unterschiedlichen Branchen, aber auch abhängig von Betriebsgrößen, Ausbildungstraditionen und regionalen Besonderheiten wirkt sich auch auf die Aufgabenzuschnitte, den beruflichen Status und die Bezeichnungen des Bildungspersonals aus und sorgt für eine Vielzahl kategorialer und Zuordnungsprobleme. Die unglaubliche Heterogenität der Ausbildungssituationen meist schon innerhalb einer Branche, erst recht zwischen den Branchen, erschwert ihre systematische Abbildung strukturell. Speziell aus Branchensicht kommt hinzu, dass auch die Branchengrenzen und die Branchenmitgliedschaften in den seltensten Fällen eindeutig sind. Der Normalfall ist vielmehr, dass sich diese Mitgliedschaften vielfältig überschneiden und überlagern und so mit der Gefahr von erheblichen Doppelt- und Dreifachzählungen verbunden sind.

Um zumindest zu verlässlichen Größenordnungen für die gewünschten Zahlen zu kommen, schlug ein Gesprächspartner ein Hochrechnungsverfahren vor, bei dem man von der (bekannten) Zahl der Auszubildenden anhand eines Schlüssels (vorgeschlagen wurde 1:16) auf die Zahl der hauptamtlichen Ausbilder schließt. Abgesehen von Unschärfen beim Schlüssel, ist dieses Verfahren jedoch an ein bestimmtes Bild des „hauptamtlichen Ausbilders“ gebunden, das es so keineswegs in jeder Branche gibt und das sich außerdem ge-

rade zur Zeit stark verändert (s.u.). Für die ausbildenden Fachkräfte werden solche Hochrechnungen noch ungewisser. Zu den begrifflichen Problemen kommt hier nämlich erschwerend dazu, dass man in vielen Fällen die Zahl der betrieblichen Lernstationen nicht kennt bzw. es, wie im Handwerk, gar keine benennbaren Lernstationen, sondern wechselnde Betreuungen gibt.

Unsere Erfahrungen in Zusammenhang mit dieser Frage legen den Schluss nahe, dass verlässliche Zahlen nur über eine aufwändige originäre Betriebserhebung beschafft werden könnten. Diese hätte dann aber im Vorfeld erhebliche methodische und kategoriale Probleme zu lösen, die mit den real unübersichtlichen und sich dazu noch in erheblichen Wandlungen befindlichen Strukturen in der Aus- und Weiterbildung zusammenhängen. Denn immerhin: Von einem der befragten Verbände (Logistik-Branche) war zu hören, man habe vor einiger Zeit schon einmal versucht, die Zahlen für das Bildungspersonal zu erheben, und sei daran gescheitert.

Von einigen dieser vielfältigen Strukturen und ihren Veränderungen, wie sie sich aus unseren Telefonbefragungen herauschälten, ist im Folgenden die Rede. Denn auch wenn die Befragung der Branchenverbände keine klaren Zahlen zum Arbeitsmarkt für das Bildungspersonal hervorgebracht hat, so ergaben sich doch vielfältige Einblicke in die Heterogenität der Aus- und Weiterbildung und ihren aktuellen Wandel sowie die damit verbundenen Veränderungen der Qualifikationsanforderungen an die in der Berufsbildung Tätigen.

Diese strukturellen Merkmale und Veränderungen müssen von jeder empirischen Erhebung der speziellen Arbeitsmarktzahlen für das Bildungspersonal zur Kenntnis genommen und berücksichtigt werden. Deshalb halten wir es im Sinne einer solchen Vorarbeit für eine evtl. zukünftige empirische Studie für sinnvoll, unsere Eindrücke und Ergebnisse aus den Befragungen der Vertreter der Branchenverbände ausführlich wiederzugeben, zumal sie trotz des Mangels an genauen Zahlen viele Einblicke in die Lage und Struktur des Bildungspersonals in den verschiedenen Branchen gewähren.

3 Zum Arbeitsmarkt für das Ausbildungspersonal

3.1 Strukturen der Nachfrage nach Ausbildern und ihr Wandel

Nachfrage und Angebot für die verschiedenen Gruppen des Bildungspersonals in der beruflichen Ausbildung, die Qualifikationsschneidungen und -anforderungen ebenso wie der Qualifikationsbedarf hängen unmittelbar von den Strukturen der Ausbildung ab. Hier zeigten unsere Interviews mit den Branchenvertretern, dass zwar der grobe Rahmen der Dualen Ausbildung weiterhin gilt, dass sich aber innerhalb dieses Rahmens einige folgenschwere Wandlungen vollziehen bzw. vollzogen haben, die sich auf den Arbeitsmarkt für das Bildungspersonal nachhaltig auswirken. Wir beginnen daher mit einer Darstellung dieser Strukturveränderungen.

3.1.1 Das Duale System

Versteht man unter dem Dualen System der Berufsausbildung die Zusammenarbeit von Wirtschaft und (Berufs-)Schule bei der Ausbildung nach anerkannten Ausbildungsberufen, dann gibt es keinen Branchenverband, der sich nicht explizit zur Ausbildung nach diesem Dualen System bekennen und dieses Duale System nicht als die selbstverständliche Grundlage der Berufsbildung bzw. die „Kernausbildung“ in der Branche bezeichnen würde.

Allerdings zeichnen sich Alternativen ab, und man kann auf der Ebene der Untertöne Unterschiede in diesem Bekenntnis heraushören.

Am klarsten und rückhaltlosesten fällt das Bekenntnis in den eher traditionellen, klassischen, kleinbetrieblich strukturierten Branchen aus: In der Landwirtschaft, im Handwerk, im Handel, im Logistikbereich, in der Baubranche. Hier stehen die Ausbildungsberufe nicht in Frage und man ist sich der Partnerschaft mit der Berufsschule sehr stark bewusst, anerkennt ihren Anteil an der Ausbildung und hält ihn für nötig: Von der „klaren Einbettung in das Duale System“ (Baubranche) ist die Rede.

In den Zukunftsbranchen mit ihren heterogenen, oft sehr großen Betriebsstrukturen (Banken, Chemie, Elektro, Anlagenbau) wird zwar stets betont, dass man im Dualen System ausbilde, aber die Berufsschule findet hier eher am Rande Erwähnung: „... und zusätzlich natürlich noch die Berufsschule“ (Anlagenbau) auf die Frage nach den Lernorten, an denen in der Branche ausgebildet wird.² Das Hauptaugenmerk der Branchenvertreter liegt jedoch woanders, nämlich bei der betrieblichen und vor allem überbetrieblichen Ausbildung, für die sich im Rahmen des Dualen Systems neue, zusätzliche Lernorte herausgebildet haben, denen gegenüber die faktische Bedeutung der (staatlichen) Berufsschule mitunter zu verblassen scheint. Zwar gehen in allen Branchen die Auszubildenden auch zur öffentlichen Berufsschule (soweit sie noch schulpflichtig sind), aber in manchen Branchen hält man das doch im Grunde für verschwendete Zeit, die man von den Betrieben aus besser nutzen könnte (z.B. Versicherungsbranche). Andere Branchen (z.B. Elektro) hoffen auf positive Effekte der neuen Bemühungen um die zeitliche und sachliche Verschränkung der beiden klassischen Lernorte, wie sie seit der Metall- und Elektro-Neuordnung 2003 erprobt wird. Es sind Überlegungen im Gange, eine Wahlfreiheit gegenüber der Berufsschule zu fordern und im Verbund mehrerer Unternehmen eigene private Berufsschulen zu gründen (Anlagenbau).

Mit der ungebrochenen Bejahung des Dualen Systems ist auch prinzipiell das „Bekenntnis“ zur Aufgabe und Verantwortung der Wirtschaft für die Berufsausbildung verbunden und die Skepsis gegenüber rein oder viel stärker schulischen bzw. außerbetrieblichen Ausbildungen. Dahinter steckt keine methodische Überlegung („Verschulung“), sondern eine arbeitsmarktbezogene: Nur die unmittelbare Verantwortung der Wirtschaft für die Ausbildung garantiert ausreichend die flexible Marktnähe der Ausbildungszahlen und Qualifikationsinhalte, wie u.a. in der Agrarbranche. Hier jedoch mit dem kritischen Hinweis auf

² Es scheint sich übrigens im Zuge der stärker prozessorientierten Ausbildung weitgehend durchgesetzt zu haben, den Berufschulunterricht in Blockform anzubieten.

die von Marktüberlegungen weitgehend abgekoppelte Ausbildung von Jugendlichen mit Behinderungen in diesem Sektor.

Die traditionelle Vorstellung von der Dualen Ausbildung geht davon aus, dass ein Lehrling direkt „im Betrieb“ lernt, in Lehrecken, Lerninseln, Lehrwerkstätten, Übungsfirmen und in der Echartarbeit selbst, und nebenher regelmäßig zur (Teilzeit-)Berufsschule geht. Dieses Bild muss jedoch heute differenziert und an manchen Stellen erheblich verändert und erweitert werden.

3.1.2 Das Ende der Lehrwerkstatt?

In allen befragten Branchen steht heute das *Lernen im unmittelbaren Arbeitsprozess* im Mittelpunkt der betrieblichen Ausbildung, sowohl zeitlich wie auch im Ausbildungsbeusstsein. Die Bezeichnungen dafür schwanken: mal ist vom „Betriebseinsatz“ die Rede, mal von der Ausbildung „im Rahmen der täglichen Arbeit“, mal einfach vom „Betrieb“ als Lernort, vom „Lernen im Arbeitsprozess“, von der „prozessorientierten Ausbildung“ oder von der „Ausbildung in der Fachabteilung“ bzw. vom „Durchlauf durch die Abteilungen“. Gemeinsames Merkmal ist jedoch stets: die Ausbildung durch Mitarbeit in Echartarbeit. Die Anteilsschätzungen für diese Ausbildung unmittelbar im „Lernort Arbeit“ schwanken zwischen „2/3“ der betrieblichen Ausbildung (Anlagenbau) bis zu „99,5%“ der betrieblichen Ausbildung (Handel).

Diese überragende Bedeutung der arbeitsintegrierten Ausbildung gilt – hier war das immer schon so - für alle Branchen mit kleinbetrieblichen Strukturen (Handwerk, HoGa, Handel, Landwirtschaft, Logistik). Auch für die kaufmännische Ausbildung ist sie Tradition. Interessanterweise trifft sie aber heute auch für die Ausbildung im Banksektor zu, in dem zeitweise verschulte Lernformen einen breiten Raum einnahmen: „Ausbildung findet heute schwerpunktmäßig in den unterschiedlichen Fachabteilungen der Betriebe statt“. Vor allem aber wird sie auch wieder für die technischen Ausbildungen in den Großbetrieben (Chemie, Elektro, Anlagen- und Fahrzeugbau) reklamiert.

Gerade in den Ausbildungen in Großbetrieben ist dabei eine höchst bemerkenswerte strukturelle Veränderung zu verzeichnen: Traditionell hatte sich hier die Struktur der (industriellen) „Lehrwerkstatt“ (Chemie: Lehlabor und Lehrtechnika) herausgebildet, oft in der Form eines eigenen, auch räumlich vom Betrieb getrennten, aber zum Betrieb gehörenden Ausbildungszentrums, das nur selten produktiv arbeitete und meist nach unterschiedlichen Fachgruppen und Lehrgängen gegliedert war. Obwohl faktisch nur in relativ wenigen Branchen verbreitet und auf wenige Betriebstypen beschränkt, hat diese Lehrwerkstatt das Bild von der industriellen Berufsausbildung nachhaltig geprägt und Generationen von Berufspädagogen wegen ihrer vielen pädagogischen Möglichkeiten für das formelle Lernen fasziniert. Noch in den achtziger und neunziger Jahren galt für die industrielle Ausbildung in Großbetrieben das Motto: „Ihr lernt in der Lehrwerkstatt im Kleinen, und dann geht ihr mal in den Betrieb und seht, wie das dort im Großen aussieht“. Die Zahlenverhältnisse zwischen Lehrwerkstatt und Betriebseinsatz lagen bei ca. 2 : 1 oder noch ungünstiger für den Betrieb.

Das hat sich nun offenbar in jüngster Zeit radikal verändert: Die Vertreter aller drei Branchen mit „klassischen“ Lehrwerkstätten haben nachdrücklich darauf hingewiesen, dass

jene „Bildungsburgen, in denen die Ausbilder jenseits des Tagesgeschäfts abgehoben ihren Tätigkeiten nachgehen“ (Elektro), überall abgebaut werden und die Ausbildung stattdessen fast komplett arbeitsintegriert, d.h. im Betriebseinsatz stattfindet. *Lehrwerkstätten haben einen erheblichen Funktionsverlust erlitten* und konzentrieren sich auf die Grundausbildung mit Schwerpunkt im ersten Lehrjahr. Hinzu kommen evtl. einige spätere „Lernschleifen“ nach dem Motto: Voraussetzungen schaffen, dass in der Echtarbeit möglichst gut gelernt werden kann. Dieser Trend hält offenbar an: „Insgesamt geht die Bedeutung der Lehrwerkstatt immer weiter zurück und die Ausbildung in den einzelnen Unternehmensbereichen nimmt zu“ (Anlagenbau). Allerdings kommen mit dieser starken Betonung des Lernens in der Arbeit bzw. im Arbeitsdurchlauf auch einige neue Aufgaben auf die Lehrwerkstätten zu: Sie müssen die Auszubildenden in ihrer Entwicklung begleiten, ausbildende Fachkräfte betreuen und die Ausbildung „vor Ort“ koordinieren.

Zusammengefasst zeigt sich: Die betrieblich-fachpraktische Ausbildung ist heute fast durchgängig eine Ausbildung unmittelbar im Prozess der Arbeit. Die Ausprägung des „gesonderten“ Lern-orts der industriellen Lehrwerkstatt hat sich als historische Sonderform in Großunternehmen erwiesen, die heute zurückgebaut wird, weil sie den Anforderungen an eine moderne Berufsausbildung in den Augen der Unternehmen nicht mehr entspricht. Damit hat sich die betriebliche Berufsausbildung auch deutlich von allen Verschulungstendenzen ab- und den Möglichkeiten des *informellen Lernens am Arbeitsplatz* entschieden zugewandt. Informelles (Handlungs-)Lernen ist so heute faktisch der Königsweg des Lernens für den Beruf. Das alte Bild von der Ausbildung in einem Raum mit langen Reihen von Werkbänken, Sechsecktischen oder in Reih und Glied aufgestellten Maschinen muss gründlich revidiert werden. Heute gilt für alle (!) Branchen wieder das Bild vom „jungen Mitarbeiter in Ausbildung“, das von vielen Branchen nie verlassen wurde. Die Schere zwischen der betrieblichen und der betriebsfernen Ausbildung in außerbetrieblichen Ausbildungsstätten öffnet sich damit noch weiter, weil das Maß an betrieblicher Erfahrung und Handlungskompetenz, die immer mehr ins Zentrum der Ausbildung in den Großbetrieben rückt, von den arbeitsfern ausbildenden Bildungszentren in keiner Weise erreicht werden kann.

3.1.3 Der „dritte“ Lernort

Unter der Selbstverständlichkeit der „Dualen“ Oberfläche hat sich schon seit langem ein weiterer struktureller Wandel hin zu einem System von *drei Lernorten* vollzogen. Neben Berufsschule und Betrieb ist faktisch ein dritter Lernort entstanden, der zwar in der Regel der betrieblichen Ausbildung bzw. dem Dualen Partner „Betrieb“ bzw. Wirtschaft zugerechnet wird, faktisch aber außerhalb der Arbeitsprozesse und auch außerhalb des engeren Betriebs liegt, sondern meist *überbetrieblich* organisiert ist. Gemeint sind die *überbetrieblichen Ausbildungszentren*. Sie werden sehr unterschiedlich benannt, z.B. „Bildungszentren“, „Bildungswerke“, „Kompetenzzentren“, „Akademien“, „überbetriebliche Ausbildungsstätten“ oder „Berufsbildungszentren (BBZ)“. Diese überbetrieblichen Ausbildungszentren erfüllen im einzelnen unterschiedliche Funktionen und sind unterschiedlich organisiert. Ursprünglich sind sie als *Ergänzungen* der betrieblichen Ausbildung in solchen Branchen entstanden, die kleinbetrieblich strukturiert sind und bei denen daher der einzelne Betrieb Schwierigkeiten hat, Berufsbilder komplett bzw. auf dem neuesten Stand der Technik auszubilden (insbesondere Handwerk, Handel, Landwirtschaft). Heute gibt es sie in allen Branchen und Betriebsgrößen.

Im Handwerk sind diese meist von den Kammern getragenen Zentren Orte der „überbetrieblichen Lehrgangsunterweisung ÜLU“, in der Landwirtschaft werden dort „Fachkurse zu spezifischen Fragestellungen“ behandelt. Es geht immer um regionale und bedarfsspezifische Ergänzungen zur betrieblichen Ausbildung (wie etwa spezielle Maschinenkurse, sog. „Technik ÜA“ in der Landwirtschaft). Im Handwerk gibt es eine große Variationsbreite im Unterrichtsumfang, vom einwöchigen Lehrgang (z.B. Friseur) bis zu mehrwöchigen Blöcken, z.T. im Internatsbetrieb (z.B. Dachdecker, Kaminkehrer). Der Unterrichtsumfang in Bildungszentren liegt im Agrarbereich bei etwa 2-8 Wochen im Verlauf der drei Ausbildungsjahre. Im Handel, wo die ergänzenden Lehreinheiten 30-40% der Ausbildungszeit ausmachen, widmen sich die überbetrieblichen Bildungszentren entweder sehr speziellen warenkundlichen Themen (z.B. Möbel), oder sie bieten allgemeine Unterstützungsleistungen für besondere Berufsbildpositionen an, die von den kleinen Unternehmen nicht oder nur schwer ausgebildet werden können (z.B. Personalwesen). In der Logistikbranche betreffen solche Angebote vor allem theoretische Schulungen. In der Bauindustrie verbringen die Auszubildenden von 150 Wochen Ausbildungszeit 30 bis 40 Wochen in überbetrieblichen Ausbildungsstätten, also 25%. Dabei meint unser Gesprächspartner, dass die überbetrieblichen Ausbildungsstätten nicht anderes seien als die Lehrwerkstätten anderer Industrien, nur ausgelagert.

In der Anlagen- und Fahrzeugbaubranche, in der 80% der Unternehmen weniger als 250 Mitarbeiter beschäftigen (!), ebenso in der Elektro- und IT-Branche, haben sich für den Bereich der KMU ganz ähnliche Strukturen eines „dritten Lernortes“ in Gestalt ergänzender überbetrieblicher Ausbildungsträger herausgebildet. Hier ist es sehr verbreitet, dass KMU Ausbildungsleistungen von überbetrieblichen Bildungsdienstleistern aus der Branche zu kaufen. Oft sind das (vor allem in den Neuen Bundesländern) zugleich die koordinierenden Stellen von Ausbildungsverbänden oder die outgesourcten ehemaligen Ausbildungsabteilungen der Großbetriebe (s.u.). Die Verbände beobachten, wie solche Bildungsträger immer mehr all jene Ausbildungsaufgaben an sich ziehen, die nicht oder nicht ohne weiteres direkt im Arbeitsprozess erfüllt werden können bzw. müssen. Auf diese Weise werden aus den überbetrieblichen Ausbildungszentren mitunter große Ausbildungsdienstleister, die den angeschlossenen Betrieben eine breite Servicepalette rund um die Ausbildung anbieten – von der Bewerberauswahl über die Organisation der Ausbildung und die Ausbildungsprogrammgestaltung bis zur Grundausbildung und Prüfungsvorbereitung.

Diese *überbetrieblichen* Bildungszentren bzw. Bildungswerke mit ihren ausbildungsergänzenden Schulungen und Serviceleistungen werden fast immer von den Kammern, Innungen, Branchen- oder Wirtschaftsverbänden getragen; seltener liegen sie in privater oder öffentlicher Trägerschaft. Als *Ergänzungen* zur betrieblichen Ausbildung sind sie zu unterscheiden von *außerbetrieblichen* Trägern der Berufsausbildung, die komplette Ausbildungen anbieten und vor allem in der Berufsbildung von Menschen mit Behinderungen tätig sind.³ Insofern gehören die „Überbetrieblichen“ tatsächlich zum „betrieblichen“ Teil der

³ Vor allem aus den „grünen“ Branchen und von der Hauswirtschaft ist die Klage zu hören, dass solche außerbetriebliche Ausbildungsstätten und Berufsbildungswerke sehr viele Jugendliche komplett ausbilden, und zwar ohne Rücksicht auf den Markt und damit weitgehend chancenlos. Zugleich entstehe damit jedoch auch Konkurrenzdruck auf die betrieblich Ausgebildeten. Das ist eine alte Klage der Verbände gegen die berufliche Förderung Benachteiligter.

Dualen Ausbildung. Ihr Verhältnis zu den Berufsschulen ist nicht ganz klar, jedenfalls kann man feststellen, dass letztere offenbar den über die Ausbildungsmöglichkeiten der KMU hinausgehenden Lernbedarf nicht vollständig abdecken. Vielmehr bleibt hier eine Bildungslücke insbesondere bei den kleineren und mittleren Unternehmen, die die Wirtschaft mit den überbetrieblichen Bildungszentren schließt.

Zu den überbetrieblichen Ausbildungszentren auf Branchen- bzw. Verbandsebene wurden von den Gesprächspartnern aus den Verbänden z.T. (oft geschätzte) Zahlen genannt. Sie zeigen, dass es hier keineswegs um ein unbedeutendes Phänomen geht (s. Tabelle 1):

Tab. 1: Überbetriebliche Ausbildungszentren nach Branchen (ohne private Anbieter)

Branche	Zahl
HOGA	Nur wenige
Handwerk	Mehr als 530
Bau (Handwerk)	236
Landwirtschaft	ca. 400
Handel	36 regionale, 6-7 überregionale, dazu zahlreiche branchenspez.
Banken	ca. 11 regionale Akademien
Verkehr/Logistik	1 sowie zahlreiche private Anbieter
Chemie	ca. 10 überregionale
Elektro	Keine Zahlen genannt
Anlagenbau	Keine Zahlen genannt

Größere Unternehmen, etwa im Handel, im Gastgewerbe oder im Kreditgewerbe bilden zwar ebenfalls meist dezentral in kleinen Betriebseinheiten (z.B. Filialen, Geschäftsstellen) am Arbeitsplatz aus, aber sie bieten mitunter darüber hinaus auch Ausbildungsabschnitte in der Unternehmenszentrale an. Dort sind viele kaufmännische Funktionen (z.B. Einkauf) zentralisiert (eine anhaltende Entwicklung) und infolge dessen nicht in den Filialen zu erlernen. In der Zentrale könnten diese Inhalte zwar im Prinzip arbeitsintegriert gelernt werden, hier entsteht jedoch ein Mengenproblem, denn es gibt nicht genügend Arbeitsplätze, an denen diese Inhalte von allen Azubis aus den Filialen gelernt werden können. Deshalb greifen die Zentralen auf schulähnliche Ausbildungsformen zurück, die dann den Charakter von überbetrieblichen Ausbildungsorten annehmen. Es handelt sich um überbetriebliche, jedoch unternehmensinterne Lehrgänge bzw. Seminare. Auch große Versicherungsunternehmen haben auf der Ebene des einzelnen Unternehmens Bildungszentren eingerichtet, in denen vor allem die in diesen Berufen sehr umfangreiche Fachtheorie zentral vermittelt werden soll. Besonders verbreitet sind solche unternehmenseigenen Bildungszentren in der Kreditbranche. Es gibt sie hier auch auf Verbands- oder Branchen- und sogar auf Bundesebene, dann heißen sie oftmals „Akademien“. Offenbar kann auch hier die Berufsschule den Lernbedarf nicht ausreichend decken.

Die hier geschilderte Entwicklung steht in einem gewissen Gegensatz zu dem heute vorherrschenden, zuvor beschriebenen Trend, die Ausbildung in Sondersituationen zugunsten der Ausbildung im Arbeitsprozess abzubauen (s. Abschn. 2.1.2). Tatsache ist jedoch, dass gerade in den größeren Unternehmen zur Zeit organisatorische und technische Umstrukturierungen (wie die Zentralisierung und in vielen Bereichen die Automatisierung) die Ausbildung im Arbeitsprozess *erschweren*. Dies begünstigt das Entstehen überbetrieblicher, arbeitsferner Lernorte mit sehr eingeschränkten Ausbildungsfunktionen zur Unterstützung bzw. Ergänzung (nie zum Ersatz) der betrieblichen Ausbildung. Teilweise drückt sich darin vermutlich ein Anpassungsdefizit auf der Ordnungsebene der Berufsbilder aus.

Die Ausbildung am Lernort „überbetriebliches Bildungszentrum“ ist, sowohl auf Unternehmens- als auch auf Branchen- bzw. Verbandsebene, sehr unterschiedlich organisiert. Es gibt obligatorische Pflicht-Kurse, die alle Auszubildenden durchlaufen müssen, aber auch Angebote, die von den ausbildenden Betriebe bzw. Filialen fakultativ für ihre Lehrlinge gebucht werden können.

Werk- oder Betriebsberufsschulen – in den siebziger und achtziger Jahren des 20. Jahrhunderts recht beliebt – gibt es heute nur noch sehr selten und wohl nur dann, wenn ein (z.B. sehr innovatives) Unternehmen ein ganz spezielles (z.B. gentechnisches) Fachwissen benötigt, das über das gewählte Berufsbild hinausgeht und nirgends sonst erworben werden kann (z.B. Chemie, Elektro). Weil dieser Qualifikationsbedarf in keinem schulischen Lehrplan steht, müssen in solchen Fällen die Unternehmen notgedrungen eigene schulisch-theoretische Ausbildungs- und Lernmöglichkeiten schaffen, um ihren sehr speziellen Bedarf an Fachtheorie decken zu können.

Fasst man zusammen, ergibt sich folgendes Bild: Neben den Lernorten „Betrieb“ und „Berufsschule“ hat sich im Dualen System schon längst ein „dritter“ Lernort, nämlich das überbetriebliche Bildungszentrum herausgebildet. Ursprünglich eher eine vor allem aus den Ausbildungsproblemen von Kleinbetrieben entstandene Form der zusätzlichen ausbildungsunterstützenden Bildungsleistung, finden sich heute solche überbetrieblichen Lernorte auch in der Ausbildung von größeren Unternehmen, und zwar meist, um Fachtheorie zentral, vertiefend oder für spezielle Themen zu vermitteln.

Seit einigen Jahren erweitert sich der Kreis der überbetrieblichen Ausbildungszentren um einen neuen Typus speziell bei den *Großunternehmen*:

3.1.4 „Outgesourcte“ Bildungsträger

Gerade große Konzerne der Elektro-, Anlagen- und Fahrzeugbau- und der Chemiebranche (z.B. Siemens, Höchst usw.) haben vor allem aus Kostengründen ihre komplette formale Ausbildung, d.h. Lehrwerkstatt, Betriebsberufsschule, Ausbildungsleitung sowie alle koordinierenden und Managementfunktionen, rechtlich und finanziell komplett mit allen Ressourcen *aus dem Unternehmen ausgegliedert* und als *eigenständige Bildungsträger* neu gegründet. Im Unternehmen verbleibt nur noch die betriebliche Ausbildung im Arbeitsprozess, während alle anderen Ausbildungsleistungen vom neuen „externen“ Bildungsträger erbracht werden, der seine Leistungen auch anderen – z.B. kleinen und mittleren – Unternehmen anbietet. Meist bildet dieser neue „outgesourcte“ Bildungsträger im Auftrag eines

Unternehmens eine bestimmte Zahl von Lehrlingen aus und kann dazu auf die betrieblichen Arbeitsplätze als Lernplätze zurückgreifen. Die rechtliche Ausgestaltung variiert.

Mit diesen outgesourcten Bildungsträgern kommt erhebliche Bewegung in die überbetriebliche Ausbildung. Zum einen entstehen hier große und marktaktive Ausbildungsdienstleister, die an eine bestimmte Branche gebunden sind und daher meist ausschließlich die entsprechenden Branchenberufe ausbilden (sowie i.d.R. branchenübergreifend auch kaufmännische Berufe). Das verstärkt die Entwicklung „vom Bildungsträger zum Bildungsdienstleister“, da diese Träger gern und qualifiziert sämtliche Servicefunktionen rund um die Ausbildung übernehmen. Im einzelnen mit dem Bildungsträger kooperierenden Unternehmen selbst gibt es dann gar keine „Ausbildungsabteilung“ mehr, auch nicht für Koordinationsaufgaben (allenfalls gibt es noch einen „Ansprechpartner“ für die Auswahl der betrieblichen Ausbildungsplätze). Vor allem aber müssen diese neuen großen Bildungsträger ihre Dienstleistungen vermarkten und bieten sie daher, bis hin zur kompletten Ausbildung, auch anderen, insbesondere kleineren Unternehmen, der Branche an, die ihre Lehrlinge damit ebenfalls ganz oder teilweise von ihnen ausbilden lassen und für zahlreiche Teilbedürfnisse auf die Leistungen dieser neuen Anbieter zurückgreifen.

Charakteristisch scheint zu sein, dass die Ausbildungsverträge zwar mit dem jeweiligen Betrieb geschlossen werden, die Ausbildung selbst oder einige ihrer Teile jedoch im Rahmen eines Dienstleistungsauftrags vom Bildungsträger durchgeführt wird, der auch die Auswahl der Auszubildenden, das Ausbildungsmarketing usw. auf Wunsch übernimmt. Insofern ersetzen diese privatwirtschaftlich organisierten outgesourcten Bildungsträger branchenspezifisch viele Leistungen der bisherigen überbetrieblichen, oft ohne größeren Marktdruck arbeitenden Bildungszentren und stehen mit diesen im Wettbewerb. Zugleich zieht die Ausbildung faktisch aus den Unternehmen aus und wird von Externen erledigt, denn auch der Praxisanteil an den betrieblichen Arbeitsplätzen, der einen eher steigenden Umfang hat (s.o.), wird pädagogisch nicht vom Unternehmen, sondern vom Bildungsdienstleister verantwortet und organisiert.⁴

Ob es sich bei diesem outsourcing der Ausbildungen aus Großbetrieben nur um eine momentane Erscheinung oder um eine dauerhafte Entwicklung handelt, lässt sich aus den Interviews sehr schwer abschätzen. Seine quantitative Bedeutung ließ sich ebenfalls nicht ermitteln, genauere Zahlen wären hier jedoch dringend erforderlich. Immerhin hält der Trend schon eine ganze Reihe von Jahren an und macht neuerdings auch nicht vor sehr renommierten Ausbildungsbetrieben Halt. Die Folgen, die dieser Weg für die berufspädagogische Qualität der Ausbildungen selbst, für die Prozessorientierung und damit für die Zufriedenheit der abnehmenden Betriebe sowie für die Ausbildungssituation in den Branchen hat, sind bisher unbekannt und müssen dringend empirisch untersucht werden. Man kann den Eindruck haben, dass die Großbetriebe aus wirtschaftlichen Gründen hier neue Strukturen geschaffen haben, deren qualitative Folgen für die Ausbildungen und das Ausbilden nicht hinreichend geklärt sind.

⁴ Über hier strukturell zu erwartende Konflikte mit den Betriebsleitungen liegen uns keine Berichte vor.

Dass die beschriebenen Entwicklungen, der Lehrwerkstätten, der überbetrieblichen Bildungszentren und der outgesourceten Bildungsträger, erhebliche Auswirkungen auf die quantitative Nachfrage nach Bildungspersonal sowie auf dessen Zusammensetzung und Qualifikationsanforderungen hat, dürfte unmittelbar einleuchten. Der nächst Abschnitt wird diesem Thema gewidmet. Zuvor erfolgt jedoch die Beschreibung einer weiteren strukturellen Entwicklung.

3.1.5 Duale Studiengänge

Seit einigen Jahren gibt es eine an Bedeutung zunehmende echte *Alternative* zur Dualen Ausbildung, die sich in einigen nicht-technischen Branchen, allen voran im Bankgewerbe und im Handel, abzeichnet. Im erstgenannten ist die Duale Ausbildung beispielsweise zwar die „vorherrschende“, sie bekommt jedoch ernsthafte Konkurrenz von zwei Seiten: von bankeigenen Trainee-Programmen mit eigenen Abschlüssen und von Hochschulstudiengängen, die in enger Kooperation mit den Unternehmen absolviert werden. Es handelt sich um sogenannten „*Duale Studiengänge*“ (etwa an den Berufsakademien) bzw. um andere Formen der Zusammenarbeit mit Hochschulen in der Erstausbildung.

Zwar ist die Zahl der jährlich eingestellten Trainees, im Verhältnis zur Zahl der neu mit der Ausbildung beginnenden Bankkaufleute, noch klein (gut 7% im Bereich der Sparkassen), aber sie wächst deutlich schneller. Bei den Landesbanken, glaubt ein Branchenvertreter, kann man sogar bereits einen Trend zur zunehmenden Verdrängung der Bankkaufleute feststellen, weil die Absolventen der Trainee-Programme für den Betrieb den Vorteil gegenüber den Bankkaufleuten haben. Grund: sie können für alle kaufmännischen, darüber hinaus aber auch für immer wichtigere betriebswirtschaftliche, Aufgaben eingesetzt werden.

Folgenreicher ist aber vermutlich der andere Trend: Viele Unternehmen – neben den Banken und Sparkassen auch der Handel – rekrutieren ihren Nachwuchs für mittlere Führungsaufgaben nicht mehr aus der Dualen Ausbildung, sondern aus Dualen Studiengängen wie denen der Berufsakademien. Bei diesen kooperativen Studiengängen findet ein für ein Studium völlig ungewöhnlicher praktischer Teil der Ausbildung (die sog. Praxisphasen) im Unternehmen statt, der theoretische Teil an der Hochschule. Die Ausbildung endet mit einem Hochschulabschluss (Bachelor). Diese, in der Wirtschaft sehr beliebte, Variante verändert die fachpraktische Ausbildung im Betrieb, und damit die Aufgabe der Ausbilder, nachhaltig. Zwar dürfte es nicht sehr wahrscheinlich sein, dass die Dualen Studiengänge die Duale Ausbildung auf längere Sicht ersetzen, aber deren Stellenwert und Umfang wird mit Sicherheit verändert. Diese zu erwartenden Auswirkungen, ebenso wie die Folgen für das Bildungspersonal, sind derzeit noch nicht bekannt, müssten jedoch untersucht werden.

Neben solchen Dualen Studiengängen gibt es gerade in der Kreditbranche zunehmend Ausbildungsformen, bei denen man *parallel* zur Ausbildung studieren und den „Betriebswirt BA“, bzw. als Student *gleichzeitig* den Abschluss als Bankkaufmann, erwerben kann (etwa an Berufsakademien bzw. an der Hochschule der Sparkassen). Einige Großbanken betreiben dazu eigene Berufsakademien. Deren BA-Abschlüsse eröffnen den Zugang zu allen weiteren akademischen Studiengängen und Abschlüssen bis zur Promotion. Auch an den Sparkassenakademien werden z.Zt. Duale Studiengänge aufgebaut. Somit beginnt das Studium schon in der Ausbildung. Solche banknahen Studiengänge werden von den Un-

ternehmen stark unterstützt, die Regelungen sind sehr individuell. Denkbar ist eine Ausdehnung und Übernahme solcher Modelle in allen Branchen, deren Berufe hohe Anteile von anspruchsvoller Fachtheorie aufweisen.

Diese Entwicklung steht noch am Anfang und ist statistisch noch nicht erfasst, aber sie ist klar erkennbar und wird sich ausweiten. Was das für die Zukunft der Dualen Ausbildung bedeutet, muss genauer untersucht werden.

3.2 Das Ausbildungspersonal

Dieses Kapitel hat die Kernfrage des Auftrags, den quantitativen und qualitativen Bedarf der ausbildenden Wirtschaft an Ausbildungspersonal zum Inhalt. Zunächst werden die Auswirkungen des beschriebenen Strukturwandels auf die verschiedenen an der betrieblichen Ausbildung beteiligten Gruppen diskutiert, um dann später genauer den von unseren Gesprächspartnern beschriebenen Bedarf darzustellen.

3.2.1 Generelle Entwicklungstendenzen beim Bildungspersonal

3.2.1.1 Hauptamtliche Ausbilder

Das bemerkenswerteste Ergebnis der Branchenbefragung zum Ausbildungspersonal ist zweifellos der Hinweis auf den erheblichen *Rollenwandel der hauptamtlichen Ausbilder*. Hier legt die Befragung die Vermutung nahe, dass der hauptamtliche Ausbilder dabei ist, seine früher starke und das Bild vom Berufsausbilder prägende Position in der beruflichen Bildung zu verlieren. Zwar muss man sich immer wieder klar machen, dass es in den Betrieben vieler Branchen – vor allem im Handwerk, in weiten Bereichen des Handels⁵, in der Landwirtschaft und im Verkehrs- und Gastgewerbe, selbst bei den Banken und in der betrieblichen kaufmännischen Ausbildung niemals Personen gegeben hat, die im Hauptberuf ausgebildet haben: Die Figur des „hauptamtlichen Ausbilders“ im Betrieb ist hier immer unbekannt geblieben, auch wenn es in den überbetrieblichen Ausbildungszentren des Handwerks hauptamtliche Lehrkräfte immer gegeben hat. Faktisch gab und gibt es den hauptamtlichen Ausbilder nur in den gewerblich-technischen und naturwissenschaftlichen Berufen der Anlagenbau-, Elektro- und Chemiebranche, und auch dort nur in größeren Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern. Leider liegen zur quantitativen Bedeutung der hauptamtlichen Ausbilder in diesen Branchen nur aus dem Chemiebereich genaue Zahlen vor. Dort gab es im Jahr 2001 rund *1.900 hauptamtliche Kräfte*, die tarifvertraglich als „Ausbilder“ eingestuft waren, und zwar *aus 1.100 ausbildenden Unternehmensstandorten* (von insgesamt 1.800 Unternehmen) der Chemischen Industrie – also durchschnittlich nicht einmal 2 „Hauptamtliche“ pro Ausbildungsstandort! Aus dem Bankenbereich stammt die

⁵ „nur geschätzte 0,5% der Ausbilder insgesamt sind hauptamtliche Ausbilder“ (Handel); diese wenigen sind dann in den Personalabteilungen und eher mit der Organisatoren der Ausbildung beschäftigt, und bilden nur gelegentlich auch schon mal selbst aus.

Schätzung von 2.000 hauptamtlichen Ausbildern inklusive Ausbildungsleitern in dieser Branche.

Aber obwohl der Vollzeit- und vollberufliche Ausbilder nur auf wenige Branchen und dort vor allem auf die größeren Unternehmen beschränkt war und vermutlich auch in den anderen Branchen nur in relativ kleiner Zahl vorkam, wurde er doch zu einer Art Leitfigur der Berufsbildung. Dieses Bild muss nun offensichtlich korrigiert werden. Denn: mit dem beschriebenen Bedeutungsverlust der industriellen Lehrwerkstatt erleiden die hauptberuflichen Ausbilder einen kontinuierlichen quantitativen Bedeutungsverlust und erfahren einen qualitativen Rollenwandel.

Auch wenn bisher keine genauen Zahlen vorliegen, muss man wohl von Folgendem ausgehen: In der gewerblichen betrieblichen Ausbildung wird es den klassischen hauptamtliche Ausbilder nur noch für die (handwerkliche) Grundausbildung und einige spezielle Ausbildungsinhalte bzw. für Aufgaben in der Organisation der Ausbildung geben. Ihnen wachsen einige neue Aufgaben in der Koordination der betrieblichen Ausbildung im Arbeitseinsatz und in der Begleitung der Auszubildenden zu. In ihrer Verantwortung wird es auch liegen, sicherzustellen, dass die Ausbildungsinhalte der Ausbildungsordnung auch tatsächlich vollständig ausgebildet werden. Darüber hinaus bekommen die hauptamtlichen Ausbilder in manchen Unternehmen auch neue organisatorische Aufgaben, so dass die Grenze zu den Aufgaben der Ausbildungsleitung verschwimmt. Insgesamt gleichen diese neuen Aufgaben aber den Aufgabenverlust in der Fachausbildung nicht aus, so dass die Gruppe der hauptamtlichen Ausbilder in den (Groß-)Betrieben eher kleiner werden dürfte. Dies sagen jedenfalls die Vertreter aus den betreffenden Branchen übereinstimmend: Die Zahl derer, die ausschließlich in der Ausbildung tätig sind, habe sich in den letzten 10 Jahren verringert. „Es gibt eine klare Tendenz, weniger Ausbildungspersonal zu beschäftigen, also den Anteil der hauptamtlichen Ausbilder zugunsten der nebenamtlichen Ausbilder zu verringern“ (Chemie). Auch aus dem Handel wird berichtet, dass die Zahl der hauptamtlichen Ausbilder in den letzten 4 bis 5 Jahren kontinuierlich abgenommen hätte, während die der Auszubildenden ständig steige. Ausbilden sei heute „eher eine Aufgabe neben anderen“ (Handel). Bei den Banken gibt es seit eh und je nur in den sehr großen Häusern (neben der Ausbildungsleitung) überhaupt hauptamtliche Ausbilder; typisch ist neben den vielen ausbildenden Fachkräften allenfalls eine nebenamtliche Ausbildungscoordination auf Abteilungs- oder Fachbereichsebene, ähnlich wie bei den Versicherungen und bei allen kaufmännischen Ausbildungen. Unseren Gesprächspartnern aus der Verkehr- und Logistik-Branche sind „hauptamtliche Ausbilder in der Branche nicht bekannt“ (Logistik).

Hauptamtliche Ausbilder sind offensichtlich schon immer eine zahlenmäßig eher kleine Gruppe, und durch den beschriebenen Strukturwandel schmilzt diese Gruppe noch weiter ab. Leider kann diese Erfahrung unserer Gesprächspartner, die durchaus plausibel ist, nicht durch konkrete Zahlen belegt werden.

Dieser strukturelle Wandel wird verstärkt durch das neu belebte Interesse der Unternehmen, die Herausbildung „hauptberuflicher“ Ausbilder, die ihr Leben lang ausbilden, überhaupt zu vermeiden. Favorisiert werden gerade bei den großen Unternehmen, also dem eigentlichen Entstehungsort des hauptamtlichen Ausbilders, offenbar wieder verstärkt *Rotationsmodelle*, bei denen die (tendenziell jüngeren) Ausbilder als Fachkräfte aus dem Arbeitsprozess kommen, zwar einige Zeit für die Ausbildung freigestellt sind und währenddessen ausschließlich – also im Hauptamt - ausbilden, dann aber nach 3 bis 5 Jahren wie-

der in den Arbeitsprozess zurückkehren. Dort nutzen sie ihre Ausbildungserfahrung (und die dabei gewonnenen Qualifikationen) für eine Karriere als Führungskraft. Ausbilden ist damit eine Eingangsstufe für den Führungskräftenachwuchs – angesichts der strukturellen Verwandtschaft von modernen Ausbildungs- und modernen Führungsmethoden ein schlüssiger Gedanke. Einer unserer Gesprächspartner aus der Elektrobranche, ebenfalls Experte auf dem Gebiet der Ausbildung von Anlagen- und Fahrzeugbauern, gibt die Meinung der großen Unternehmen dieser Branchen wieder, wenn er sagt: „hauptamtlicher Ausbilder soll keine Endstation sein“ (Elektro). Die (weniger werdenden) Personen, die im Betrieb Vollzeit ausbilden, tun dies demnach immer weniger mit einer lebenslangen (professionellen) Perspektive.

Wenn der Trend zum Outsourcing der formalen Ausbildungskapazitäten anhält, wovon insbesondere die verbleibenden Funktionen der Lehrwerkstätten betroffen sind, wird es tendenziell in den Betrieben selbst gar keine hauptamtlichen Ausbilder mehr geben, da diese dann arbeitsrechtlich bei den outgesourcten Bildungsträgern angestellt sind. Außerdem finden sich hauptamtliche Ausbilder weiterhin in den überbetrieblichen Ausbildungsstätten (mit wechselnden Kursteilnehmern). Unsere Gespräche legen die Annahme geradezu nahe, dass diese an Bedeutung zunehmenden überbetrieblichen Ausbildungszentren für die hauptberuflichen Ausbilder eine Art Rückzugsraum darstellen, denn hier werden Ausbildungsleistungen professionell und dauerhaft, wenn auch für unterschiedliche bzw. wechselnde Zielgruppen, angeboten. *Nur außerhalb der Betriebe, bei den Bildungsträgern, Bildungswerken und überbetrieblichen Bildungszentren sowie bei den verschulten oder schulischen Ausbildungen oder in der beruflichen Rehabilitation hat somit der „Vollberuf“ Berufsausbilder und dessen Professionalisierung bei den augenblicklichen Strukturen überhaupt perspektivisch eine Chance.* Und hier muss er zugleich das Problem lösen, wie mit der relativen Betriebs- und Praxisferne dieser Lernorte umgegangen werden soll.

In der kaufmännischen Ausbildung von größeren Unternehmen ebenso wie in deren Personalentwicklungsabteilungen gibt es weiterhin hauptamtliches Personal, das sich mit der Ausbildung beschäftigt – allerdings mehr organisatorisch und konzeptionell; diese Personen bilden in der Regel nicht selbst aus.

Es sollte beachtet werden, dass es sich bei diesen Aussagen um *Einschätzungen* der für Berufsbildung zuständigen Vertreter der Branchenverbände handelt, die diese selbst nicht mit Zahlen belegen können. Angesichts der Tragweite dieser Aussagen wird darauf im zweiten Teil dieser Untersuchung – der Betriebsbefragung - besonders zu achten sein. Unabhängig davon, sollten zu diesen Fragen aber auch dringend gezielte empirische Erhebungen durchgeführt werden. Bestätigen sich diese Annahmen der Branchenvertreter, wären Professionalisierungsbestrebungen für hauptberufliches Ausbildungspersonal generell *nur sinnvoll im Hinblick auf ein Leitbild, das sich auf den Einsatz der Hauptberuflichen bei überbetrieblichen Ausbildungszentren und Bildungsdienstleistern sowie auf ihre Leitungs- und Koordinationsaufgaben bei komplexen Ausbildungssituationen fokussiert.* Die berufspädagogisch relevante Frage ist dann, ob diese Einsatzfelder ausreichen, um modernes berufspädagogisches Know-how für die Ausbildung von Fachkräften fruchtbar zu machen. Ferner ist zu beachten, dass in diesen Einsatzfeldern die klassische Trennung von Aus- und Weiterbildung mehr und mehr obsolet wird (s. Kap. 3) und daher diese hauptberuflichen Ausbilder in der Lage sein müssen, zugleich auch verantwortlich in der Weiterbildung tätig zu sein.

3.2.1.2 Ausbildende Fachkräfte

Von der beschriebenen Entwicklung zu Lasten der hauptberuflichen Ausbilder profitieren natürlich die ausbildenden Fachkräfte (die „nebenamtlichen“ Ausbilder). Darunter verstehen wir solche Personen, die primär als Fachkräfte im Sachprozess arbeiten und dabei im Nebenamt einen Auszubildenden betreuen. Sie tragen in den meisten Branchen schon immer und auch heute wieder zunehmend den Hauptteil der Berufsausbildung: In Handwerksbetrieben, im Handel, in den „grünen“ Berufen, in allen KMUs. In allen kaufmännischen Ausbildungen der Unternehmen wurde noch nie anders als „nebenher“ ausgebildet. Gesonderte, formale Ausbildungen gelten hier überall schnell als „Verschulung“ und werden abgelehnt.

Die Fachkräfte, die bei den Großunternehmen in Verbindung mit ihrer Arbeitsaufgabe ausbilden, rücken mit dem anhaltenden Entwicklungstrend hin zur prozessintegrierten Ausbildung auch hier wieder ins Zentrum. Sie bilden in Zukunft das „Rückgrat“ der betrieblichen Ausbildung, auch in den großen Unternehmen, und zwar zunehmend auch in jenen Branchen und Bereichen, in denen bisher die Lehrwerkstatt eine große Bedeutung hatte. „Heute kommen besonders in den IT-Berufen weniger Ausbilder, sondern immer mehr Fachkräfte als Lernprozessbegleiter in den Betrieben zum Einsatz, womit der Dynamik der Branche Rechnung getragen wird“ (Elektro). Damit greifen eher handwerkliche Ausbildungsformen auf die Industrie über.

Es ist also zu erwarten, dass immer mehr Fachkräfte, sowohl in den kaufmännischen als auch in den technischen und naturwissenschaftlichen Arbeitsfeldern, *neben* ihrer eigentlichen Arbeitsaufgabe auch Ausbildungsaufgaben übernehmen. Die ausbildende Fachkraft sollte zur neuen Leitfigur der betrieblichen Berufsausbildung werden – durchaus angemessen im „lernenden Unternehmen“ bzw. in einer Gesellschaft, in der lebenslanges Lernen immer mehr zu einer Grundanforderung, nicht nur des Arbeitsalltags, wird. Diese ausbildenden Fachkräfte werden damit zu „Agenten des universellen informellen Lernens“ und zu Meistern der Verknüpfung von Arbeiten und Lernen.

Dabei ist zu beachten, dass es sich bei dieser Gruppe der „ausbildenden Fachkräfte“ um eine höchst heterogene Gruppe handelt: Im HoGa-Bereich z.B. bilden alle Mitarbeiter in Leitungspositionen zumindest zeitweise aus; im Handwerk ist es der Meister sowie praktisch alle Gesellen, am Bau qualifizierte Facharbeiter, oft sogar die Poliere. In Landwirtschaft und Gartenbau dürfen nur solche Personen nebenbei ausbilden, „die mindestens Meisterniveau, eine zweijährige Weiterbildung oder einen vergleichbaren Hoch- oder Fachhochschulabschlüsse“ haben– hier bilden also die Führungskräfte aus. Im Anlagenbau usw. „machen die meisten Kollegen die Ausbildung am Arbeitsplatz“ (oft handelt es sich dabei um Facharbeiter, nicht selten aber auch um Ingenieure, Techniker u.ä.). Im Handel übernimmt in der Regel der Chef die wichtigen Fragen der Ausbildung und delegiert den Rest an erfahrene Mitarbeiter. In den Banken bilden Fachkräfte mit Ausbildungsberuf aus (meist mit dem Beruf, den sie ausbilden), aber auch Diplom-Betriebswirte und ähnlich hochqualifizierte Mitarbeiter. Ausbildende Fachkräfte sind also keineswegs nur Facharbeiter oder Gesellen, potentiell gehört jeder dazu, der etwas für eine Duale Ausbildung Interessantes weiß oder kann.

Zu den ausbildenden Fachkräften liegen für einige Branchen (Schätz-)Zahlen vor (Tab.2):

Tab.2: Ausbildende Fachkräfte nach Branchen

Branche	Anzahl (geschätzt)
Banken	31.355 MA haben AdA-Schein
Handwerk	Ca. 200.000 (=jeder Betriebsinhaber) und potentiell 700.000 Gesellen
Chemie	12.100 im Jahr 2001 (erhoben)
Handel	99,5% der betrieblichen Ausbilder bei ca. 60.000 ausbildenden Betrieben (keine Zahl)

3.2.1.3 Leiter und Koordinatoren der Berufsbildung

Unter „Ausbildungsleitung“ verstehen wir hier die Verantwortung für die Ausbildung nach außen, ihre Organisation, Konzeption und Koordination nach innen sowie die Überwachung derjenigen, die tatsächlich ausbilden. Oft ist auch die Auswahl der Auszubildenden Sache der Leitung und ihrer Stäbe.

In den Handwerksbetrieben ebenso wie den kleineren inhabergeführten Dienstleistungs- und Fertigungsbetrieben, im Gastgewerbe und in der Landwirtschaft liegt die Verantwortung für die Ausbildung bzw. die Ausbildungsleitung in aller Regel beim „Chef“, d.h. beim Unternehmer, Inhaber oder Meister. Abgesehen von der Landwirtschaft, in der Sonderregelungen gelten, bildet der Chef aber faktisch selbst gar nicht oder nur in bestimmten Situationen aus, er *delegiert* vielmehr die Ausbildung an ausbildende Fachkräfte (Gesellen, Poliere usw.). Immerhin muss er für die ordnungsgemäße Organisation und den richtigen Ablauf der Ausbildung sorgen, und manchmal kümmert er sich auch ein paar Stunden um den Lehrling, mit Vorliebe dann, wenn es Probleme gibt. Im Handwerk übernimmt auch die Innung bzw. der Innungsmeister einen Teil der Ausbildungsverantwortung, berät und überprüft die Betriebe. Im Bereich der IHK können die Chefs bei Ausbildungsfragen auch auf die Ausbildungsberater der Kammern zurückgreifen⁶.

Wenn sich der „Chef“ gar nicht mehr selbst um Personalfragen kümmert, sondern dafür eine eigene Zuständigkeit eingerichtet wird, geht auch meist die Ausbildungsleitung an den oder diejenige/n über, der oder die die Aufgabe der Personalleitung innehat. Ausbildungs-, Personalentwicklungs- und Personalverantwortung liegen in dem Fall meist in einer Hand. Sie wird entweder von jemandem mit übernommen, der im kaufmännischen Bereich tätig

⁶ Manche Branchen (z.B. Logistik) klagen, dass in den letzten Jahren diese Ausbildungsberatung aus Kostengründen überall zurückgefahren wurde. Das sei ein großer Verlust und schlecht für die Ausbildung. Liegt hier eine Zukunftsaufgabe für die überbetrieblichen Bildungsdienstleister?

ist, oder, bei mittleren Unternehmen, von jemandem, der viele Jahre Berufserfahrung in der Personalwirtschaft oder ein BWL-Studium absolviert hat. In größeren Betrieben haben manchmal auch die Abteilungsleiter die Ausbildungsleitung für ihren Bereich inne.

Die Ausbildungsleitung ist in allen Branchen sehr unterschiedlich organisiert, weitgehend abhängig vom Unternehmenstyp und der Unternehmensgröße. In Großbetrieben hat jeder Ausbildungsbetrieb auch einen Leiter. Hier erst verselbständigen sich Ausbildungsleitung und die Leitung der Personalentwicklung „unterhalb“ der allgemeinen Personalleitung und werden auf unterschiedliche Personen aufgeteilt. In diesen Fällen bildet die Ausbildungsleitung auch ein eigenes Ressort mit weitergehender Aufgabenteilung und Ansätzen zu einer Binnenhierarchie. Manchmal gehört sie zu einer (übergreifenden) Abteilung Personalentwicklung, manchmal ist die Personalentwicklung ein eigenes Ressort neben der Ausbildung, manchmal gehört sie zur Weiterbildung (s.u.).

Nur in Unternehmen mit einer Größe, die solch differenzierte Strukturen rechtfertigt, gibt es so etwas wie eine hauptamtliche Ausbildungsleitung. Mitunter findet sich hier auch die Trennung der kaufmännischen und der technischen Ausbildungsleitung. Einen hauptamtlichen Ausbildungsleiter kann es auch dann geben, wenn es im ganzen Unternehmen keinen hauptamtlichen Ausbilder gibt. Offenbar tendiert die Koordination, Planung und Administration der Ausbildung eher zur Hauptberuflichkeit als die praktische Ausbildung selbst, wobei es allerdings um wesentlich weniger Personen geht.

In mittelgroßen Unternehmen, etwa der Logistikbranche, aber auch in anderen Branchen, ist es üblich, dass derjenige, der die Ausbildungsleitung innehat, auch noch andere Funktionen erfüllt (damit ist er nach dem Begriffsverständnis dieser Studie „nebenamtlicher“ Ausbildungsleiter). Im Handel ist es bei größeren Filialunternehmen sehr verbreitet, dass neben der hauptamtlichen Ausbildungsleitung in der Zentrale hauptamtlich bildungsverantwortliche in der Region arbeiten, die für 6 – 15 Filialen in allen administrativen, organisatorischen und konzeptionellen Fragen der Ausbildung zuständig sind. Im Übrigen ist hier das in der Zentrale angestellte Personal für die Gesamtkoordination der Ausbildung zuständig (betriebliche Ausbildungspläne, überbetriebliche Unterweisung, Gestaltung von Lerneinheiten, Testaufgaben, Ausbildungsmarketing usw.).

In großen Industrieunternehmen ist es üblich, dass die verschiedenen Fach- bzw. Berufsgruppen nochmals eigene Fach- bzw. Berufsgruppenleiter haben. Diese stammen i.d.R. aus dem Kreis der hauptamtlichen Ausbilder bzw. aus den Fachabteilungen, wurden also nicht als „Bildungspersonal“ am Markt eingekauft. Auch alle Bankinstitute bzw. Sparkassen haben auch eine Person, die für die Ausbildungsleitung zuständig ist. Ob hauptamtlich oder nicht, hängt von der Größe ab (geschätzt gibt es hier insgesamt ca. 500 Ausbildungsleiter).

Mit dem Bedeutungsverlust der Lehrwerkstatt werden natürlich auch differenzierte Hierarchieebenen in der Lehrwerkstatt mehr und mehr überflüssig. Die hauptamtliche Leitung der Lehrwerkstatt kann zumindest in Frage gestellt und im Prinzip auch in Personalunion von der Ausbildungs- oder Personalleitung übernommen werden.

Aus dem Bankenbereich wird vermutet, dass in einem Betrieb mittlerer Größe mindestens eine Person hauptamtlich als Ausbildungsleiter tätig ist, während kleinere Institute keinen hauptamtlichen Ausbildungsleiter haben. Sie kaufen sich eher von den regionalen Akademien Kompetenz zu.

Ein ganz anderes Bild bietet sich bei den über- und außerbetrieblichen Bildungsträgern bzw. Akademien. In diesen „Bildungsunternehmen“ gibt es je nach Größe selbstverständlich klare hauptamtliche Leitungsformen: Jedes Bildungszentrum hat einen hauptamtlichen Leiter, manchmal mehrere, von denen dann einer für die „pädagogische Leitung“ zuständig ist. Außerdem gibt es hier mehrere Hierarchieebenen bei differenzierter Aufteilung der Organisations- und Koordinationsaufgaben für die Ausbildung.

3.2.2 Qualifikationen und Qualifikationsbedarf

3.2.2.1 Hauptamtliche Ausbilder

Die Qualifikationsstruktur der hauptamtlich in der Ausbildung Tätigen schwankt von Branche zu Branche erheblich und ist innerhalb der Branchen oft von der Betriebsgröße bzw. vom Lernort abhängig:

Gastgewerbe: sofern es Hauptamtliche gibt (z.B. an den Fachschulen), sind dies Meister oder Fachkräfte mit nachgewiesener Ausbildereignung (nach AEVO).

Handwerk: Diejenigen, die hier in den überbetrieblichen Ausbildungszentren hauptamtlich ausbilden, haben etwa zur Hälfte den Meister, die andere Hälfte sind Ingenieure, Berufsschullehrer, Betriebswirte, also i.d.R. Akademiker.

Agrarwirtschaft: In den überbetrieblichen Ausbildungszentren sind die Hauptamtlichen Fachleute mit pädagogischer Vorbildung oder Lehrer, in den Kompetenz- und Gartencentern sind extra dafür qualifizierte Lehrkräfte, Lehrer und geschulte Praktiker im Einsatz.

Anlagenbau: In KMU sind die wenigen hauptamtlichen Ausbilder Meister, in den größeren Unternehmen dagegen Ingenieure bzw. Wirtschaftsingenieure, i.d.R. mit nachgewiesener Ausbildereignung (nach AEVO).

Elektro: Meister, Ingenieure, Fachkräfte mit berufsbegleitender Fortbildung.

Logistik: Kaufleute für Speditions- und Logistikdienstleistung, meist mit nachgewiesener Ausbildereignung (nach AEVO).

Handel: Hier besteht grundsätzlich die Basis in einem handelsbezogenen Studium oder einer entsprechenden Fachausbildung; zusätzlich sind Berufserfahrung und zusätzliche Fortbildung (teils nach AEVO) erforderlich; unter den Hauptberuflichen etwa der überbetrieblichen Bildungszentren finden sich auch Pädagogen oder Diplom-Handelslehrer.

Chemie: Die Hauptamtlichen haben hier in der Regel eine Ausbildung in dem Beruf, den sie ausbilden, oft auch die nachgewiesene Ausbildereignung nach AEVO, im Übrigen aber findet die Qualifizierung durch erfahrene Ausbilderkollegen im Zuge des Ausbildens selbst statt.

Bank: Hier sind die Qualifikationsvoraussetzungen besonders heterogen. Es finden sich Mitarbeiter mit nachgewiesener Ausbildereignung nach AEVO, die aus der Dualen Ausbildung kommen, neben pädagogisch gebildeten Handelslehrern bzw. berufspädagogisch

vorgebildeten Fachkräften und Akademikern; sie haben Fachseminare über Personalmanagement und Personalentwicklung an den brancheneigenen Akademien besucht. Auf diesem Weg ist eine Qualifizierung bis zum Personalleiter möglich. Speziell die Raiffeisen-Organisation vergibt auch ein spezielles Trainer-Zertifikat bzw. ein Coaching-Zertifikat ADG.

Dieses Bild zeigt, dass in den klassischen handwerksnahen Branchen der Meister die übliche Voraussetzung für eine hauptamtliche Aufgabe in der Ausbildung ist, jedoch gibt es hier auch immer mehr Akademiker (insbesondere Ingenieure, Ökonomen, Lehrer). In den übrigen Branchen, in denen es gar keinen Meister gibt, gibt es zwei Wege zum hauptamtlichen Ausbilder: Entweder über den jeweiligen Ausbildungsberuf mit Berufserfahrung, AEVO und weiteren Zusatzausbildungen, oder über den akademischen Weg, insbesondere über den Handels- bzw. Gewerbelehrer.

Eine spezielle Qualifizierung für die Ausbildungsaufgabe gibt es in der Regel nur in Form von Lehrgängen, die auf die Ausbildereignungsprüfung (nach AEVO) vorbereiten. In wenigen Branchen (nur Handel und Banken) kommen zusätzliche berufspädagogische bzw. personalwirtschaftliche oder Trainerqualifikationen vor. Üblich ist das „Training on the Job“. Eine weitergehende spezielle berufspädagogische Qualifikation für die hauptamtlichen Ausbilder wird nirgends vorausgesetzt.

Nach der Einschätzung vieler Branchenvertreter besteht im Hinblick auf das pädagogische Know-How und die Führungskompetenz der hauptamtlichen Ausbilder *kein* besonderer Qualifizierungsbedarf: Sie können, was sie für die Ausbildung brauchen, denn – so die mitunter etwas verwirrende Logik – die meist brancheneigenen (!) Weiterbildungszentren bieten solche Qualifizierungsmöglichkeiten an, und für das, was sie nicht anbieten, besteht offenbar auch kein Bedarf. So sieht z.B. der Bankvertreter keinen Qualifizierungsbedarf für hauptamtliche Ausbilder, weil für sie bereits bei den Akademien eine Vielzahl von Modulen mit einschlägigen Themen bereitstehen, auch Module zu Fragen der pädagogischen Vermittlung von Fachinhalten. An diesen müssten sie nur teilnehmen. Tun sie das nicht, haben sie offenbar auch keinen Bedarf. Dementsprechend sehen die Bankvertreter auch keinen zusätzlichen Qualifizierungsbedarf für Ausbilder.

In einigen Branchen wird dem jedoch widersprochen. Hier sehen die Ausbildungsfachleute durchaus einen offenen Qualifizierungsbedarf der hauptamtlichen Ausbilder. Und zwar auf folgenden Gebieten:

- Telelearning bzw. neuere (Tele-)Lehrmethoden (Handwerk)
- Jugendpädagogik, um mit den Jugendlichen und ihren sozialen Schwierigkeiten besser zurecht zu kommen, sich besser in die Jugendlichen hineinversetzen und ihre Kompetenzen fördern zu können (z.B. Bau, Elektro). „Es müsste mehr gemacht werden für HBAs in den Bildungszentren, um mit den sozialen Schwierigkeiten der Azubi besser zurecht zu kommen“ (Bau). Mehr pädagogisch-didaktische Kompetenzen, um die eigene fachliche Exzellenz auch vermitteln zu können (Bau, Elektro).
- Mehr Methodenkompetenz, wie etwa: Projekte zu konzipieren, Kontakt mit den Ausbildungsbeauftragten zu halten bzw. diese anzuleiten und zu führen, Beurteilungsgespräche führen, den Entwicklungsverlauf des Azubis zu beobachten (Kenntnisse und Fähigkeitenerwerb), ein Lernprozessbegleiter/Coach zu sein (so-

wohl für die Auszubildenden, als auch für die anderen Mitarbeiter im Unternehmen), in einer prozessorientierten Ausbildung Lernziele zu definieren, die Zusammenarbeit mit den Betriebsabteilungen zu organisieren, u.ä. (Anlagenbau). „Es besteht ein klarer Bedarf im Hinblick auf die pädagogische Qualifikation der Ausbilder“ (Agrarbranche).

- Dabei spielt die prozessorientierte Ausbildung eine große Rolle, auf sie sollten sich die Hauptamtlichen besser vorbereiten: „Ausbildungsleiter und Ausbilder sind heute noch oft in einer Lehrgangswelt verhaftet und haben keine Vorstellung von einer Ausbildung in Prozessen bzw. wollen sich der nicht stellen“ (Elektro). Auch im Anlagenbau wird betont, dass es bei den Ausbildern einen großen Bedarf gebe, zu lernen, wie man die prozessorientierte Ausbildung umsetzen kann. Das scheint überhaupt branchenübergreifend einen wesentlichen offenen Qualifizierungsbedarf darzustellen.
- Es wird auch gesehen, dass viele Ausbilder mit den neuen Prüfungen nicht zurecht kommen, wie sich überhaupt die Kammern mit den neuen Prüfungen sehr schwer tun; es gibt daher Überlegungen, dass die Betriebe das Recht erwerben, Teile der Prüfungen zu übernehmen (Anlagenbau).

Im Fachlichen dagegen wird kein Qualifizierungsbedarf gesehen, wenn es nicht gerade wieder eine entscheidende technische oder Verfahrensinnovation gibt.

Das Aussetzen der AEVO wird vor diesem Hintergrund durchweg und branchenübergreifend kritisch gesehen und als Fehler bezeichnet - nicht einer der Gesprächspartner war damit einverstanden. „Die Aussetzung der AEVO war ein Fehler. Ausbilder, HBA wie NBA brauchen dringend mehr pädagogisch-didaktisches, eigenes Auftreten, Persönlichkeit, sich in den Azubi Hineinversetzen-Können. Es braucht Angebote, die es erleichtern, die tägliche Arbeit zu machen. Das Personal müsste systematischer fortgebildet werden“ (Baubranche).

Trotz solcher Aussagen zu einem nicht unerheblichen Lernbedarf der hauptamtlichen Ausbilder geht die Tendenz bei unseren Gesprächspartnern eher dahin, bei den Hauptamtlichen keinen zusätzlichen Qualifizierungsbedarf zu sehen, da es ja zu all den genannten Punkten bereits ausreichend Qualifizierungsangebote auf Verbandsebene gäbe („wird alles durch die Akademien abgedeckt“, Banken). Das Meiste, was sie brauchen, würden die Hauptamtlichen ohnehin in der Praxis, beim „Tun“ selber lernen (z.B. Handel, Banken).

3.2.2.2 Ausbildende Fachkräfte

Die ausbildenden Fachkräfte (nebenberuflichen Ausbilder, Ausbildungsbeauftragte) haben in aller Regel selbst den jeweiligen Fachberuf gelernt. Im Handwerk etwa bilden demgemäß viele GesellInnen aus. Darüber hinaus haben sie – je nach Branche – entweder selbst den Meister (inkl. dem pädagogischen Teil der Prüfung) oder sind Techniker oder Ingenieure (Handwerk, Landwirtschaft, Bau usw.) oder sie haben längere Berufserfahrung. Manchmal haben sie auch die nachgewiesene Ausbildereignung (nach AEVO), obwohl diese für sie gesetzlich nicht vorgeschrieben ist (z.B. Chemie).

Als einzige Branche hat die Agrarwirtschaft auch die nebenamtliche Ausbildertätigkeit gesetzlich geregelt (auch nebenamtlich ausbilden darf nur, wer Meisterniveau, eine zweijäh-

rige Weiterbildung oder vergleichbare Abschlüsse hat). Auch Hochschulabsolventen müssen in der Landwirtschaft und im Gartenbau einen berufs- und arbeitspädagogischen Zusatzkurs absolvieren, wenn sie nebenberuflich ausbilden wollen. Alle (nebenamtlichen) Ausbilder in der Agrarwirtschaft haben damit eine berufspädagogische Qualifizierung durchlaufen.

Im Handwerk wird zwar auch für die GesellInnen unter den ausbildenden Fachkräfte ein Ausbildungsnachweis als wünschenswert angesehen. Die ausbildenden Fachkräfte müssen diesen aber nicht in der von der AEVO vorgeschriebenen Form erbringen, sondern die Ausbildereignung kann auch durch verschiedene einschlägige Weiterbildungen und pädagogische Zusatzangebote nachgewiesen werden (z.B. Bildungscoach) im Rahmen einer Aufstiegsfortbildung.

In allen anderen Branchen (z.B. Anlagenbau, Logistik, Handel, Logistik) besitzen die ausbildenden Fachkräfte in der Regel *keine berufspädagogischen Qualifikationen*. In manchen Großunternehmen machen manche die Prüfung nach AEVO, manchmal nehmen sie an bestimmten auch für die Ausbildung relevanten Schulungen (z.B. zum Thema Kommunikation) teil. „Bei der Rekrutierung wird darauf geachtet, „dass die Kollegen ein Händchen dafür haben und dass sie sich für die berufliche Entwicklung von Jugendlichen interessieren, dass sie sich kümmern und auch engagieren wollen“ (Handel). Einige Landesverbände der Logistik-Branche bieten für die nebenamtlichen Ausbilder Weiterbildungen an, um sie auch berufspädagogisch etwas zu qualifizieren. Diese Angebote werden aber immer weniger nachgefragt (Logistik).

In großen Unternehmen der Chemiebranche gibt es ein- bis zweitägige Schulungen zu Beginn einer nebenamtlichen Ausbildertätigkeit, und anschließend werden die ausbildenden Fachkräfte oft im Rahmen eines Mentorensystems von einem hauptamtlichen Ausbilder betreut. Außerdem gibt es manchmal betriebinterne Workshops für die Nebenamtlichen. „Oft findet aber Qualifizierung eher durch erfahrene Kollegen im Zuge des Ausbildens selbst statt („Learning by doing“). Die Ausbildungsstrukturen und Lehrgangskonzepte sind ja dort verfügbar. Das Thema der pädagogischen Vermittlung ist immer gekoppelt an das Fachliche und lässt sich nur schwer „rein methodisch“ vermitteln“ (Chemie).

Selbst in den Banken beschränkt sich die berufspädagogische Qualifizierung der ausbildenden Fachkräfte auf Lehrgänge zum Erwerb der Ausbildereignung nach AEVO – „oder sie haben nichts“ (Bank). Pädagogische Kompetenzen auf dem Niveau der AEVO-Lehrgänge werden hier allerdings auch als ausreichend angesehen.

Obwohl die Branchenvertreter manchmal darum bemüht sind, die Verhältnisse in einem möglichst schönen Licht darzustellen, wird doch deutlich: Die ausbildenden Fachkräfte, also das „Rückgrad“ der prozessorientierten Ausbildung, sind auf ihre Aufgabe allenfalls fachlich, kaum jedoch berufspädagogisch vorbereitet, mit sehr wenigen Ausnahmen etwa in der Landwirtschaft und in der Chemie. Selbst die Qualifizierung zur Ausbildereignung nach AEVO ist hier eher die Ausnahme als die Regel.

Wie sehen die Vertreter der Branchenverbände den *Qualifikationsbedarf* der ausbildenden Fachkräfte? Im Allgemeinen wird ein solcher Bedarf erkannt und bejaht, und er wird ungefähr auf den gleichen Gebieten gesehen wie bei den hauptamtlichen Ausbildern (v.a. auf

den Gebieten Jugendpädagogik, Methodisch-Didaktisches, soziale Kompetenzen, Motivation von Auszubildenden, Umgang mit problematischen Jugendlichen).

Im Handwerk ist man der Ansicht, dass für alle ausbildenden Fachkräfte außer den Meistern, die diesen bereits haben, ein Ausbildereignungsnachweis (AEVO) nötig ist. Im Metall- und Elektrobereich kommt als Qualifizierungsbedarf hinzu, dass die ausbildenden Fachkräfte sich genau überlegen müssen, wie sie die gestaltungsoffenen Berufsbilder füllen. Der Bauvertreter meint, die ausbildenden Fachkräfte bräuchten dringend mehr Pädagogisch-Didaktisches. Auch aus der Logistik-Branche wird gesagt, es gäbe einen Qualifikationsbedarf, vor allem im methodischen Bereich. Auch aus dem Handel heißt es: „Bei vielen ausbildenden Fachkräften ist Weiterbildungsbedarf erkennbar“ vor allem „im Bereich der methodischen Vielfalt, die in der Ausbildung verwendet wird (Vermittlungsmethodik, Coaching)“ (Handel). Auch sieht der Handel einen Qualifikationsbedarf der nebenamtlichen Ausbilder „im Umgang mit Auszubildenden, die aus einem schwierigen Umfeld kommen“. Und auch ein Vertreter der Agrarwirtschaft sagt: „Trotz bereits bestehender Weiterbildungsbemühungen gibt es einen klaren Bedarf im Hinblick auf pädagogische Ausbildung der Ausbilder“. Einer der Bankvertreter meint, dass es ausreicht, den ausbildenden Fachkräften die AEVO-Prüfung anzubieten, aber das solle man dann auch tun. Außerdem könnten sie diverse berufspädagogische Fachseminare besuchen.

Es wird also deutlich: branchenübergreifend ist man sich einig, dass die ausbildenden Fachkräfte in Zukunft mehr und besser berufspädagogisch qualifiziert werden müssen, und zwar in einer Weise und mit Inhalten, die sie ganz gezielt auf ihre besondere Form des Ausbildens im Arbeitsprozess vorbereitet. Die Meinungen unterscheiden sich jedoch bei der Frage, ob die vorhandenen Weiterbildungsträger der Branchen für diesen Bedarf bereits passende und ausreichend Angebote bereitstellen oder nicht. Hier liegen seltsam widersprüchliche Aussagen vor. Beispiel Handel: Einerseits werden mehr Weiterbildungskonzepte für Ausbilder von den Weiterbildungsträgern gewünscht, auch sei es wichtig, dass es Karrierewege für das Bildungspersonal gibt. „Aber das muss nicht gleich der Berufspädagoge sein, wie er da jetzt als „Dach“ bundesweit verordnet werden soll“.

Faktisch findet sehr wenig berufspädagogische Qualifizierung für die ausbildenden Fachkräfte statt, und dafür finden die Branchenvertreter viele Gründe: Zum einen sei es nicht leicht, die Zeit dafür aufzubringen, da ausbildende Fachkräfte ja in erster Linie im Betrieb gebraucht werden. Zum anderen seien sie selbst eher an fachlicher als an berufspädagogischer Weiterbildung interessiert (Logistik). So bleibt hier der Qualifizierungsbedarf zur Zeit weitgehend offen, obwohl es in manchen Branchen offenbar Lösungsansätze gibt (s.o.).

Welche Lösungen werden sonst noch angedacht?

Hier reagieren die Branchenvertreter eher hilflos: „Es wäre nicht schlecht, wenn der eine oder andere hier den AdA-Schein machen würde“ (Logistik). Oder: „Der Bauernverband fordert daher, die AEVO in verbesserter Art und Weise dringend wieder einzusetzen. Umso technisch anspruchsvoller der Beruf wird, umso wichtiger wird die Qualifizierung der Ausbilder. Diese Qualifikation sollte nicht blockweise angeboten werden, sondern sehr pragmatisch an den Bedürfnissen der Ausbilder entlang“ (Agrarwirtschaft). Aus dem Handwerk ist zu hören, die ausbildenden Fachkräfte könnten sich für Aufgaben wie Bildungscoach, Personalentwicklung, Bildungsberatung und Bildungsmanagement weiterqualifizieren.

Das Problem scheint nicht so sehr zu sein, dass es keine inhaltlich für die ausbildenden Fachkräfte relevanten Angebote (etwa der Akademien und Weiterbildungszentren) gäbe, sondern eher, dass diese Angebote selten in einer für die ausbildenden Fachkräfte geeigneten *Form* vorliegen. Deshalb, so die Vermutung, werden die vorliegenden Angebote verhältnismäßig schlecht wahrgenommen.

3.2.2.3 Leitungskräfte, Ausbildungskordinatoren

In kleinen Betrieben haben die Chefs, die nebenbei auch die Ausbildungsleitung innehaben, in der Regel auch die Ausbildereignungsprüfung abgelegt – dort, wo es Meister gibt, im Rahmen der Meisterprüfung, und auch im Handel ist es üblich, dass Inhaber oder Filial- bzw. Abteilungsleiter, die Ausbildungsverantwortung tragen, auch die Ausbildungsberechtigung nach AEVO haben. Weitergehende Qualifikationsvoraussetzungen sind nicht üblich. Die Ausbildungsleiter von Großunternehmen, etwa des Anlagen- und Fahrzeugbaus, haben i.d.R. ein Ingenieurstudium abgeschlossen. In größeren Unternehmen, in denen die Ausbildungsleitung oft mit der Personalleitung verbunden (oder ein Teil davon) ist, haben die Ausbildungsleiter damit auch alle sonstigen Voraussetzungen, die dort für Personalleiter üblich sind – oft also ein fachlich einschlägiges oder auch ein juristisches oder pädagogisches Studium und/oder die Ausbildung im jeweiligen Ausbildungsberuf und eine Reihe von Fachkursen und –seminaren zum Thema Personalwirtschaft.

Über die Qualifikationsanforderungen an Ausbildungsleiter äußern sich unsere Gesprächspartner sehr wenig. Im Gartenbau bereitet es Sorgen, dass generell die Zahl der Meisterprüfungen zurückgeht; die Analyse dieses Phänomens ist noch nicht abgeschlossen. Lediglich aus dem Elektrobereich wird darauf hingewiesen, dass Ausbildungsleiter angesichts der ständigen Strukturveränderungen in der Ausbildung eigentlich Qualitäten von Organisationsentwicklern brauchen: Sie müssen in der Lage sein, Qualifikationserfordernisse aufzunehmen, einen Organisationsentwicklungsprozess in der Ausbildung zu organisieren, der die Ausbilder und ausbildenden Fachkräfte integriert und sie müssen die dazu notwendigen infrastrukturellen Voraussetzungen schaffen. Aber auch dabei handelt es sich eher um eine allgemeine Reflexion, als um die Formulierung eines konkreten Qualifizierungsbedarfs. Einen solchen sehen unsere Gesprächspartner für die Ausbildungsleitungen in ihrer Funktion als Leitungen nicht. In ihren Augen sind die Leitungen für die Organisation moderner Berufsausbildungen hinreichend qualifiziert bzw. sie sind dazu in der Lage, sich die dazu erforderlichen Informationen über aktuelle Entwicklungen laufend selbst zu beschaffen. Dazu gibt es auch genügend Organe, Tagungen, Medien usw.

3.2.3 Rekrutierung und Bedarfsdeckung

3.2.3.1 Hauptamtliche Ausbilder

Professionelle Ausbilder werden am Markt nur von den über- und außerbetrieblichen Ausbildungszentren gesucht. Die ausbildenden Unternehmen decken ihren Bedarf an hauptamtlichen Ausbildern fast ausschließlich intern, d.h. aus den vorhandenen Fachkräften, die in die Ausbildung übernommen werden. Interessant ist, dass selbst im Handwerk und für dessen überbetriebliche Ausbildungszentren heute nicht mehr nur nach Meistern gesucht

wird, sondern dass sich das Spektrum geweitet hat und durchaus auch Akademiker einschließt. (Früher wurden in den Ausbildungszentren vor allem solche älteren Betriebsinhaber hauptamtliche Ausbilder, die ihren Betrieb aufgegeben hatten).

Was ein Vertreter der der Hotel- und Gaststättenbranche sagte, gilt wohl generell: „Es ist schwer, gute Ausbilder zu finden. Gar Topleute zu finden, ist noch schwerer, weil unterschiedliche Qualifikationen erforderlich sind, wie: Fachpraxis, Methodenkompetenz, Pädagogik, Menschenführung, Kummerkasten sein, Umgang mit heterogenen Gruppen... Passende Leute heranzuziehen dauert einige Jahre – die meisten sind im mittleren Alter“. Dennoch sagen die Vertreter praktisch aller Branchen, die Besetzung von hauptamtlichen Ausbilderstellen in den Ausbildungszentren ebenso wie in den Lehrwerkstätten sei *kein Problem*. Unabhängig von der Branche betonen sie, dass ihnen sowohl aus den Mitgliedsunternehmen, als auch aus den überbetrieblichen Ausbildungsstätten keinerlei Probleme bei der Besetzung von Ausbilder- und Ausbildungsleiterstellen bekannt seien (z.B. Logistik, Landwirtschaft, Anlagenbau, Handel, Banken). Das hängt zweifellos auch damit zusammen, dass die Zahl der Stellen, die mit Hauptamtlichen besetzt werden müssen, insgesamt abnimmt (s.o.). Außerdem: Hauptamtlicher Ausbilder zu werden, bedeutet auch, aus dem täglichen Arbeitsstress ein Stück weit herauszukommen und mehr sein eigener Herr zu sein, ist also auch in Bezug auf die Arbeitsbedingungen für viele nicht unattraktiv. „Hauptamtlicher Ausbilder zu sein, ist immer noch eine attraktive Entwicklungsmöglichkeit. Die werden oft besser bezahlt als im operativen Geschäft. Daher sind Stellen leicht zu besetzen“ (Chemie).

Die Rekrutierung von hauptamtlichen Ausbildern läuft im Allgemeinen so ab: Der Unternehmer geht auf eine gute Fachkraft zu, die er für besonders begabt hält, bietet ihr eine Funktion in der Ausbildung an, verbunden z.B. mit der Möglichkeit, den Meister zu machen etc., und versetzt sie nach z.B. 5 Jahren wieder zurück in den Betrieb (Elektro, ähnlich Chemie). In Großbetrieben wie den Banken werden Ausbilderstellen auch intern ausgeschrieben, öffentliche Ausschreibungen von Ausbilderstellen sind eher ungewöhnlich. Generell kommen die Ausbilder daher aus dem eigenen Haus, oft auf Empfehlung oder weil sie selbst Interesse gezeigt haben. Meist handelt es sich um junge Leute, denn oft werden für die Ausbilderaufgabe Mitarbeiter herangezogen, deren eigene Ausbildungserfahrung noch nicht so lange zurück liegt und die „ein Händchen“ für die Arbeit mit Jugendlichen haben. Diese Mitarbeiter greifen dann methodisch auf die eigenen Ausbildungserfahrungen zurück. Eine spezielle Qualifizierung ist an diesem Übergang unüblich.

Im kaufmännischen Bereich ist die Berufung zum Ausbilder oft mit einem Karriereschritt verbunden. Berufserfahrung bzw. einige Jahre Betriebserfahrung werden im Allgemeinen vorausgesetzt. Es ist eher unüblich, dass jemand, der direkt von der Uni kommt, Ausbilder wird.

Man hat also den Eindruck: Bei der Rekrutierung von hauptamtlichen Ausbildern wird im Allgemeinen sehr auf die *persönliche Eignung*, Berufserfahrung und das berühmte „Händchen für die Jugend“ geachtet, nicht aber auf konkrete berufspädagogische Kompetenz. Ein systematischer Zusammenhang zwischen dem Anforderungsprofil dieser Aufgabe und dem individuellen Qualifikationsprofil des Bewerbers wird nicht hergestellt, und die Mehrzahl der Befragten sieht dafür auch keine Notwendigkeit. Es ist zu erkennen, dass die mit der Ausbildung der Ausbilder verbundenen Fragen viele Verbände nicht besonders interessiert – mit der aufschlussreichen Ausnahme der Vertreter der Bauindustrie, der klagte, dass

nach 10 Jahren Krise am Bau und den entsprechenden Einsparungen im gesamten Bildungsbereich nun zu spüren sei, wie hier ein Mangel eintritt: „Es fehlt uns die begeisterte Ebene der Personalentwickler... Der alte Ausbilder ist uns durch die Krise verloren gegangen“ (Bauindustrie).

3.2.3.2 Ausbildende Fachkräfte

Im Handwerk werden auch diejenigen, die ausbilden – Meister wie Gesellen – nach wie vor über den klassischen Weg Geselle – Berufspraxis – Meisterprüfung rekrutiert. Hier wird demnach nicht gezielt nach Ausbildungspersonal gesucht, denn diese Funktion ist, wie man sehen konnte, stets mit Fachaufgaben verbunden. Ähnliches gilt für alle ausbildenden Fachkräfte: Am Arbeitsmarkt werden natürlich nicht „ausbildende Fachkräfte“ gesucht, sondern Fachkräfte, Techniker, Ingenieure etc. für die jeweiligen Fachaufgaben. Diese kommen zu ihren nebenberuflichen Ausbildungsaufgaben dann stets über einen innerbetrieblichen Auswahlprozess, der sich meist in erster Linie nicht auf die Person, sondern auf deren ausbildungsrelevante Tätigkeit bezieht. Engpässe gibt es nicht bei dieser Auswahl, sondern dabei, überhaupt genügend gute Fachkräfte für die jeweiligen Betriebsaufgaben zu finden (allgemeiner Fachkräftemangel bei Ingenieuren und hochqualifizierten Facharbeitern). Bei der Auswahl derjenigen Fachkräfte, die mit Ausbildungsaufgaben betraut werden, gibt es wohl ebenso wenig Probleme wie bei den hauptamtlichen Ausbildern: „Ich habe noch nie von Problemen bei der Rekrutierung gehört“ (Anlagenbau). Denn: „Es kann ja angewiesen werden“ (Logistik). Wenn es hier keine Probleme gibt, dürfte das auch damit zusammenhängen, dass dieses nebenamtliche Ausbilden i.d.R. in den Unternehmen hohe Wertschätzung erfährt und offenbar, zumindest in großen Unternehmen, manchmal mit finanziellen o.ä. Anreizen verbunden ist. Wenn überhaupt, gibt es eher Widerstände aus den Fachabteilungen bzw. von den Abteilungsleitungen, die sich gegen die zusätzliche Aufgabe wehren und meinen, nicht auf die volle Arbeitskraft der betroffenen Mitarbeiter verzichten zu können. Daher werden manchmal leichter Mitarbeiter in Altersteilzeit oder im Übergang zur Rente zu ausbildenden Fachkräften (z.B. Logistik).

Nach Aussage der Branchenvertreter ist das Problem also nicht, überhaupt ausbildende Fachkräfte zu finden, sondern die Frage ist eher, wie man jemanden findet, der dafür „Interesse und ein Händchen hat“. „Es besteht immer das Problem, genügend motivierte und fähige Mitarbeiter zu gewinnen“ (Chemie). Es wird betont, dass man bei der Rekrutierung von ausbildenden Fachkräften in erster Linie auf das persönliche Interesse an der Aufgabe schauen müsse, denn man könne keinen zu dieser Tätigkeit zwingen, und es sei „auch gut, dass nicht jeder ausbildet“ (Handel). Nicht jeder ist in der Lage, die Hauptanforderung an ausbildende Fachkräfte zu erfüllen, nämlich die Ausbildungsaufgabe *zusätzlich* zum „normalen Job“ zu erfüllen, denn eine Aufgabenreduzierung im operativen Geschäft aufgrund der Ausbildungstätigkeit ist eher selten. Zeitmanagement ist daher eine der wichtigen Anforderungen an ausbildende Fachkräfte.

In den Gesprächen mit den Branchenvertretern äußerten diese mehrmals Empfehlungen und Wünsche hinsichtlich der Wiedereinsetzung der AEVO. Tenor: Die AEVO ist sinnvoll und notwendig, sollte wieder in Kraft gesetzt werden, aber nicht in der alten Form, sondern gründlich überarbeitet. Gewünschte Tendenz: Prüfung abspecken, alle Inhalte viel praxisnäher, weniger Rechtliches, schlankere, flexiblere Form, z.B. Modularisierung (s. Branchenberichte).

4 Zum Arbeitsmarkt für das Weiterbildungspersonal

4.1 Strukturen der Nachfrage nach Weiterbildungspersonal

Es hat sich in allen Branchen herumgesprochen, dass berufliche Weiterbildung heute unverzichtbar ist, daher gibt es auch in alle Branchen intensive Weiterbildungsbemühungen – und damit offenbar eine rege Nachfrage nach Weiterbildungsleistungen und Menschen, die sie erbringen können.⁷ Die berufliche Weiterbildung orientiert sich in Deutschland generell stark an den Bedürfnissen der Unternehmen, und das ist auch so gewollt. Der Weiterbildungsbereich ist bekanntlich wesentlich weniger geregelt und geordnet als der Bereich der Ausbildung. Seine Strukturen und Angebotsformen variieren daher von Branche zu Branche (u.a. stark abhängig von der Betriebsgröße). Um einen Eindruck vom quantitativen Umfang dieses Marktes zu bekommen, lassen sich aus unseren Gesprächen mit Branchenvertretern folgende Zahlen zur Struktur der Weiterbildungsanbieter entnehmen:

Nach Brancheninformationen und einer Untersuchung des Instituts der deutschen Wirtschaft bilden in Deutschland zwischen 80 und 96% aller Betriebe ihre Mitarbeiter weiter, unabhängig von der Betriebsgröße! Betroffen von formaler Weiterbildung (also ohne das informelle Lernen am Arbeitsplatz) sind schätzungsweise zwischen 50 und 60% aller Mitarbeiter, z.T. dadurch bedingt, dass auch in Kleinbetrieben (wie etwa dem Transportgewerbe) aufgrund technischer Veränderungen oder gesetzlicher Auflagen laufend ein neuer Weiterbildungsbedarf erzeugt wird.

Damit betrifft die Weiterbildung sehr viel mehr Menschen als die Ausbildung.

Auf dem Weiterbildungsmarkt gibt es viele anbietende Institutionen. Sie sind jedoch von sehr unterschiedlicher Bedeutung. Nach dem Berichtssystem Weiterbildung IX des Bundesministeriums für Bildung und Forschung von 2006 wurde im Jahr 2003 jeder zweite Teilnehmer durch Weiterbildungsangebote des Arbeitgebers oder des Betriebs geschult. Dies zeigt das hohe Engagement der Betriebe für die berufliche Weiterbildung. Durch private Institute werden nach dem Berichtssystem ferner 9% aller Teilnehmer geschult, während die Kammern 8% weiterbilden. An vierter Stelle folgen die Berufsverbände/ sonstigen Verbände, die 5% der Teilnehmer in der beruflichen Weiterbildung schulen. Diese vier Gruppen decken zusammen ca. 75% des Weiterbildungsmarktes ab, d.h. drei von vier Weiterbildungsteilnehmern werden von diesen vier Akteuren weitergebildet. An diesem Marktanteil haben sich seit 1994 außer kleinen Verschiebungen zwischen diesen vier Trägerkategorien keine wesentlichen Veränderungen ergeben.⁸

⁷ Im europäischen Vergleich erscheinen die Weiterbildungsbemühungen jedoch durchaus noch ausbaufähig. Im Vergleich zu anderen europäischen Ländern liegt z.B. die betriebliche Weiterbildung Deutschland jedoch mit seinem heutigen Rang hinter allen skandinavischen Ländern sowie hinter Österreich, Frankreich, Großbritannien und den Niederlanden auf Platz 9 (Quelle: CVTS II = Continuing Vocational Training Survey 2000)

⁸ Quelle: Berichtssystem Weiterbildung IX, Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2006, S. 297
http://www.bmbf.de/pub/berichtssystem_weiterbildung_9.pdf

Generell hängt die Intensität und Struktur der Weiterbildung stark von der Unternehmensgröße ab: Große und mittlere Unternehmen haben eine ausgeprägte Weiterbildungskultur mit eigenen Personalentwicklungsabteilungen und mitunter sogar eigenen Fortbildungsakademien, und sie kooperieren mit Hochschulen. Die kleinen und mittleren Unternehmen sind zurückhaltender in der Weiterbildung, weil sie ihre Mitarbeiter weniger leicht freistellen können, und sie müssen auf Angebote von *externen Bildungsträgern und Weiterbildungszentren* zurückgreifen, die oft von den Verbänden getragen werden. Diese Unternehmen veranstalten ihre Weiterbildung nicht selbst, sondern schicken ihre Mitarbeiter zu außerbetrieblichen Trägern. Darunter gibt es ihnen verbundene, meist branchennahe Anbieter. Zählt man nur diese branchenspezifischen Anbieter und lässt die „unzähligen“ freien Anbieter weg, ergibt sich aus den Informationen unserer Gesprächspartner für einige Branchen folgendes Bild branchennaher Weiterbildungszentren (Tab.4):

Tab.4: Überbetr. Weiterbildungszentren einiger Branchen

Branche	Zahl (geschätzt)
HoGa	Hotelfachschulen ca. 40 IHKs m. einschl. Weiterbildung: 90
Handel	Private Fachschulen: 6-7 Bildungszentren: 36
Chemie	10
Banken	Regionale Akademien der VuR-Banken: 7 mit 11 Schulungsstätten Regionale Sparkassenakademien: 11 Überregionale Sparkassenakademie: 1 Hochschule d. Sparkassen: 1

(Ohne Geschäftsbanken)

In Handwerk, Logistik, Bau, Agrarsektor usw. bieten alle überbetrieblichen Träger der Ausbildung auch Weiterbildung an

Obwohl man aufgrund der Brancheninterviews also keineswegs ein auch nur annähernd vollständiges Bild vom Volumen des Weiterbildungsmarktes wiedergeben kann, lässt sich ahnen, dass es hier um ein sehr großes Arbeitsfeld geht. Im Folgenden werden zunächst die Strukturen skizziert, bevor die Akteure der Weiterbildung beschrieben werden. Die Gesprächspartner griffen überwiegend auf die bekannte Unterscheidung von „Anpassungs“- und „Aufstiegsweiterbildung“ zurück.

4.1.1 Anpassungsweiterbildung

Die **Anpassungsweiterbildung**, mit der die Arbeitenden ständig den Wandel in der Arbeitswelt und die mit ihm verbundenen neuen Herausforderungen nachvollziehen, verläuft weitgehend *ungeregelt*. Sie stellt sich als unübersehbare Fülle von Einzelmaßnahmen dar, die zum großen Teil auf einen relativ kurzfristigen Bedarf antworten und sehr stark in Bewegung sind. Diese Flexibilität und Vielfalt wird von einigen unserer Gesprächspartner explizit begrüßt und verteidigt, die Politik wird aufgefordert, hier nicht begrenzend einzugreifen. Außerdem sind in den Branchen selbst z.T. Tendenzen im Gang, die offene Weiterbildung zu systematisieren, zu gliedern und zu begrenzen. Z.B. haben die Banken ihr ausuferndes Weiterbildungsangebot in ihrem Verband auf ca. 100 Fachseminartypen und 60 Standardmodule reduziert und geordnet, neben denen es allerdings auch weiterhin spezielle Angebote für einen speziellen Bedarf gibt und in Zukunft weiter geben wird. Denn die Unternehmen sehen gerade in dieser Flexibilität große Vorteile in einem Bereich, der sich eben nicht nach einem planbaren Schema verändert.

Interessanterweise sind die Weiterbildungsinhalte, über die unsere Gesprächspartner aus den verschiedenen Branchen berichten, stets dieselben, nämlich

- Vielfältige fachspezifische Themen (insbesondere Technologieveränderungen, Verfahrensveränderungen, Sortimentstraining)
- kaufmännische, betriebswirtschaftliche und rechtliche Themen (z.B. Marketing, Arbeitsrecht)
- Fachübergreifende Qualifizierungen: Präsentation, Rhetorik, Problemlösetechniken, Kommunikation/soziale Kompetenzen, Konfliktbewältigung, Beratungsgespräche, Umgang mit Drogenproblemen, Kreativität, pädagogische Themen ...
- IT-Trainings (u.a. auch Online-Tutor) und Fremdsprachen
- Führungskräfte training.

Die Lernformen der Anpassungsweiterbildung sind die „Klassiker“ Schulungen, Seminare, Exkursionen, Workshops usw. von einigen Stunden bis zu einigen Tagen Dauer (sie liegen oft am Wochenende); längere geschlossene Lehrgänge sind im Bereich der Anpassungsweiterbildung eher untypisch. Viel und zunehmend mehr Anpassungsweiterbildung findet nach Aussage mehrerer Branchenvertreter *direkt am Arbeitsplatz* statt. Im Handel z.B., so wird geschätzt, ist das der weit überwiegende Teil (z.B. Warenkunde, Produktschulungen). Hier wird im unmittelbaren Arbeitsprozess und kollegialen Rahmen „informell“ durch Gespräch und Zusammenarbeit weitergebildet. Auch der Anteil des selbständigen Lernens zu Hause darf hier nicht unterschätzt werden, z.T. computer-based. Vor Präsenzseminaren sind oft Online- bzw. E-Learning-Seminare zu Hause oder am Arbeitsplatz vorgeschaltet. Die Koppelung von Face-to-Face- und E-Learning ist inzwischen weit verbreitet in der Weiterbildung, ebenso die Nutzung von Lernplattformen für das „arbeitsbegleitende Lernen“. Anpassungsweiterbildung wird sehr oft von den Unternehmen selbst initiiert: Unabhängig von der Branche entwickeln und veranstalten *größere Unternehmen* Weiterbildungsangebote typischerweise selbst und legen ihren Mitarbeitern die Teilnahme nahe, z.T. im Rahmen von Zielvereinbarungsgesprächen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Sie unterhalten dafür mitunter eigene Weiterbildungsabteilungen. Es kommt auch vor, dass diese in besonderen Fällen auf Angebote externer Träger zurückgreifen, die sie z.T. für bestimmte

Mitarbeitergruppen inhouse anbieten. Bei großen Unternehmen existieren aufwändige unternehmensspezifische Weiterbildungsprogramme. Einzelne große Firmen haben sich – z.T. rechtlich selbständige – *unternehmenseigene* Akademien zugelegt, die auch viele Veranstaltungen zur Anpassungsweiterbildung durchführen (z.B. die McDonalds-„Universität“).

In einigen besonders weiterbildungsintensiven Branchen, wie etwa dem Bankgewerbe, sind *verbandseigene* Akademien die wichtigsten Träger der Anpassungsweiterbildung. Auch im Handwerk gibt es eigene Bildungsstätten; oft sind das die überbetrieblichen Ausbildungszentren (s.o.), die eben meistens auch Weiterbildung anbieten (z.B. Chemie), bzw. Weiterbildungswerke der Landesverbände (z.B. in der Bau- und in der Logistikbranche).

In den eher kleinbetrieblich strukturierten Branchen sind neben den freien Anbietern die Weiterbildungsangebote branchenspezifischer Weiterbildungsträger, die auf Verbands-ebene agieren, typisch (z.B. Akademie Handel). So bietet etwa der Zentralverband des Handwerks viel Weiterbildung an und agiert z.T. als Serviceagentur, die geeignete Weiterbildungen freier Anbieter vermittelt.

Die Agrarverbände ZVG und DBV zum Beispiel unterhalten eigene Bildungsstätten, die viele Seminare anbieten. Daneben gibt es in dieser Branche auch andere überbetriebliche, doch branchengebundene Weiterbildungszentren⁹, auch große Gartenbauzentren und regionale Lehrversuchsanstalten, Ämter und die Kammern bieten für diese Branche Weiterbildungen an. Schließlich sollten die Hersteller als relevante Weiterbildungsträger in der Produkt- und Geräteschulung nicht unterschätzt werden.

Die Bildungsdienstleister und überbetrieblichen Bildungszentren, die Lernbausteine oder Serviceleistungen für die *Ausbildung* anbieten (s.o. Kap. 2), sind in der Regel auch (und oft noch mehr) in der Weiterbildung tätig. Das gilt besonders für die Akademien und Hochschulen der Bankverbände.

Auch bei kleineren Unternehmen ist die Anpassungsweiterbildung sehr verbreitet. Hier ist es jedoch der Normalfall, auf externe Anbieter – private Trainer, Bildungsdienstleister und überbetriebliche Weiterbildungsstätten - zurückzugreifen und die Mitarbeiter zu deren Angeboten zu schicken. In KMUs wird der Weiterbildungsbedarf in der Regel durch die Fachvorgesetzten festgestellt (z.B. durch ein Mitarbeitergespräch). Viele kleinere Unternehmen verfügen über eigene Schulungsräume, in denen externe Dozenten die Mitarbeiter weiterbilden. Eigene Weiterbildungsangebote werden nur dann entwickelt, wenn es keine passenden externen Angebote gibt, wie etwa dann, wenn das Unternehmen eine innovative Technologie einsetzt, die sonst (noch) nicht verbreitet ist. Auch kleinere Unternehmen kooperieren in solchen Fällen oft auch mit Hochschulen (z.B. Chemie). Seltener lassen die kleineren Unternehmen von Bildungsdienstleistern für den eigenen Bedarf maßgeschneiderte Programme entwickeln. Als Bildungsdienstleister kommen also für die kleineren Unternehmen überbetriebliche Bildungszentren, Weiterbildungseinrichtungen der Verbände (z.T. in Kooperation mit den IHKs) oder freie Träger in Frage, bei den High-Tech-Berufen

⁹ Wovon es, grob geschätzt, allein für den Agrarbereich zwischen 200 und 250 in Deutschland gibt.

auch die Hochschulen bzw. (etwa im Kreditgewerbe oder Handel) brancheneigene Akademien. Die Teilnehmer werden in der Regel vom Unternehmen bzw. von Vorgesetzten geschickt, bzw. es wird ihnen die Teilnahme nahegelegt, wie auch meist die Vorgesetzten die Kurse und Seminare auswählen und empfehlen. Teilnahme auf eigene Initiative des Mitarbeiters gibt es durchaus, sie ist aber erheblich seltener.

Die Anbieter von Weiterbildung müssen entweder selbst ständig den Markt beobachten und entsprechende Angebote kreieren und vermarkten, oder sie entwickeln „taylor-made“-Angebote in enger Kooperation mit den auftraggebenden Unternehmen. In der Regel entwickeln die Träger der Anpassungsweiterbildung ihre Seminar- usw. -angebote selbst. Im Bankbereich ist jede regionale Akademie auch für ausgewählte Fachbereiche das „Kompetenzzentrum“ für den Gesamtverband, in dem sie nicht nur Seminare entwickeln, sondern auch (für alle) die Dozentenleitfäden, Lernzielkataloge und Methodenkonzepte.

4.1.2 Aufstiegsweiterbildung

Bei der **Aufstiegsweiterbildung** liegen die Verhältnisse anders. Hier überwiegen *geregelt* Weiterbildungsformen mit geordneten Bildungsgängen und formalisierten Abschlüssen. Der Prototyp dieser geregelten Aufstiegsweiterbildung ist der Meisterlehrgang in den betreffenden Branchen (im Agrarbereich gibt es als Alternative zum Meister den „Fachagrarwirt“). Typischerweise werden im Anschluss an den Meister noch eine Reihe weiterführender Aufstiegsweiterbildungen – „Meister-plus-Kurse“ – angeboten, die im Handwerk etwa zum Techniker bzw. „Betriebswirt im Handwerk“ führen¹⁰

Beispiel Gastgewerbe: Der klassische Weg führt hier über die Hotelfachschule (eine Höhere Fachschule), zu der man mit abgeschlossener Ausbildung und einem Jahr Berufspraxis gehen kann. Dort kann man den Meister machen. Wachsende Bedeutung kommt der Weiterbildung zum Fachwirt-Abschluss zu, dessen Basis ein Studium z.B. für Hotelmanagement oder Tourismusmanagement bildet. Größere Hotelketten bieten anschließend schließlich spezielle Bachelor-Studiengänge in Kooperation mit privaten Universitäten an.

In Branchen ohne Meister gibt es äquivalente Aufstiegsfortbildungen, etwa im Handel den Handelsfachwirt oder den Handelsassistenten¹¹, an die sich ebenfalls weitere Möglichkeiten eines fortgesetzten Aufstiegs durch weitere Qualifizierung anschließen (im Handel z.B. der Personalkaufmann/frau oder der Handelsbetriebswirt). Daneben bestehen fach- und branchenspezifische Weiterbildungen, wie etwa zum „Fruchthandelsimporteur“. Im Agrarbereich kann man an Fachschulen (von denen es z.B. in Bayern zwischen 10 und 15 gibt) außer oder in Verbindung mit dem Meister z.B. eine einjährige Weiterbildung zum „Wirtschaftler“ und eine zweijährige zum Agrarbetriebswirt bzw. zum Techniker machen. Dabei geht es inhaltlich vor allem um Management- und Betriebsaspekte. In der Logistikbranche gibt es den „Meister für Lagerwirtschaft“ und/oder den „Verkehrsfachwirt (IHK)“ als wich-

¹⁰ Für das Handwerk liegen dazu Zahlen vor: Hier werden jährlich 22.000 Meisterprüfungen bestanden und 4 – 5.000 Meister-plus-Abschlüsse.

¹¹ An beiden Möglichkeiten zusammen nehmen jährlich etwa 4.500 Personen teil

tigsten Fortbildungsberuf in dieser Branche, daneben gibt es weitere nicht-bundeseinheitlich geregelte Abschlüsse wie etwa den „Logistik-Manager“.

Manche der Gesprächspartner differenzierten diese verschiedenen Weiterbildungsebenen nicht nach dem in Deutschland verbreiteten 3-Ebenen-Modell, sondern orientieren sich an den 8 Stufen des EQR. Demnach entspricht der Duale Abschluss (Geselle, Facharbeiter) der Stufe 5, der Meister (bzw. meisteräquivalente Abschlüsse der Stufe 6 und die „Meister-Plus“-Wege den Stufen 7 und 8. Damit vollziehen sie eine Entwicklung nach, die offenbar im Bereich der beruflichen Weiterbildung voll greift und sich schon fast überall etabliert hat: nämlich die *Öffnung zu bzw. die Verbindung mit den Hochschulen und dem Hochschulstudium*.

Das ist nach unseren Eindrücken die wichtigste strukturelle Entwicklung im Weiterbildungssektor, auf die wir in unseren Befragungen gestoßen sind. Aufstiegsweiterbildungen sind heute schon in vielen Branchen auf einen durchgehenden Weg zum Hochschulstudium angelegt und bilden eine Brücke von der praktischen beruflichen Ausbildung zur Hochschule. Dabei wird das Abitur als Voraussetzung für den Hochschulzugang zunehmend zum Nadelöhr bzw. de facto überholt und immer mehr durch alternative Bildungswege ersetzbar. Klare und einheitliche Regelungen, die nicht die Branchen mit hohem Abiturientenanteil unter den Auszubildenden begünstigen, stehen hier allerdings noch aus.

Die typische Lernform für die Aufstiegsfortbildung ist nicht das Einzelseminar, sondern typisch sind geplante, mehrstufige Lehrgänge über längere Zeit, die versuchen, fachliche und fachübergreifende Lerninhalte zu integrieren. Sie bereiten stets auf eine durch Rechtsverordnung geregelte Prüfung vor, mit deren Bestehen eine bestimmte Berufsbezeichnung bzw. ein Titel geführt werden darf. Geprüft wird im Allgemeinen durch die öffentlich-rechtlichen Kammern auf der Grundlage bundeseinheitlicher Fortbildungsregelungen bzw. spezieller Kammerregelungen. Es gibt jedoch auch schulische sowie Branchen- und z.T. sogar (groß-) unternehmensspezifische Regelungen und –abschlüsse. Das Bild der in diesem Sinne „staatlich anerkannten“ Berufsbezeichnungen und Abschlüsse ist sehr vielfältig, und die Branchen bemühen sich nach Kräften darum, die Palette weiter durch auf ihren Bedarf zugeschnittene Fortbildungsgänge zu bereichern. Hier sind z.T. regelrechte „Branchenwelten“ entstanden, die möglichst genau das aufnehmen und abbilden, was in den Unternehmen dieser Branchen an höheren Qualifikationen gebraucht wird.

Vorreiter solcher Fortbildungskarrieren sind die Banken. Sie haben eine branchenintern geregelte Stufenfolge von Fortbildungen organisiert, die alle systematisch auf dem Berufsabschluss Bankkaufmann aufbauen und bis zum akademischen Abschluss (BSc) in einer der Akademien der Branchenverbände reichen. Im Bereich der Sparkassen etwa ist das die Stufenfolge nach Abschluss der Ausbildung: 1. Stufe Sparkassenfachwirt (entspricht dem Bankfachwirt (IHK) und qualifiziert für anspruchsvollere Vertriebs – oder Stabstätigkeiten), 2. Stufe Sparkassen-Betriebswirt mit dem Abschluss des Bachelor of Science (verschiedene Fachrichtungen möglich) z.B. an der Deutschen Sparkassenakademie¹² (der zum Leiter einer Geschäftsstelle qualifiziert), 3. Stufe Finanzwissenschaftliches Studium z.B. an der

¹² 1/2 Jahr Fernstudium, 1/2 Jahr Präsenzstudium

Deutschen Sparkassenakademie oder an der Wirtschaftsuniversität Wien mit dem Abschluss eines Master of Business Administration (MBA); dieser qualifiziert für oberste Führungsaufgaben. Auf dieses Studium werden die beiden vorausgegangenen Stufen angerechnet, so dass sich das eigentlich sechssemestrige Studium um knapp 2 Semester, also um ein Drittel verkürzt. Für Mitarbeiter, die andere – aber bankverwandte – Fächer studieren wollen, wie Jura oder Mathematik, gibt es individuelle Förderprogramme für ein Studium an einer staatlichen Universität¹³.

In der Baubranche gibt es ebenfalls einen geordneten Aufstiegsweg, der über mehrere Fortbildungsstufen führt: Nach der Lehre wird man Vorarbeiter, dann in einem 5-wöchigen Kurs mit Prüfung Werkpolier. Die nächst höhere Ebene ist der Meister mit entsprechender Fortbildung (mit Unterschieden in Industrie und Handwerk).

Aufstiegsfortbildung findet also tendenziell an anderen Lernorten statt, als die Anpassungsfortbildung. Die Einzelunternehmen scheiden als Träger weitgehend aus (wenn sie Aufstiegsfortbildungen anbieten, findet das in besonderen, eigens dafür geschaffenen Organisationsformen, z.B. hauseigenen Akademien statt). Stattdessen gibt es ein im Wesentlichen schulisch organisiertes Feld von Anbietern und Lernorten: Höhere Fachschulen (staatliche bzw. staatlich anerkannte private), Regionalakademien und Bundesakademien (der Branchenverbände) sowie private Bildungsträger, die verschiedene nicht immer staatlich anerkannte Abschlüsse anbieten, und schließlich die Universitäten und Fachhochschulen, mit denen die Branchen als Bildungsträger für Aufstiegsfortbildungen kooperieren. Die Teilnehmer an solchen Angeboten können dann oft in ein reguläres Studium übergehen.

Viele Aufstiegsweiterbildungen kommen auf Wunsch und Anregung der Arbeitgeber (bzw. auf Vorschlag der Personalentwickler) zustande, die damit den Führungskräftenachwuchs fördern und dafür die „richtigen Leute“ herausfinden möchten. Es gibt aber auch viele Absolventen (in der Logistik-Branche z.B. mehr als die Hälfte), die auf eigenen Wunsch an Aufstiegsfortbildungen teilnehmen (und dann die Gebühren auch meistens ganz oder teilweise selbst zahlen). Aufstiegsfortbildungen kann man in den meisten Fällen berufs begleitend absolvieren. Bei Vollzeitkursen gibt es oft „Semesterferien“, in denen in den Unternehmen Praxisphasen durchgeführt werden, die in dieses Studium integriert sind (besonders beliebt im Handel).

Im Weiterbildungsbereich generell (vor allem in den kaufmännischen und wirtschaftswissenschaftlichen Bereichen) spielen e-learning sowie Formen des blended learning eine größere und offenbar zunehmende Rolle. Nach Auskunft der Branchenvertreter gibt es immer mehr Aufstiegsfortbildungen, die (auch) in dieser Form angeboten werden, weil sich die Unternehmen davon Kostenvorteile erhoffen.

¹³ Einige Teilnehmerzahlen: Zum Zeitpunkt der Erhebung gibt es 3.000 studierende Fachwirte, 900 studierende Betriebswirte und 80, die den MBA anstreben.

4.1.3 Personalentwicklung

Die Unternehmen in Deutschland wissen schon seit längerem, dass sie die hochqualifizierten -und Führungskräfte, die sie für ihre z.T. speziellen Abläufe benötigen, nicht direkt aus dem öffentlichen Bildungssystem einschließlich der Hochschulen rekrutieren können, sondern dass sie für ihren speziellen Bedarf an Topkräften selbst sorgen müssen. Da spezifische Qualifikationen (auch solche für geplante Innovationen in den Betrieben) nicht von heute auf morgen bereitzustellen sind, hat daher nach Auskunft der Branchenvertreter inzwischen der Gedanke der *Personalentwicklung* überall Fuß gefasst, d.h. der systematischen und längerfristig geplanten Förderung vielversprechender jüngerer Mitarbeiter über eine Stufenfolge von Anpassungsweiterbildungen, betrieblichen Aufgaben und Einsätzen und systematischen Lehrgängen. Dabei geht es nicht mehr nur um Führungskräfte, sondern ebenso um die Förderung zu hochqualifizierten Fachkräften, wobei der fachliche Qualifikationszuwachs und die individuelle Karriere miteinander verbunden werden.

In großen Unternehmen gibt es seit längerem ganze Abteilungen, die sich mit Personalentwicklung beschäftigen. In den Banken etwa gibt es schon länger individualisierte Weiterbildungsplanungen für einzelne Mitarbeiter, ausgehend von persönlichen Zielvereinbarungen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Dabei sollen möglichst passgenaue Weiterbildungsverläufe herauskommen. Dadurch werden u.a. die Angebote der Akademien differenzierter genutzt.

Unsere Gesprächspartner weisen jedoch mehrfach darauf hin, dass Personalentwicklung heute längst nicht mehr nur eine Sache der Großunternehmen sei, *sondern sich erstaunlich weit auch schon in den Unternehmen mittlerer Größe verbreitet habe*. Das gilt in der Praxis z.B. vor allem für Personalauswahlprozeduren, aber auch für die Förderung „vielversprechender“ Mitarbeiter und die geplante Anpassungsweiterbildung.

Der Ansatz der Personalentwicklung berücksichtigt sowohl formelles wie informelles (Erfahrungs-)Lernen und verbindet es mit differenzierten Systemen der Mitarbeitergespräche, der Mitarbeiterbeurteilung und Potentialanalyse. Er benötigt eine gewisse Breite an einschlägigen Fort- und Weiterbildungsangeboten, um individuelle Entwicklungswege für unterschiedliche Unternehmensbereiche realisieren zu können. Personalentwicklung erweist sich dabei als das übergreifende Konzept, das für das Lernen den Aufenthalt in sehr verschiedenen Arbeits-Lern-Stationen, die Teilnahme an betrieblichen Weiterbildungsangeboten und die Nutzung außer- und überbetrieblicher Lernangebote (bis hin zu denen der Hochschulen) souverän miteinander kombiniert. So gesehen, steht Personalentwicklung nicht *neben* der Weiterbildung als neue Säule, sondern sie beschreibt eher eine andere Art und Weise, mit Weiterbildung umzugehen, nämlich gezielter, individueller und planvoller.

So lange Personalentwicklung ganze Gruppen von Mitarbeitern betrifft, ist sie Sache professioneller Personalentwickler in den Personal- oder Bildungsabteilungen. Je individueller die Personalentwicklung allerdings wird, d.h. je mehr es um die einzelne vielleicht schon weit geförderte Nachwuchskraft geht, desto mehr ist sie Aufgabe der Vorgesetzten.

4.2 Das Bildungspersonal in der Weiterbildung

4.2.1 Leiter und Koordinatoren

In Kleinbetrieben ist die Verantwortung für die Weiterbildung eine Funktion, keine Stelle. Sie wird in aller Regel vom Inhaber bzw. vom „Chef“ neben vielen anderen Aufgaben wahrgenommen und hat keine Arbeitsmarktrelevanz.

In Mittelbetrieben, in denen es Personalleiter gibt, sind diese auch für Weiterbildung bzw. für die Personalentwicklung zuständig (meist in Kombination mit der Ausbildungsleitung). Eine erste Funktionstrennung besteht darin, dass die Leitung der Aus- *und* Weiterbildung sich von der Personalleitung ablöst und (zusammen) eine eigene Stelle bildet, manchmal als eigene „Abteilung Personalentwicklung“.

Erst in Großbetrieben (ab ca. 1.000 Mitarbeitern) kommt es vor, dass jemand ausschließlich, also hauptamtlich für die Leitung der Weiterbildung (oft in Verbindung mit oder als Teil der Personalentwicklung) zuständig ist. Die Verantwortung für die Führungskräfteentwicklung ist davon mitunter abgetrennt. In Großbetrieben gibt es auch unterhalb der Leitungsebene eine Fachabteilung, die sich hauptamtlich mit der Planung und Konzeption von Weiterbildungsangeboten und mit Maßnahmen der Personalentwicklung (z.B. Auswahlverfahren, Auswertung von Mitarbeitergesprächen, Erhebungen, Maßnahmeplanung, Entscheidung über PE-Maßnahmen von Mitarbeitern usw.) beschäftigt. Maßnahmen der Personalentwicklung werden von diesem Personenkreis gewöhnlich auch selbst durchgeführt, während die hauptamtlichen Mitarbeiter der Weiterbildungsabteilung solche Weiterbildungen allenfalls konzipieren, oft nur auswählen und organisieren, sie aber nur gelegentlich auch selbst durchführen. Dazu arbeiten sie üblicherweise mit externen oder internen Trainern zusammen (s.u.).

In Konzernen oder Unternehmen mit mehreren Niederlassungen bzw. Filialen kann es neben der Weiterbildungsabteilung in der Zentrale auch noch regionale Weiterbildungsverantwortliche mit kleinen Stäben geben, die Maßnahmen der Zentrale umsetzen oder eigene regionale Programme entwickeln, selten selbst durchführen. Die 1.254 Volks- und Raiffeisenbanken plus die DZ- und die WGZ Bank z.B. sind im Hinblick auf ihre Weiterbildungsaktivitäten autonom: Sie stellen selbst ihren Weiterbildungsbedarf fest und bemühen sich, ihn zu decken. Dazu gibt es im Verantwortungsbereich der Personalvorstände – je nach Größe des Instituts - hauptamtliche Leiter der Personalentwicklung und/oder Ausbildungsleiter, zu deren Aufgabe die Weiterbildung gehört. In kleineren Instituten wird die Weiterbildung direkt vom (Personal-)Vorstand organisiert.

Die organisatorische Spitze der *über- und außerbetrieblichen Weiterbildungszentren* und Branchen-Akademien dürfte ganz ähnlich strukturiert sein, wie die Weiterbildungsabteilungen der Großbetriebe: Unterhalb einer Leitungsebene (unterhalb der Einrichtungsleitung, die oft aufgeteilt ist nach pädagogischer und kaufmännischer Leitung) gibt es einen Stab von *hauptamtlichen Fachleuten*, die für Bedarfsermittlung, Konzeptentwicklung, Marketing, Lehrmittelentwicklung u.ä. zuständig sind, die Weiterbildungsangebote planen und mitunter auch selbst durchführen. Für die Organisation der Kurse usw. stehen zusätzliche Verwaltungskräfte zur Verfügung. Dieses Bild hängt selbstverständlich sehr stark von der Größe der Einrichtung ab. Die Organisationsstruktur entspricht derjenigen der überbetrieb-

lichen Ausbildungszentren, oft handelt es sich um ein- und dieselben Institutionen, die sowohl in der Ausbildung als auch in der Weiterbildung tätig sind.

Hauptamtliche Leiter der Weiterbildung und Personalentwicklung von Großunternehmen ebenso wie von größeren Weiterbildungsträgern sind i.d.R. erfahrene Mitarbeiter mit einschlägiger akademischer Vorbildung, die sich selbst im Personalwesen weitergebildet und dort entsprechende Erfahrungen gesammelt haben. Entsprechendes gilt für die hauptamtlichen Mitarbeiter in den Weiterbildungsabteilungen der Unternehmen ebenso wie in den Stabsabteilungen der Weiterbildungsträger. Im Management von Weiterbildung und Personalentwicklung gibt es also in Großbetrieben und bei den großen Trägern der Weiterbildung einen gewissen Markt für hauptamtliches Personal, allerdings ausschließlich für Akademiker (Juristen, Psychologen, Betriebswirte, Philosophen, Soziologen, Theologen...) mit einschlägiger Weiterqualifizierung und Berufserfahrung entweder im Personalwesen oder im Bildungsbereich (z.B. auch als Trainer, häufiger aber kommen sie aus dem Bildungsmanagement).

Wie groß dieser Markt für Weiterbildungsmanager ist, ließ sich in den Branchengesprächen nicht einmal annähernd ermitteln. Dazu könnte nur eine repräsentative Betriebserhebung zum betrieblichen Weiterbildungsmanagement (evtl. beschränkt auf Unternehmen über 1.000 Beschäftigte) und eine Erhebung bei den Weiterbildungszentren verhelfen.

4.2.2 Hauptamtliches Bildungspersonal in der Weiterbildung

Die großen Weiterbildungszentren, Akademien und Bildungsträger haben zwar i.d.R. einen Stamm hauptamtlicher Mitarbeiter, die selbst als Dozenten und Trainer tätig sind (oft in Verbindung mit konzeptionellen und koordinierenden Aufgaben). Wie groß dieser ist, hängt stark von der Fachrichtung ab. Weiterbildungsträger, die z.B. ihren Schwerpunkt in kaufmännischen bzw. betriebswirtschaftlichen Themen oder bei den soft skills haben, werden eher hauptamtliche Weiterbildner beschäftigen als solche Weiterbildungsträger, die sich mit technischen oder naturwissenschaftlichen Themen beschäftigen. Offenbar gibt es aber auch erhebliche Branchenunterschiede und Unterschiede im Typus des Weiterbildungsträgers.

Fachschulen, die vor allem feste Lehr- und Studiengänge im Rahmen der Aufstiegsfortbildung durchführen, arbeiten z.B. fast ausschließlich mit *hauptamtlichen Lehrern* (ca. 80% der Mitarbeiter; z.B. Agrarbereich, Logistikbranche), ebenso die regionalen Akademien der Banken und die Weiterbildungswerke der Landesverbände verschiedener Branchen (etwa Logistik). Für die Regionalakademien der Sparkassen nennt unser Gesprächspartner eine Zahl von insgesamt 546 hauptamtlichen Mitarbeitern, wobei nicht klar ist, wie viele davon tatsächlich mit der Durchführung von Weiterbildungen beschäftigt sind. Aus dem Verband der Volks- und Raiffeisenbanken werden 200 *hauptamtliche Weiterbildner, also Lehrkräfte* an den dortigen Akademien genannt, aus der Sparkassenorganisation ca. 600 Festangestellte. Unklar blieb hier, ob diese alle selbst weiterbilden. Dabei ist zu beachten, dass hauptamtliche Lehrkräfte nicht nur lehren, sondern immer auch mit konzeptionellen Entwicklungsaufgaben zu tun haben.

Das gilt erstaunlicherweise z.B. *nicht* für die bundesweit tätige Sparkassenakademie, die hauptsächlich mit freien Dozenten arbeitet: Hier ist gerade mal von 35 Hauptamtlichen die

Rede. Die Sparkassenhochschule hat sogar nur 20-30 festangestellte Mitarbeiter (einschließlich Verwaltungspersonal). Genaue und vor allem differenzierte Zahlen zum hauptamtlichen Personal liegen darüber hinaus leider bei keinem Verband vor. Sie zu erheben dürfte nicht schwierig sein, sobald man die Weiterbildungsträger kennt. Hier aber liegt das Problem, da die Verbände Genaueres auch nur über die verbandseigenen Weiterbildungsanbieter sagen können. Die vielen freien Anbieter und privaten Träger dürften nicht leicht zu erfassen sein.

Die festangestellten Lehrkräfte in der Weiterbildung sind in aller Regel – bei manchen Weiterbildungsträgern, etwa den Banken, zu 100% Personen mit einem einschlägigen *akademischen Fachstudium*. Die Fachrichtungen sind dabei weit gestreut – von Juristen und Ökonomen bis zu Politologen und Psychologen. Daneben gibt es hochqualifizierte Spezialisten und einige Personen aus der Praxis, die sich selbst einschlägig fortgebildet haben. Einige Akademien verlangen von ihren Hauptamtlichen auch zusätzliches methodisches Wissen und Können. Üblicherweise wird von den Hauptamtlichen einschlägige Trainingserfahrung, z.B. in deren Häusern erwartet, bevor sie an die Akademie wechseln.

Die hauptamtlichen pädagogischen Mitarbeiter der (Bank-)Akademien werden gewöhnlich aus den Mitgliedsorganisationen und Mitgliedunternehmen rekrutiert, nachdem sie eine Zeitlang als nebenberufliche Trainer für die Akademie gearbeitet und sich dabei bewährt haben. Öffentliche Ausschreibungen gibt es, sie sind jedoch eher selten. Die hauptamtlichen Mitarbeiter der Fachschulen haben gewöhnlich eine einschlägige (Gewerbe-, Handels-) Lehrerausbildung und ggf. einige Berufserfahrung hinter sich.

Bei der Einstellung wird im allgemeinen Wert auf Berufserfahrung gelegt und darauf, dass die Bewerber ein „Geschick für die Schulungstätigkeit haben“ und „schon mal was gemacht haben, was gut ankam“ (Logistikbranche).

Insgesamt ist der Kreis der Hauptamtlichen, die Weiterbildung selbst durchführen, außerhalb der genannten Branchen eher klein. In der Weiterbildung zum Meister und allen vergleichbaren Fortbildungen wird üblicherweise nicht oder nur sehr begrenzt mit Hauptamtlichen gearbeitet. Auch bei den Überbetrieblichen Weiterbildungszentren (Handwerk, IHK) und im gesamten Bereich der Anpassungsweiterbildung ist der Anteil der Hauptamtlichen eher gering. Hauptamtliche finden sich hier lediglich in der Leitung der Einrichtungen, die auch die Konzeption der Angebote erstellt, und ihrer Verwaltung.

Von Problemen bei der Rekrutierung der hauptamtlichen Mitarbeiter war in keinem Interview die Rede. Schließlich sind die Akademien, Fachschulen und Weiterbildungszentren ja in der glücklichen Lage, ihre zukünftigen Hauptamtlichen erst einmal längere Zeit als nebenberufliche Dozenten „ausprobieren“ zu können. Die Auswahl ist wesentlich größer als der Bedarf und auch als die Nachfrage. Eine hauptamtliche Dozententätigkeit ist für manchen erfahrenen Mitarbeiter in vorgerücktem Alter noch einmal eine interessante berufliche Herausforderung ohne den Stress der Tagesarbeit. Das gilt natürlich nur unter der Voraussetzung, dass er den Teilnehmern gegenüber seinen Mann oder seine Frau stehen kann, also das berühmte „pädagogische, besser andragogische Händchen“ hat. Manche Träger legen besonderen Wert darauf, dass die Mitarbeiter nicht dozieren, sondern mit teilnehmerzentrierten und aktivierenden Methoden arbeiten können (z.B. Logistik). Damit wird auch eine gewissen methodische Kompetenz von den Bewerbern verlangt.

Die Hauptamtlichen haben in dem Augenblick selbst einen Weiterbildungsbedarf, in dem sich in ihrem Fachgebiet oder auch auf dem Gebiet der Lehrmethoden etwas Neues entwickelt (z.B. e-Learning, oder, ganz neu, Umgang mit gemischten Altersgruppen bzw. Qualifizierung Älterer). Dann organisieren die Träger geeignete Weiterbildungen für das eigene Personal. Dazu gehören auch – z.B. bei den Akademien - berufspädagogische Qualifizierungen und Trainerweiterbildungen (z.B. Coaching).

4.2.3 Nebenberufliche Weiterbildner

Die „nebenberuflichen“ Weiterbildner müssen möglichst exakt von den „freien Trainern“ (s. nächster Abschnitt) abgegrenzt werden: Mit „nebenberuflichen“ Weiterbildnern sind hier solche Trainer und Dozenten gemeint, die in ihrem „Hauptberuf“ als Fachleute für ein Sach- oder Themengebiet in einer Organisation operativ arbeiten und nur gelegentlich aus diesem Fachgebiet heraus, für das sie Experten sind, Weiterbildungsaufgaben für interessierte Zielgruppen bei Weiterbildungsträgern (oder auch für das eigene Unternehmen) übernehmen. Unter „Freien Trainern“ verstehen wir dagegen *hauptberuflich tätige* Weiterbildner, die freiberuflich oder als Mitarbeiter eines Bildungsinstituts im Auftrag meist wechselnder externer Kunden Weiterbildungen für deren Zielgruppen anbieten bzw. durchführen.

Diese nebenberuflichen Weiterbildner, die aus den Unternehmen der Branche kommen und eher gelegentlich als Honorarkräfte für die großen Weiterbildungsträger tätig sind, finden sich in allen Branchen und bei allen Weiterbildungsträgern, wenn auch dort jeweils zu sehr unterschiedlichen Anteilen. Bei den schulischen Bildungsträgern und den Akademien, die stark mit Hauptamtlichen arbeiten, kommen sie nur dann vor, wenn für ein kompliziertes Sachgebiet, das keiner der Hauptamtlichen angemessen abdecken kann, punktuell ein Spezialist benötigt wird. Diese nebenberuflichen Dozenten, die aus der Praxis kommen, ergänzen damit den Pool der hauptamtlichen Lehrkräfte. Sie machen an den Fachschulen unter 20% des Weiterbildungspersonals aus. Bei den Bundesakademien und Branchenhochschulen steigt dieser Anteil der Nebenberuflichen steil an, weil diese anspruchsvollen Weiterbildungsstätten sich damit profilieren, hochkarätige Praktiker und große Namen aus der Wirtschaft als Dozenten zu präsentieren. Diese Nebenberuflichen sind hier in vielen Fällen keine spezialisierten Sachbearbeiter mehr wie bei den Fachschulen, sondern sie kommen oft aus der Leitungsebene der Unternehmen. Das eröffnet zweifellos interessante Perspektiven und zieht viele Teilnehmer an, aber ein kontinuierlicher Weiterbildungsbetrieb ist mit solchen Leuten kaum aufrechtzuerhalten. Das ist dann Sache der verhältnismäßig wenigen Hauptamtlichen.

Wieder ein anderes Bild ergibt sich im Bereich der Meister- und verwandten Kurse etwa der IHK oder HWK. Dort gibt es gar keine hauptamtlichen Lehrkräfte, sondern diese Weiterbildungsgänge werden *ausschließlich* von nebenberuflichen (und einigen freien) Dozenten und Trainern aufrechterhalten, organisiert von hauptamtlichen Leitern. Diese Nebenberuflichen sind verdiente Fachleute aus der Praxis (50% Meister, der Rest Ingenieure, Berufsschullehrer, Kaufleute, Betriebswirte, also durchweg Akademiker), die gerne und für wenig Geld unterrichten. Oft handelt es sich um Pensionisten, die hier ihre beruflichen Erfahrungen weitergeben können. Diese Gruppe ist vor allem in der Weiterbildung im Handwerk, z.T. auch im Handel die tragende Dozentengruppe.

Auch in der Baubranche findet Fort- und Weiterbildung „in erheblichem Maße“ mit Kräften aus Baubetrieben statt, die das nebenamtlich übernehmen („von der Praxis für die Praxis“), z.B. Bauleiter, die im Winter Poliere schulen. Im Handel findet sehr viel Weiterbildung *arbeitsintegriert*, d.h. unmittelbar am Arbeitsplatz statt, durch Gespräche, Training on the Job usw. Das wird durch Weiterbildung off the Job flankiert. Bei der arbeitsintegrierten Weiterbildung agieren die eigenen Kollegen als informelle „nebenberufliche“ Weiterbildner. Bei unternehmensinternen Weiterbildungen wird heute vermehrt auf die *Ausbilder* zurückgegriffen, die dann „nebenberuflich“ auch in der Weiterbildung tätig sind. Das betrifft vor allem die innerbetriebliche Anpassungsweiterbildung. Diese zunehmende Verzahnung von Aus- und Weiterbildung auf der Ebene der Ausbilder ist natürlich nur dann möglich, wenn der Ausbilder mit seinem fachlichen Wissen und Können für etwas kompetent ist, das eine Weiterbildungsgruppe dringend lernen muss. Das ist bei allen Weiterbildungen der Fall, bei denen eine Gruppe von Fachleuten etwas dazulernen muss, das traditionell zu einem anderen Berufsbild gehört oder das neu ist und in ihrer schon länger zurückliegenden Ausbildung noch nicht vorkam.

In den überbetrieblichen Ausbildungs- und Berufsbildungszentren, die oft auch Weiterbildung anbieten, lehren die hier eingesetzten nebenamtlichen Ausbilder in der Regel ebenfalls auch in der Weiterbildung. Die Weiterbildungszentren müssen dann auf branchenfremde Trainer zurückgreifen, wenn sie zu dem jeweiligen Fachgebiet keine nebenamtlichen Trainer in den eigenen Betrieben der Branche haben. Das gilt etwa für Steuerberater oder Rechtsanwälte als nebenamtliche Weiterbildner im Handwerk.

Bei der Rekrutierung dieser Nebenberufler gibt es ebenfalls – wie bei der Rekrutierung der Hauptamtlichen – im Allgemeinen keine Probleme, da die Unternehmen es gerne sehen, wenn sich ihre Mitarbeiter in der brancheninternen Weiterbildung engagieren, solange dies zeitlich im Rahmen bleibt. Die Weiterbildungsträger laufen auch kein hohes Risiko, weil sie sich ja nicht langfristig binden, sondern den Nebenberufler einfach nicht mehr einladen, wenn er z.B. eine schlechte Beurteilung erhalten hat. Nur sehr wenige dieser Praktiker sind nicht adäquat ersetzbar.

Der Anspruch der Weiterbildungsträger an die methodische Kompetenz der nebenberuflichen Trainer ist in den letzten Jahren gewachsen, weil sie Wert auf handlungsorientierte Vorgehensweisen und Lernbegleitung legen. In der Chemie z.B. besteht das Hauptproblem der Weiterbildung aus Sicht der Betriebe in der unpassenden pädagogischen Aufbereitung von Angeboten: wenn man z.B. ein Fachreferat über soft skills hält. Außerdem stellt der mangelnde Betriebsbezug ein Problem dar und die fehlenden (oder nicht wahrgenommenen) Angebote für gewerbliche Führungskräfte (Meister). Hier besteht offenbar ein Qualifizierungsbedarf, der aber von den Weiterbildungsträgern gern als das Problem der nebenberuflichen Dozenten gesehen und durch Rekrutierung, nicht durch Weiterbildung zu lösen versucht wird: „Das ist deren eigenes Bier“ (Logistik).

Zur Zahl nebenberuflicher Weiterbildner liegt bei den Verbänden nichts vor. Sie könnte, wie bei den hauptberuflichen, allenfalls über eine Erhebung bei den Weiterbildungsstätten selbst ermittelt werden.

4.2.4 Freie Trainer

Diese scheinen in der betrieblichen Weiterbildung (Anpassungsweiterbildung) eine größere Rolle zu spielen und als Ergänzung zu den nebenberuflichen Dozenten bei den Akademien und vor allem in der Weiterbildung der IHKs, der HWKs und im Handel, wo ihr Anteil an den Weiterbildnern mitunter hoch zu sein scheint. Dazu müssen sie sich allerdings auf das hier herrschende relativ niedrige Preisniveau einlassen.

Zwar tummeln sich in der Weiterbildung immer mehr freie Trainer mit speziellen Weiterbildungsangeboten, aber ihre Bedeutung in der fachlichen Weiterbildung ist gering. Ebenso ist ihr Ruf bei den Branchenvertretern eher gemischt, gibt es doch laut den Gesprächspartnern „viele schwarze Schafe unter ihnen – viel Licht und viel Schatten“ (HoGa). Dabei mag auch eine gewisse Konkurrenz eine Rolle spielen: Freie Trainer müssen sich ständig etwas Neues einfallen lassen, weil ihre Angebote dann, wenn sie sich bewähren, von den Weiterbildungsinstitutionen übernommen werden. Und Freie Trainer müssen sich meist auch gegen diese Institutionen profilieren, die deshalb mit ihren Angeboten im Vergleich manchmal eher etwas bieder aussehen. Die Domäne der Freien Trainer liegt wohl eher bei der Vermittlung von soft skills oder bei Spezialangeboten, die oft Teil eines ganz persönlichen Profils sind, das die Freien Trainer marktstrategisch ausbilden müssen. Freie Trainer mit einem bestimmten originellen Ruf und außergewöhnlichen oder Modethemen finden auch Zugang zum (lukrativen) Training von Führungskräften und Geschäftsleitungen, die von Unternehmen direkt durchgeführt werden.

In der Landschaft der formellen schulischen Weiterbildung finden sich diese Freien Trainer so gut wie nicht. Das hat zweifellos auch mit ihrem Preis zu tun. Allenfalls werden sie eingeladen, um fachliche Impulse zu geben oder um Spezialthemen zu behandeln, nicht für den Dauerbetrieb. Dagegen treten die Freien Trainer oft selbst als Anbieter von Seminaren, Workshops und Trainings auf, zu dem sie zahlungsfähige Teilnehmer aus den Unternehmen gewinnen wollen.

So muss man aus der vorliegenden Branchenbefragung den Eindruck gewinnen, dass die Bedeutung Freier Trainer in der beruflichen Weiterbildung sehr gering ist. Ihre Chance liegt nicht in der Zusammenarbeit mit den großen Weiterbildungsträgern, sondern in Angeboten zur Anpassungsweiterbildung direkt in bzw. für die Unternehmen. Dazu stehen sie aber unter hohem Qualitäts- und Innovationsdruck: Sie haben hier nur Erfolg, wenn sie besser, ideenreicher, origineller sind als alle die haupt- und nebenberuflichen Weiterbildner, die für wesentlich geringere Honorare arbeiten können und mit denen sie in direkter Konkurrenz stehen. Ihre Marktchance heißt „individuelles, unverwechselbares Profil mit neuen und interessanten Themen und Lösungen, die für die Unternehmen unmittelbar wichtig, aber noch nicht breit abgedeckt oder leicht nachzuahmen sind“.

Von der Vorbildung her sind freie Trainer entweder Fachleute auf einem speziellen beruflichen Gebiet, das sie unterrichten, oder Akademiker. Zu einem evtl. Qualifikationsbedarf konnten sich die Gesprächspartner nicht äußern – zum einen, weil das Feld zu heterogen ist, zum anderen, weil ein solcher Qualifikationsbedarf in jedem Fall das Problem ausschließlich des Freien Trainers ist, der eben Kunden verliert, wenn er schlecht ist. Immerhin hat einer der Befragten den Eindruck, dass die meisten Freien Trainer nur ausnahmsweise über berufspädagogisches Know how verfügen, das sie aber dringend brauchen könnten (Handel). Darum müssen die Freien Trainer sich aber schon selbst kümmern, denn ihre Ab-

nehmer fühlen sich dafür nicht verantwortlich. Um hier mehr zu wissen, müsste man die Freien Trainer danach befragen, wie sie selbst ihren Weiterbildungsbedarf einschätzen.

Wieder ergaben die Interviews keine konkreten Zahlen, zumal man in den Gesprächen den Eindruck vermittelt bekam, dass die Freien Trainer oft mit den Nebenberuflern verwechselt wurden. In der etablierten geregelten, stark schulisch geprägten (Aufstiegs-)Fortbildung dürften die freien Trainer praktisch keine Rolle spielen, für die Anpassungsweiterbildung ist die quantitative Bedeutung der Gruppe unbekannt. Belastbare Zahlen zu ermitteln, dürfte sehr schwer werden. Allenfalls könnte man von den Weiterbildungsträgern und den Betrieben erfragen, wie viele freie Trainer sie tatsächlich einsetzen.

Kurzberichte aus den einzelnen Branchen

A. Die Elektro- und IT-Branche

1. Allgemeine Vorbemerkung

Im Elektrobereich gibt es mehrere Verbände, darunter den Verband der Elektrotechnik, Elektronik und Informationstechnik (VDE), den Zentralverband Elektrotechnik- und Elektroindustrie e.V. (ZVEI), sowie den Zentralverband der Deutschen Elektro- und Informationstechnischen Handwerke (ZVEH). Während der VDE vor allem für die universitäre Bildung zuständig ist und der ZVEH dem Handwerk zuzuordnen ist, das hier in dieser Studie eine gesonderte Betrachtung erfährt, ist der ZVEI der in diesem Feld für die Ausbildung in den Industriellen Elektro- und IT-Berufen zuständig. Das Interview wurde daher mit der für Bildungspolitik zuständigen Person des ZVEI geführt, weitere Interviews stellten sich als nicht notwendig heraus.

2. Aus- und Weiterbildungsstruktur

Die Ausbildungsstruktur in der Elektrobranche unterliegt seit vielen Jahren einem deutlichen Wandel. Spätestens mit der Neuordnung der industriellen Elektro- und IT-Berufen zu Beginn des Jahrzehntes sollen der zunehmenden Bedeutung prozessorientierter Arbeitsformen sowie der Integration neuer Technologien wie der Speicherprogrammierbare Steuerung (SPS), der Mikroelektronik und der digitalen Kommunikationstechniken Rechnung getragen werden. Dabei sind vor allem auf eine stärkere Prozessorientierung, höhere Flexibilität und eine stärkere Qualifikationsvermittlung in der Arbeit geachtet worden. Gleichzeitig sind die neuen Berufe „Technologieoffen“ definiert, sprich die Ausbildung kann sich in unterschiedlichen Betrieben auf ganz verschiedene Technologien beziehen.

Aus diesen Gründen sind die Ausbildungsstrukturen im Elektrobereich höchst heterogen und fallen je nach Betriebsgröße und Beruflichkeit sehr unterschiedlich aus. Dennoch gibt es einige generelle Trends:

Im gewerblich-technischen Bereich lässt sich eine deutliche Tendenz zum Bedeutungsverlust von sog. Lehrwerkstätten beobachten. Während früher ein Großteil der Ausbildung in solchen vom eigentlichen betrieblichen Geschehen ganz abgekoppelten „Bildungsinseln“ stattgefunden hat und die Auszubildenden oft erst im 3. Lehrjahr in das tatsächliche operative Geschäft des Betriebes integriert wurden, werden sie heute in den Lehrwerkstätten zwar noch in den Grundfertigkeiten gut vorbereitet, dann aber relativ früh in die Fachabteilungen geschickt. Mit anderen Worten, ein Großteil der Ausbildung findet heute in den

Fachabteilungen im direkten Kontext betrieblicher Anforderungen statt¹⁴. In den kaufmännischen Berufen war dies auch in der Elektrobranche bereits schon immer üblich.

Dies hat aber auch Konsequenzen für die involvierten Ausbilder. Der Anteil der hauptamtlichen Ausbilder nimmt ab, die Bedeutung der der na. Ausbilder, auch Ausbildungsbetreuer und Fachausbilder genannt, hat entschieden zugenommen. Letztere werden zu den zentralen Akteuren der Ausbildung, auf deren pädagogische und fachliche Fähigkeiten es besonders ankommt. Sie müssen wissen, welchen Beitrag sie zur Ausbildung des jeweiligen Auszubildenden beizutragen haben, wie das Ausbildungsprogramm der jeweiligen Abteilung aussieht und in welchem Zusammenhang dieses auch mit den Rahmenlehrplänen steht. Und sie müssen natürlich ihrer eigentlichen Aufgabe im Betrieb weiterhin nachgehen.

Neben dieser Tendenz der Dezentralisierung der Ausbildung gibt es aber auch eine Zentralisierungstendenz: In der Elektrobranche sind in den letzten Jahren eine ganze Reihe von branchenspezifischen Bildungsträger entstanden, die als Dienstleister gerade für KMUs die Ausbildung in großen Teilen übernehmen, von der Bewerberauswahl, über die Organisation der Ausbildung bis hin zur Ausbildungsprogrammgestaltung und der Vorbereitung der Auszubildenden in den Lehrwerkstätten. In den Betrieben findet dann nur noch Ausbildung in den Fachabteilungen statt. Besonders in den neuen Bundesländern spielen diese überbetrieblichen Bildungseinrichtungen eine entscheidende Rolle und haben somit auch einen wesentlichen Einfluss auf die Ausbildungsdurchführung.

Diese Bildungsträger spielen auch eine wichtige Rolle in der Weiterbildung. Viele Unternehmen greifen auf deren Angebote zurück, um ihr Mitarbeiter weiterbilden zu lassen. Die Anbieter unterscheiden sich dabei darin, ob sie den Betrieben bedarfsgerechte „taylormade“- oder Standardlösungen anbieten. Hin und wieder werden auch erfahrene Mitarbeiter zur Weiterbildung herangezogen, oft auch als Qualifizierungsschritt für angehende Führungskräfte.

Generell ist die Weiterbildungsstruktur der Elektro- und IT-Branche noch heterogener als die Ausbildungsstruktur, so dass nur schwer verallgemeinerbare Aussagen möglich sind. So lässt sich etwa sagen, dass besonders KMUs auf die bereits erwähnten Bildungsdienstleister zurückgreifen, kleine High-Tech-Betriebe aber zum Beispiel gerade besonders Weiterbildungsaktiv sind und dazu - z.B. zur Wahrung von Betriebsgeheimnissen - interne Strukturen aufbauen.

¹⁴ Vgl. auch „Die Gestaltungsprinzipien der Neuordnung der industriellen Elektroberufe“. <http://www.elektroberufe.info> Eingesehen: 17.11.2007

3. Hauptamtliche Ausbilder

Zahlen über die Anzahl von Ausbildern – haupt- oder nebenamtlich – liegen für die Elektro- und IT-Branche nicht vor. Für die hauptamtlichen Ausbilder in der Metall- und Elektrobranche könnte man auf Grundlage der Auszubildendenzahlen und dem in vielen Lehrwerkstätten üblichen Verhältnis von ca. 15-16 Azubis auf einen Ausbilder und den dabei in der Regel zu durchlaufenden 6-8 Stationen zu sehr groben Schätzungen kommen, diese wären allerdings sehr wage und würden z.B. schon für den IT-Bereich keinesfalls mehr gelten.

Wie bereits erwähnt nimmt die Bedeutung der hauptamtlichen Ausbilder in der Branche ab bzw. verändert sich: sie werden vor allem in den Lehrwerkstätten oder bei den überbetrieblichen Bildungsdienstleistern eingesetzt.

Sofern die Lehrwerkstätten noch an Betriebe angebunden sind, werden die hauptamtlichen Ausbilder oft aus der Belegschaft rekrutiert: besonders begabte Fachkräfte werden dann oft nur für eine vorübergehende Zeit in die Ausbildung geschickt, verbunden z.B. mit der Möglichkeit, sich selbst weiter zu bilden, etwa den Meister zu machen etc. Selten ist in den Betrieben die hauptamtliche Ausbildung heutzutage eine Endstation, sondern meistens kehrt die betreffende Person nach einiger Zeit ins operative Geschäft zurück.

4. Nebenamtliche Ausbilder

Den Ausbildenden Fachkräften kommt in der Elektrobranche eine wachsende Bedeutung zu. Bei ihnen liegt eine hohe Verantwortung, oft müssen sie auch sehr genau wissen, welche Inhalte sie vermitteln müssen und in welchen Technologien die Auszubildenden ausgebildet werden müssen.

Oft werden für die nebenamtliche Ausbildung Mitarbeiter herangezogen, deren eigene Ausbildungserfahrung noch nicht so lange zurück liegt und die Fähigkeiten im Umgang mit Jugendlichen haben. Oft greifen diese Fachausbilder dann methodisch auf ihre eigenen Ausbildungserfahrungen zurück. In der Regel ist diese Aufgabe auch zeitlich begrenzt, im kaufmännischen Bereich oft auf als Karriereschritt.

5. Lehrkräfte in der Fort- und Weiterbildung

Über die Zahl der in der Fort- und Weiterbildung tätigen Lehrkräfte gibt es keine Daten, auch ist nicht bekannt, wie diese in der Regel rekrutiert werden bzw. über welche Vorbildung sie verfügen.

6. Ausbildungsleiter

Grundsätzlich gilt: Jeder Ausbildungsbetrieb hat einen Ausbildungsleiter. Allerdings liegen auch hierfür keine Zahlen vor.

In größeren Unternehmen sind meistens unterhalb des Personalleiters Bildungsleiter angesiedelt, die für Aus- und Weiterbildung zuständig sind. Manchmal sind Personalentwickler und Ausbildungsleiter auch dieselbe Person, ist aber eher die selten.

In kleinen Betrieben, aber auch im kaufmännischen Bereich, wird die Ausbildungsleitung oft von na. Ausbildern zusätzlich zur beruflichen Tätigkeit ausgeführt. Auch dies ist dann oft eine zeitlich begrenzte Aufgabe. Diese Ausbildungsleiter bilden dann auch oft selbst aus.

7. Qualifikationsstand

Die hauptamtlichen Ausbilder sind oft erfahrene Fachkräfte, verfügen also über fachlich hohe Fähigkeiten. Besondere formale Qualifikationsanforderungen scheint es nicht zu geben. Gleiches gilt für die nebenamtlichen Ausbilder: Allerdings gibt es berufs begleitende Fortbildungsangebote für die in der Ausbildung tätigen. Die entsprechenden Kurse werden gut besucht, auch weil die dort vermittelnden Qualifikationen über die Ausbildung hinaus von Bedeutung sind.

8. Qualifikationsbedarf

Trotz der Neuordnung der Berufe und den beschriebenen Veränderungen sind viele Ausbildungsleiter und hauptamtliche Ausbilder heutzutage noch stark in den Vorstellungen und Denkstrukturen einer vor allem in Lehrgängen stattfindenden Berufsausbildung verhaftet. Mit den Prinzipien einer prozessorientierten Ausbildung sind sie oft nicht besonders vertraut bzw. wollen sich diesen nicht stellen. Hieraus ergibt sich ein deutlicher Qualifizierungsbedarf, der die Bedeutung der Neuordnung der Ausbildung gerade auch als Element der Unternehmens- und Organisationsentwicklung den Ausbildern nahe bringt und sie dazu befähigt, diese auch umzusetzen.

Konkret bedeutet dies, dass Ausbildungsleiter mehr und mehr lernen müssen, Qualifikationsanforderungen aufzunehmen und einen Umgestaltungsprozess in der Ausbildung einzuleiten, der die beteiligten Mitarbeiter integriert und auch die für so einen Prozess notwendigen Ressourcen bereitstellt. Die Ausbilder wiederum müssen die didaktischen und methodischen Fähigkeiten haben, die in der Elektrobranche vorhandene fachliche Exzellenz auch zu vermitteln.

Vor diesem Hintergrund bedauert der Befragte die mit der Aussetzung der AEVO verbundene formale Rücknahme der Qualifikationsanforderungen an Ausbilder.

Bei den nebenamtlichen Ausbildern sind die Qualifikationsanforderungen weniger formal sondern sehr stark auf die spezifische Ausbildungssituation vor Ort bezogen. Notwendig wären hier modulare Bildungsangebote, nicht zuletzt berufspädagogischer Art, da der Um-

gang mit Jugendlichen heutzutage immer höhere Anforderungen an die Ausbilder stellt. So ist es z.B. in der Betreuung der Auszubildenden immer schwerer zwischen ausbildungsspezifischen und generellen Problemlagen der Jugendlichen zu unterscheiden, Themen wie z.B. Drogen, Sucht, Partnerschaft auch eine zunehmend relevantere Rolle für den Ausbildungsalltag spielen auf die Ausbilder vorbereitet sein müssen.

B. Die Chemiebranche

1. Allgemeine Vorbemerkung

Den Bildungsbereich der deutschen Chemiebranche betreffend gibt es eine Aufteilung der Verbändezuständigkeit: Während der Verband der Chemischen Industrie (VCI) sich um das Thema Hochschul- und Fachhochschulbildung kümmert, liegt die Zuständigkeit für die betriebliche Aus- und Weiterbildung beim Bundesarbeitgeber Verband Chemie (BAVC) in Wiesbaden. Seine Aufgaben sieht der BAVC hierbei in der „Mitgestaltung zukunftsweisender Ausbildungsordnungen, Initiativen zur Modernisierung der Berufsbilder, Informationen zu bestehenden Regelungen [...] Weiterbildung von Führungskräften“¹⁵. Ähnlich wie der VCI ist der BAVC dabei für die gesamte Chemiebranche zuständig, also auch für Bereiche wie Pharmaindustrie, Bauchemie etc. Das Interview wurde daher mit BAVC geführt, weitere Interviews waren in der Chemiebranche nicht notwendig.

2. Aus- und Weiterbildungsstruktur

Im Chemiebereich gab es am 1. Oktober 2004 nach BAVC-Angaben 24.357 Auszubildende, die sich zu 90% in 20 Ausbildungsberufen und Dualen Studiengängen ausbilden ließen¹⁶. Die beliebtesten Berufe dabei waren Chemikanten, Industriekaufleute, Chemielaboranten, Industriechmechaniker und Mechaniker. Insgesamt bilden die naturwissenschaftlichen Berufe den größten Anteil (37,7%). Dahinter liegen die technischen Berufe (31,3%), gefolgt von den kaufmännischen Berufen (20,6%). Neben der klassischen Ausbildung gibt es im Chemiebereich noch die sog. Dualen Studiengänge, bei denen die Studierenden einen Teil Ihrer Ausbildung in Betrieben sowie in der eigentlichen Ausbildung vorgeschalteten Programmen ähnlich der EQJ (Einstiegsqualifizierung Jugendlicher) absolvieren. Diese Dualen Studiengänge sind an Berufsakademien und Fach- und Hochschulen angesiedelt und finden vor allem im Bereich Wirtschaft, Informatik wie Technik statt.

Veränderungen in der Bildungslandschaft des Chemiebereiches hat es in den letzten Jahren vor allem durch die Neuordnung in den M+E-Berufen gegeben, die sich auch auf den Chemiebereich ausgewirkt haben. Neue Berufsbilder wie der Mechaniker sind aufgetreten, andere Berufsbilder wie der Prozesselektroniker sind nur noch durch Altausbildungsverhältnisse vorhanden und werden in den nächsten Jahren auslaufen.

Insgesamt verfügt die Chemiebranche über eine typische Industriestruktur. 60% aller Betriebe (genauer gesagt ca. 1100 von 1800 Unternehmensstandorten) bilden aus, wobei der Schwerpunkt hier eindeutig bei den großen Betrieben liegt. Kleinere Unternehmen bilden deutlich weniger aus.

¹⁵ Website des BAVC, Geschäftsfelder <<http://www.bavc.de>> (Eingesehen: 24.10.2007)

¹⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden: BAVC-Ausbildungsstatistik 2004. In: Ausbilder in der chemischen Industrie, H2, Jg 30, 2005, S.4-5.

In den naturwissenschaftlichen Berufen gibt es Bildungsdienstleister, oft ausgesourct aus größeren Chemieunternehmen (z.B. ProVadis aus ehemals Höchst), die kleineren und mittleren Unternehmen Ausbildungsleistungen anbieten. Dabei findet die Ausbildung in verschiedenen Abteilungen von sog. Partnerunternehmen sowie in der überbetrieblichen Bildungseinrichtung statt. Ähnliche Bildungsträger lassen sich auch in Ostdeutschland finden, allerdings gehen diese dort in der Regel aus Unternehmensverbänden hervor, die ihre Ausbildung zusammenlegen. In Gesamtdeutschland gibt es geschätzte 10 dieser überbetrieblichen Ausbildungsstätten.

In den naturwissenschaftlichen Berufen beginnt die Ausbildung in der Regel in Lehlabor und Technika, die von den großen Unternehmen selbst bereitgestellt werden, für KMUs und in Ostdeutschland bei den überbetrieblichen Bildungseinrichtungen angesiedelt sind.

Im technischen Bereich gibt es auch noch Lehrwerkstätten, in denen Auszubildende in Grundfertigkeiten ausgebildet werden. Allerdings gibt es eine sehr deutliche Tendenz zur Verringerung dieser Lehrwerkstätten, sowohl was die Anzahl der Plätze als auch die Dauer der in diesen zentralen Einrichtungen stattfindenden Ausbildungsabschnitte angeht.

In den kaufmännischen Berufen ist die Ausbildung von Anfang an in die Fachabteilungen der jeweiligen Betriebe eingebunden.

Insgesamt zeichnet sich in der Chemiebranche eine deutliche Verschiebung weg von hauptamtlichen Ausbildern hin zu nebenamtlich ausbildenden Fachkräften ab.

Auch in der Weiterbildung ist die Chemiebranche sehr aktiv. Hier verweist der BAVC auf die in Zusammenarbeit mit dem BIBB erstellte Studie CIWES – Chemische Industrie Weiterbildungssystem¹⁷ aus dem Jahre 2003. Darin wird festgestellt, dass 96 % der Betriebe in der Chemiebranche ihre Beschäftigten weiterbilden, wobei die Unterstützung (Freistellung und/oder Kostenübernahme) sehr unterschiedlich ausfällt und auch nicht klar zu definieren ist, was die befragten Betriebe dabei unter Weiterbildung verstehen. Ähnlich wie bei der Ausbildung gibt es auch bei der Weiterbildung einen deutlichen Schwerpunkt bei großen Unternehmen, KMUs bilden ihre Mitarbeiter deutlich weniger weiter. Die Studie sieht dies vor allem in mangelnden Kommunikationsstrukturen begründet – KMUs seien oft nicht hinreichend über die unterschiedlichen, auch kostengünstigeren Möglichkeiten der Weiterbildung informiert.

Eine Studie aus den späten 90er Jahren¹⁸, in der 7 Chemie-KMUs zu ihrer Weiterbildungsaktivität befragt wurden, stellt hinsichtlich der Organisation der Weiterbildung fest, dass die Bedarfserfassung in der Regel von den Fachvorgesetzten vorgenommen wird, die die Weiterbildungsangebote externer Träger erhalten, die Mitarbeiter auswählen und diese dann direkt beim Weiterbildungsträger anmelden.

¹⁷ Vgl. CIWES: Ausgangsanalyse des Weiterbildungssystems in der chemischen Industrie. Manuskript. Berlin: Oktober 2003. Der Endbericht dieses Projektes steht leider noch aus und kann daher hier nicht herangezogen werden.

¹⁸ WBS: Qualitative Erhebung des Weiterbildungsbedarfs in KMU der chemischen Industrie. 1998. Zit. Nach CEWIS a.a.O.

In größeren Betrieben gibt es nach Angaben des BAVC in der Regel hauptamtliche Weiterbildungsbeauftragte, die die Weiterbildung dann oft „inhouse“ organisieren.

Eine weitere Besonderheit der Chemiebranche besteht darin, dass auch Hochschulen Weiterbildungsangebote anbieten. Neben diesen sind auch die bereits erwähnten geschätzten 10 überbetrieblichen Bildungsträger in der Chemiebranche in der Weiterbildung aktiv.

3. Hauptamtliche Ausbilder

Nach Angaben des BAVC gab es im Jahr 2001 in der Chemiebranche rund 1900 hauptamtliche Ausbilder. Dass zur Anzahl der Ausbilder Zahlen vorliegen, ist in der Tarifstruktur der Chemiebranche begründet, in der es Besonderheiten für Ausbilder und auszubildende Fachkräfte gibt.

Hauptamtliche Ausbilder sind in der Regel mit der Organisation der Ausbildung beauftragt bzw. arbeiten im naturwissenschaftlichen und technischen Bereich in den zentralen Lehrwerkstätten. Im kaufmännischen Bereich gibt es hin und wieder auch Lernzentren, die Kurse anbieten, auch dort kommen hauptamtliche Ausbilder zum Einsatz. Ihre Vorbildung besteht meistens in der eigenen Ausbildung in den Berufen, die sie selbst nun wieder lehren. Die meisten Hauptamtlichen werden intern in den Betriebe rekrutiert, haben oft die AEVO-Schulung durchlaufen und besitzen den AdA-Schein. Im Technischen Bereich handelt es sich dabei gewöhnlich um Meister, im kaufmännischen Bereich kommen hin und wieder auch studierte BWLer und Wirtschaftspädagogen zum Einsatz.

Generell gibt es in der Chemiebranche die Tendenz, dass die Aufgaben der hauptamtlichen Ausbildung nur für eine gewisse Zeit übernommen werden. Nach einigen Jahren kehren die hauptamtlichen Ausbilder dann wieder in ihre ursprünglichen Abteilungen zurück.

Wo die Ausbilder der überbetrieblichen Ausbildungsstätten rekrutiert werden, konnte nicht herausgefunden werden.

4. Nebenamtliche Ausbilder

Im Jahr 2001 gab es in der Chemiebranche rund 12 100 nebenamtliche Ausbilder. Die meisten davon sind in den Betrieben in den jeweiligen Fachabteilungen beschäftigt. In der Regel werden diese aus den jeweiligen Fachabteilungen aufgrund ihrer fachlichen Eignung und persönlichen Neigung rekrutiert.

5. Lehrkräfte in der Fort- und Weiterbildung

Über die Zahl der in der Fort- und Weiterbildung tätigen Lehrkräfte gibt es keine Daten, auch ist nicht bekannt, wie diese in der Regel rekrutiert werden bzw. über welche Vorbildung sie verfügen. Dazu finden sich auch in den o.a. Studien keine Angaben. In der Regel

liegt die Organisation wie erwähnt in den Betrieben und die Durchführung bei externen Trainern etc.

6. Ausbildungsleiter

Die Zahl der Ausbildungsleiter ist in der o.a. Zahl der hauptamtlichen Ausbilder einbezogen, der genaue Anteil ist allerdings nicht erfasst. Sie kommen in der Regel aus den entsprechenden Fachabteilungen und sind nicht als Bildungspersonal am Markt eingekauft worden. Wie die Ausbildungsleiter an den überbetrieblichen Ausbildungsstätten rekrutiert werden, ist unbekannt.

7. Qualifikationsstand

Die hauptamtlichen Ausbilder verfügen in der Regel neben ihrem fachlichen Know How über die pädagogische Qualifikation der AEVO-Prüfung. Über weitere berufspädagogische Qualifikationsangebote ist dem BAVC nichts bekannt. Die tatsächliche Ausbildung zum Ausbilder findet aber auch oft durch erfahrene Ausbilder im Ausbildungsprozess selbst statt (learning by doing). Die Ausbildungsstrukturen und Lehrgangskonzepte sind in der Regel vorhanden und können vor Ort „erlernt“ werden. Dies ist nach Ansicht des BAVC auch sinnvoll, da die Art der pädagogischen Vermittlung ja sehr eng gekoppelt ist an den fachlichen Inhalt und sich nur schwer „rein methodisch“ vermitteln lässt.

Die nebenberuflichen Ausbilder betreffend gibt es in großen Betrieben in der Regel hausinterne Schulungen (1-2 Tage) zu Beginn ihrer Ausbildungstätigkeit. Anschließend werden die ausbildenden Fachkräfte oft in Mentorensystemen von einem hauptamtlichen Ausbilder betreut und nehmen an betriebsinternen Workshops teil. Wie die Situation bei kleineren Betrieben aussieht, ist unklar.

8. Qualifikationsbedarf

Hinsichtlich des Ausbildungspersonals gibt es nach Informationen des BAVC keinen ungedeckten Bedarf. Gäbe es hier Probleme, müsste dies eigentlich dem Verband bekannt sein, da die Ausbilder auch oft Gewerkschaftsmitglieder sind und somit ihren Bedürfnissen Gehör verschaffen könnten.

Die o.a. Studie des WBS beschreibt als Hauptprobleme der Weiterbildung in der Chemiebranche aus Sicht der Betriebe die unpassenden pädagogische Aufbereitung von Angeboten (Fachreferate über Soft-Skills), dem mangelnden Bezug solcher Angebote auf den individuellen Betrieb, die knapper werdenden zeitlichen Ressourcen aufgrund von Wettbewerbsdruck und die mangelnden Angebote für gewerbliche Führungskräfte (Meister etc.).

Die Rekrutierung von hauptamtlichen Ausbildern stellt nach Auskunft des BAVC kein Problem dar. Nach wie vor ist diese Tätigkeit eine attraktive Entwicklungsmöglichkeit, da sie oft besser bezahlt werden als die operativen Tätigkeiten. Daher gibt es hier keine Schwierigkeiten, die Stellen zu besetzen.

Schwieriger stellt sich die Situation hingegen bei den nebenamtlichen Ausbildern dar. Hier ist die Identifizierung und Rekrutierung von genügend motivierten und fähigen Mitarbeitern ein Dauerproblem. Begründet liegt dies vor allem in der Mehrbelastung durch die Ausbildungstätigkeit. Oft muss diese zusätzlich zu den operativen Aufgaben erledigt werden, die in der Regel nicht reduziert werden. Vereinzelt gibt es Honorarsysteme wie etwa Bonuspunkte für das Mitarbeitergespräch. Meistens versucht man aber positive Anreize durch besondere Wertschätzung für die Ausbildungstätigkeit zu setzen.

Berufspolitischen Handlungsbedarf sieht der BAVC zum einen im Hinblick auf die Rekrutierung geeigneter Jugendlicher. Das Interesse für die sog. MINT-Berufe (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik) müsse bei jungen Menschen stärker geweckt werden.

Gleichzeitig gilt es das Weiterbildungsengagement sowohl bei den Mitarbeitern wie auch bei den Betrieben zu fördern.

Anregungen gibt es auch bezüglich der AEVO. Vor einer Wiedereinsetzung sei zu prüfen, ob diese in der bisherigen zeitlichen und inhaltlichen Breite notwendig sei. Zu bevorzugen wären eher modularere und bedarfsbezogenere Angebote, die weniger aufwendig abgeprüft werden würden. Die rechtlichen Inhalte sollten auf das notwendige Maß reduziert werden und durch mehr praxistaugliche Inhalte ergänzt werden.

C. Maschinen und Anlagenbau, Automobilbau

1. Allgemeine Vorbemerkung

Die Branche des Maschinen und Anlagebaus wird vor allem durch den Spitzenverband des Deutschen Maschinen und Anlagebaus e.V. (VDMA) vertreten. Dieser konnte für ein Interview gewonnen werden, jedoch nur Informationen zur Ausbildung bereitstellen. Für Informationen zur Weiterbildung in der Branche wurde auf das mit dem VDMA assoziierte Maschinenbauinstitut verwiesen. Dieses stimmte einem Interview zu, sagte dies aber kurzfristig ab, da der Interviewpartner das Gefühl hatte auf keine der vorab zugesendeten Fragen angemessene Antworten zu können. Ein adäquater Ersatz für Informationen zur Fort- und Weiterbildung konnte nicht gefunden werden. Im folgenden Branchenbericht fehlen daher Informationen zur Fort- und Weiterbildung im Maschinen und Anlagenbau.

Wichtig für die Einschätzung des folgenden Branchenberichts ist zudem, dass die Interviewpartnerin des VDMA fast ausschließlich Kontakt zu Bildungspersonal aus Unternehmen mit 1.000 Mitarbeitern und mehr hat. Zu der Ausbildungsstruktur von kleinen und mittleren Unternehmen konnte sie nur Einschätzungen beisteuern.

Der Verband der Automobilbranche, VDA hat keine Daten zur Aus- und Weiterbildung. Der Leiter der Abteilung Statistik, verwies uns an die IG Metall, die möglicherweise Informationen haben könnte. Der Verband selber hat nur 80 Mitarbeiter, die Wirtschaftsdaten erfassen und für die Mitglieder aufbereiten. Die Mitgliedsfirmen sind so groß, dass dort voraussichtlich die entsprechenden Daten firmenspezifisch erfasst werden.

Auf Nachfrage bei der Abteilung Bildung am Vorstand der IG Metall, wurde berichtet, dass die IGM selber einmal versucht hat, solche Informationen zum Bildungspersonal zu erhalten. Sie sind daran gescheitert, dass sie intern die Daten nach Aus- und Weiterbildungsabschlüssen erfasst haben und nicht nach Funktion. Also der Abschluss „Meister“ ist erkennbar aber nicht die Aufgabe Ausbilder oder Leiter Weiterbildung.

Bei dem Versuch, vom ZKF Zentralverband Karosserie und Fahrtechnik e.V. Informationen zu erhalten wurden wir verärgert. Die Fragen werden schriftlich beantwortet.

2. Aus- und Weiterbildungsstruktur

Die Branche des Maschinen und Anlagenbaus bildet hauptsächlich in den Metall- und Elektroberufen aus. Aus Sicht des VDMA „verwachsen“ sich diese Berufe zunehmend mit den Elektroberufen. Flankierend dazu werden in der Branche auch kaufmännische Berufe und zu einem kleinen Anteil auch IT-Berufe ausgebildet. Zahlen zu den Ausbildungsverhältnissen und den ausbildenden Betrieben liegen beim VDMA nicht vor. Es wird auf die amtliche Statistik verwiesen.

Strukturell unterscheiden sich die Ausbildungsverläufe vor allem zwischen Groß- und kleinen/mittleren Unternehmen. In Großunternehmen liegt im ersten Jahr ein Schwerpunkt auf der Ausbildung in der Lehrwerkstatt. Hier erlernen die Auszubildenden die handwerklichen

Grundlagen, um danach in den unterschiedlichen Abteilungen eingesetzt werden zu können. Im zweiten und dritten Ausbildungsjahr ist die Ausbildung prozessorientiert gestaltet und findet primär in den einzelnen Abteilungen statt. Damit geht die Bedeutung der Lehrwerkstatt für die Ausbildung weiter zurück und die der einzelnen Unternehmensbereiche nimmt zu.

Eine Großzahl der Unternehmen im Maschinen- und Anlagenbau sind kleinere und mittlere Unternehmen. Daher vermutet der VDMA, dass hier keine Lehrwerkstätten genutzt werden (können). Wahrscheinlich existieren eine Reihe von Ausbildungsverbänden, die die KMU dieser Branche nützen können, und vermutlich kooperieren die Unternehmen in der prozessorientierten Ausbildung. Gesicherte Daten über die Ausbildung in kleinen und mittleren Unternehmen konnte der VDMA allerdings nicht bereitstellen.

Über überbetriebliche Ausbildungszentren und andere Institutionen kann der Verband keine Aussage treffen.

3. Hauptamtliche Ausbilder

Zahlen bezüglich der hauptamtlichen Ausbilder in der Branche liegen dem Spitzenverband nicht vor. Allerdings vermutet der VDMA, dass hauptamtliche Ausbilder erst ab einer Unternehmensgröße von 1.000 Mitarbeitern und mehr eingesetzt werden. Oftmals ist an diesen Positionen in Großunternehmen dann aber nicht nur die Verantwortung für die Ausbildung verankert, sondern auch die für die Weiterbildung (Bezeichnung: Leiter Aus- und Weiterbildung). Offenbar überschneiden sich die Aufgaben von hauptamtlichen Ausbildern und Ausbildungsleitern in der Unternehmenspraxis. In der Ausbildung können hauptamtliche Ausbilder sowohl in der konkreten Ausbildung tätig sein, als auch einen Auszubildenden über die gesamte Ausbildung begleiten. Darüber hinaus fallen hauptamtlichen Ausbildern in einigen Unternehmen auch organisatorische Aufgaben zu. In der Praxis existieren damit unterschiedliche Modelle hinsichtlich der Aufgabe von hauptamtlichen Ausbildern, die eine scharfe Abgrenzung zur Aufgabe der Ausbildungsleitung erschweren.

Nach Einschätzung des VDMA sind in kleinen Unternehmen keine hauptamtlichen Ausbilder eingesetzt, im Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl von 500 – 1.000 können hauptamtliche Ausbilder vorhanden sein. Dies ist dann aber meist eine Teilfunktion neben anderen.

4. Nebenamtliche Ausbilder

Über die Zahl der nebenamtlichen Ausbilder ist in der Branche nichts bekannt. Dies liegt dem VDMA zufolge auch daran, dass die Ausbildung in den Unternehmen sehr unterschiedlich organisiert ist. Die meisten nebenamtlichen Ausbilder bilden am Arbeitsplatz aus. Die Rekrutierung dieser Kollegen bereitet den Unternehmen keine Probleme, da mit der Position eine gewisse Wertschätzung und oftmals auch ein finanzieller Anreiz verbunden ist.

5. Lehrkräfte in der Fort- und Weiterbildung

Über die Fort- und Weiterbildung konnten keine Daten erhoben werden.

6. Ausbildungsleiter

Sowohl die Zahl der Ausbildungsleiter als auch weitere Daten zu deren Aufgabengebiet sind vom Spitzenverband der Branche nicht erfasst.

7. Qualifikationsstand

Über den berufspädagogischen Qualifikationsstand des Bildungspersonals existieren beim VDMA keine gesicherten Daten. In der Regel haben die hauptamtlichen Ausbilder eine Meisterqualifikation und die AEVO durchlaufen. Die meisten hauptamtlichen Ausbilder besitzen keine darüber hinaus gehende berufspädagogische Qualifikationen.

Manche Großunternehmen unterstützen ihre nebenamtlichen Ausbilder und motivieren diese, die AEVO zu durchlaufen. Bei kleinen und mittleren Unternehmen finden manchmal interne Schulungen der nebenamtlichen Ausbilder statt (z.B. zum Thema Kommunikation). Einen brancheneinheitlichen Qualifikationsstand gibt es nicht.

Die Ausbildungsleiter von Großunternehmen haben in der Regel ein Ingenieursstudium durchlaufen.

8. Qualifikationsbedarf

Der Qualifikationsbedarf des Ausbildungspersonals liegt nach Aussage des VDMA derzeit vor allem darin die prozessorientierte Ausbildung umzusetzen. Dabei sind aus Sicht des Spitzenverbandes sowohl organisatorische, als auch didaktische Herausforderungen zu bewältigen. Fragen die dabei auftauchen lauten unter anderem: Wie bringt man die Konzepte in die Praxis? Wie halte ich entsprechende Aufträge für den betrieblichen Auftrag auf Lager? Wie kann die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Unternehmensbereiche organisiert werden? Wie kann man in einer prozessorientierten Ausbildung Lernziele definieren?

Berufsbildungspolitisch vertritt der VDMA derzeit vier wichtige Aspekte:

(1) Allgemeinbildung:

Den allgemeinen Klagen über das Eingangsniveau in die Ausbildung will der VDMA aktiv entgegenzutreten. Er strebt eine engere Verzahnung der allgemeinbildenden Schulen mit den Mitgliedsunternehmen des Verbandes an.

(2) Metall- und Elektroberufe: Modularisierung:

Die Betriebe und Verbände halten das neue Ausbildungskonzept der Metall- und Elektroberufe für sehr passend und angemessen flexibel. Zwar gibt es noch einige Hürden in der Umsetzung zu meistern, aber der Verband tritt einer weiteren Modularisierung der Berufe, die den Unternehmen bestimmte Ausbildungsmodule vorschreiben würde, entgegen.

(3) betriebliche Eigenständigkeit/ Prüfungen – Zertifizierung:

Die Erfahrungen mit den neuen Prüfungsformen zeigen nach Einschätzung des Verbandes, dass sich die Kammern mit den modernen Prüfungsformen (z.B. betrieblicher Auftrag) schwer tun. Daher wird derzeit die Möglichkeit erörtert, dass sich Betriebe zertifizieren lassen und dann Teile der Prüfung übernehmen.

(4) Berufliche Schulen:

Der Verband fordert eine größere Eigenständigkeit beruflicher Schulen und will gerne auch den Wettbewerb unter beruflichen Schulen fördern. Voraussetzung dafür ist, dass gleichwertige Angebote von unterschiedlichen Trägern nebeneinander existieren können, die vom Staat gleichermaßen gefördert werden. Ziel des Verbandes ist eine „Wahlfreiheit“ der Schule und damit eine Verbesserung der Kooperation Betrieb und Berufsschule. Unter diesen Voraussetzungen könnten sich mehrerer Betriebe zusammenschließen und eine eigene Berufsschule gründen.

D. Banken, Versicherungen

1. Allgemeine Vorbemerkungen

Die Banken sind in drei großen Verbänden organisiert:

AGV Banken – Arbeitsgeberverband des privaten Kreditgewerbes .

Die Unternehmen des privaten Kreditgewerbes stehen untereinander in Konkurrenz, jede Organisation für sich ist unterschiedlich organisiert und damit sind die Informationen, die über den Verband zu erhalten, sind nicht sehr spezifisch oder tiefgehend.

Die im Verband organisierten Privatbanken, mit einem Marktanteil von 42% am Gesamtmarkt , umfassen eine Vielzahl unterschiedlich großer Institute von den Großbanken wie Deutsche Bank, Postbank, Commerzbank u.ä., über Regional- und Spezialbanken, bis zu Banken mit Sonderaufgaben – die IKB Bank, Privatbankiers (z.B. die Fürst Fugger Privatbank KG) und Auslandsbanken, wie die international tätige holländische ABM Ambro Bank N.V.

In den Instituten der AGV Banken sind knapp 165.000 Arbeitnehmer beschäftigt Das Verhältnis der Auszubildenden zur Gesamtbelegschaft liegt bei 5,7 %, das sind 9.400 Azb ¹⁹. 228 Mitglieder bzw. 216 Institute und 12 regionale Mitgliedsverbände gehören dem Verband an.

Über den Bereich Aus- und Weiterbildung gibt es im Verband kein Meldesystem. Die entsprechenden Zahlen werden nicht zentral erfasst.

Bei den beiden anderen großen Verbänden ist die Informationssituation deutlich besser, da sie sich viel stärker als Partner einer gemeinsamen Organisation verstehen, auch wenn die Bankinstitute bzw. Betriebe rechtlich und finanziell unabhängig wirtschaften. So sind z.B. die Akademien und Hochschulen der Sparkassen und der Volks- und Raiffeisenorganisationen über Arbeitsgruppen miteinander verbunden und arbeiten auch konzeptionell in diesem Bereich zusammen oder sogar arbeitsteilig für die gesamte Organisation. Die Angebote der „Akademien“ innerhalb dieser Verbände sind ganz auf die Bedürfnisse der Mitglieder abgestimmt.

Deutscher Sparkassen und Giroverband – DSGV

Der Finanzverbund der Sparkassen-Finanzgruppe umfasst 650 Unternehmen, beschäftigt rund 377.000 Menschen. Zu ihr gehören 457 rechtlich eigenständige Sparkassen, 11 Lan-

¹⁹ Quelle: www.agvbanken.de/DerVerband/fr_Verband.htm sowie <http://www.bankenverband.de/banken/channel/10814610/kategorie/6/index.html>

desbanken, 10 Landesbausparkassen, 12 öffentliche regionale Erstversicherungsgruppen, die Deka Bank sowie zahlreiche Kapitalbeteiligungsgesellschaften und Spezialkreditinstitute.²⁰

Pro Jahr werden ca. 6.700 Auszubildenden eingestellt, damit liegt die Ausbildungsquote bei 371.000 Mitarbeitern in dieser Finanzgruppe, bezogen auf die jährliche Einstellungsquote, bei ca. 2%. Die Ausbildungsquote (bezogen auf alle Azb aller Ausbildungsjahre im Unternehmensverbund bei ca. 5 %²¹. Werden nur die Sparkassen für die Ermittlung der Quote herangezogen(ohne die anderen Institutionen) ist die Quote 6,6%. Es gibt 11 regionale Weiterbildungszentren, eine überregional agierende Akademie und eine Hochschule der Sparkassen Finanzgruppe.

Bundesverband der Volks- und Raiffeisenkassen – BVR

Der BVR ist der Spitzenverband der genossenschaftlichen Kreditwirtschaft in Deutschland. Mitglieder sind alle Genossenschaftsbanken, genossenschaftliche Zentralbanken, die Unternehmen des Finanz Verbundes sowie die Prüfungsverbände der Gruppe.²²

Zur Gruppe gehören 1.200 Genossenschaftsbanken und 7 Akademien für den Bereich Aus- und Weiterbildung.

Die Ausbildungsquote liegt bei 7,3% bezogen auf die Mitarbeiterzahl von 161.200²³.

Die Kontakte mit Vertretern des „Gesamtverbandes der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V.“ erwiesen sich als äußerst schwierig. Nach diversen Mail- und Telefonkontakten bekamen wir schließlich eine Absage aus „zeitlichen und personellen Gründen“.

So kann hier nur über den Verband ausgesagt werden, dass er den Dachverband der Privatversicherten in Deutschland ist, 454 Mitgliedsunternehmen und 233.000 Beschäftigte und Auszubildende vertritt.

Ein weiterer Versuch, etwas von der Versicherungswirtschaft zu erfahren, führte zum „Berufsbildungswerk der Deutschen Versicherungswirtschaft (BWV e.V.)“, von dort wiederum zum Hinweis auf das „Bildungsnetzwerk der Deutschen Versicherungswirtschaft“. Dort finden sich aber überwiegend Darstellungen über das Leitbild des Bildungsnetzwerks und der Deutschen Versicherungsakademie.

²⁰ Quelle: www.sparkassen-finanzgruppe.de/

²¹ Im Interview gab es Zahlen über die Einstellungsquote bei Auszubildenden von 6.100 und 6.700 aus unterschiedlichen Jahren.

²² Quelle: www.bvr.de

²³ Quelle: Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR)

2. Aus- und Weiterbildungsstruktur

Ausbildungsstruktur

Übereinstimmend wird gesagt, dass die vorherrschende Ausbildungsart die Duale Ausbildung ist. Der „wichtigste Weg in die Institute hinein“ sei immer noch der über die Ausbildung zum Bankkaufmann/Bankkauffrau.

Laut Berufsbildungsbericht 2007 **12.549 neue** Verträge für den Bankkaufmann/-frau abgeschlossen. Die Mitglieder dieser drei großen Verbände stellen zusammen fast alle Ausbildungsplätze für den Beruf des Bankkaufmanns/ der Bankkauffrau in Deutschland.

Vergleicht man die Zahlen der Interviewpartner damit, dann sind diese durchaus plausibel mit Neueinstellungen von auszubildenden Bankkaufleuten:

- 6.100- 6.700 bei der Sparkassenorganisation
- 3.900 bei den Volks- und Raiffeisenbanken
- 3.100 bei den privaten Banken

Der Beruf Bankkaufmann/-frau steht in der Rangliste der nachgefragten Berufe übrigens auf Rang 13, betrachtet man nur die Frauen, dann liegt dieses Berufsbild auf Rang 11 noch etwas höher.

Folgende Berufe werden in der Branche ausgebildet (gemäß abgeschlossener Ausbildungsverträge) :

- Bankkaufmann/-frau zwischen 93,5 % und 95% (geschätzt)
- Informations- und Kommunikationsberufe zwischen 1%- und 4% (geschätzt)
- Bürokaufmann/-frau zwischen 1% und 2,4 % (geschätzt)
- Diverse andere branchenfremde Berufe, z.B. Köche, Gärtner mit 2,7% (geschätzt)
- Kaufmann/-frau für Versicherungen und Finanzen 0,2% (geschätzt)

Institute, die hohe Ansprüche an die Kompetenz der Mitarbeiter stellen, greifen immer häufiger auf die Einstellung von Trainees (statt zuvor Bankkaufleute) zurück. Zusätzlich zu diesem Trend werden in einigen Instituten Duale Studiengänge angeboten, in denen parallel zum Studium der Abschluss zum Bankkaufmann erworben werden kann.

Aufbau der Ausbildung: Die Auszubildenden durchlaufen eine Duale Ausbildung mit zusätzlichen Angeboten der ausbildenden Betriebe, wie innerbetrieblicher Unterricht, externe Seminare und weitere Spezialangebote.

Folgt man einer hausinternen Studie von 1999²⁴, in der die Arbeitszeiten der Azb an den unterschiedlichen Lernorten und die Zeiten für Urlaub und Krankheit erfasst wurden (Die Verteilung addiert sich auf 99,9) sind dies:

- Ausbildung am Arbeitsplatz 52,3%
- Innerbetrieblicher Unterricht: 7,3
- Externe Veranstaltungen/Unterricht: 1,8%
- Berufsschultage 24,5%
- cbt Schulungen 0,1%
- Prüfungsvorbereitung 0,8 %
- Urlaub 10,5 %
- Krankheit 2,6 %

(Anmerkung zu den externen Veranstaltungen: Ein kleines weiteres Angebot neben den Akademien bzw. Schulungszentren wird von den Verbundpartnern bereit gestellt, wie z.B. Bausparkassen oder Versicherungen, die spezielle Schulungen oder Arbeitsplätze für die Ausbildung anbieten. Die großen Institute, z.B. Deutsche Bank oder Sparkasse Hamburg haben eigene große Aus- und Weiterbildungsabteilungen, die die Ausbildung steuern. In ländlichen Gebieten gibt es auch Verbundausbildungen auch über die „Verbandsstrukturen“ hinweg, z.B. regionale Banken mit Sparkassen u.ä.)

Die Verantwortung für die Ausbildung liegt in den Betrieben. Kleine Unternehmen, die kein Personal für die Ausbildung vorhalten, kaufen diese Dienstleistung von den Akademien des Verbands ein. Dies gilt auch für Sonderaktivitäten, wie Prüfungsvorbereitung oder Spezialseminare zu Fachthemen.

Die ausbildenden Betriebe haben in der Regel einen Ausbildungsleiter, der verantwortlich ist. Bei kleineren Betrieben liegt sie in der Verantwortung der Personalentwickler, der Personalverantwortlichen oder direkt beim Vorstand (Raiffeisenorganisation).

Alle Gesprächspartner kennen sich in den internen Ausbildungsabläufen und Verantwortungen nur „global“ aus.

Ausbildungspläne werden zentral erarbeitet und mit den Verantwortlichen in den ausbildenden Fachabteilungen abgestimmt. Die Fachkräfte am Arbeitsplatz werden nach Fachkompetenz, nach „Händchen für junge Leute“ oder schlicht nach Bedarf für bestimmte Ausbildungsinhalte (z.B. Controlling) ausgewählt. Viele haben den AdA- Schein, aber keineswegs alle. (s.u.)

²⁴ Quelle: Interview Sparkassen- und Giroverband.

Am Ende der Einsatzzeit werden in den Fachabteilungen Beurteilungsgespräche durch die Fachkräfte geführt. Gelegentlich übernehmen Führungskräfte auch Beurteilungsgespräche am Ende der Einsatzzeit in der Abteilung.

Häufig gibt es spezielle Vorbereitungen auf die Prüfung und neben der Berufsschule (fast nur noch Blockunterricht in dieser Branche) den innerbetrieblichen Unterricht. Dieser ist zeitlich/thematisch auf die Berufsschulblöcke/-themen bezogen, genauso wie optimalerweise (Interviewpartner) der Einsatz in den Fachabteilungen.

Weiterbildungsstruktur

Auch hier sind große Gemeinsamkeiten erkennbar, speziell bei den Sparkassen, Volks- und Raiffeisenkassen, die klassische „geregelte“ Aufstiegsfortbildungen haben, die auf der Ausbildung zum Bankkaufmann aufsetzt. Auch wenn die Weiterbildung bei den privaten Banken heterogener ist, sind auch dort ähnliche Stufenleitern vorhanden.

Die erste Stufe ist der Fachwirt, danach der Bankfachwirt, danach der Betriebswirt, jeweils am „liebsten“ ausgebildet an den organisationseigenen Akademien der Banken, Raiffeisengruppe - oder Sparkassenorganisation. Daneben gibt es die gleichen Studiengänge auch von der IHK oder freien Trägern, wie AKAD am Markt.

Diese Studiengänge werden berufsbegleitend absolviert und sind nach Einschätzung der Interviewpartner eher „schulische Bildungsveranstaltungen“.

Die Studiengänge können über den Bachelor und Master bis zur Promotion aufeinander aufbauend absolviert werden. Das geht so weit, dass z.B. für das Studium zum MBA 2 Semester, der vorherigen Studienleistungen des BA of Science auf MBA Studium angerechnet werden. Die Studiengänge sind untereinander sehr häufig verzahnt.

Generell gilt, dass es gerne gesehen und auch finanziell gefördert wird, wenn die Mitarbeiter in den „eigenen“ Bankakademien, Hochschulen oder Partneruniversitäten studieren. Daneben können sie sich auch außerhalb des eigenen Systems weiterbilden, dann aber in der Regel erst einmal auf eigenen Kosten. Bei Erfolg wird hinterher gelegentlich eine finanzielle Beteiligung vom Betrieb geleistet.

Neben den „geordneten Studiengängen“ gibt es eine Vielzahl an Fachkursen, Seminaren und Führungskräfte-Schulungen, bis hin zur Führungskraft, bzw. zum Vorstand (Raiffeisenorganisation).

Neuer sind die individualisierten Weiterbildungsplanungen für den einzelnen Mitarbeiter (= MA) die, ausgehend von persönlichen Zielvereinbarungen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in, passgenaue Weiterbildungen beinhalten. Sie nutzen das Angebot der Akademien differenzierter, je nach Karriereplanung und Potential der Mitarbeiter. Dieser Prozess beginnt in den Instituten, die „bereits eine entsprechenden Lern- und Anforderungskultur“ haben.

Organisation: Initiative für die WB kommt (Idealerweise) von der Führungskraft in der Bank. Das nimmt im Bankbereich zu!. In einigen Organisationen macht das auch der Personaler, nicht die FK.

Prozess:

- Zielvereinbarung zwischen MA und Führungskraft (=FK)
- entsprechend dem Anforderungsprofil der MA und dem vorhandene Kompetenzprofil werden die Weiterbildungen vereinbart. (Bis zum nächsten Jahr, wenn das neue Zielvereinbarungsgespräch stattfindet.)
- Aus den Angeboten in den Katalogen der Akademien werden die entsprechenden Kurse ausgewählt,
- Kontakt zu den Akademien oder den externen Anbietern geht von der FK aus.

Der MA kommt von sich aus auf seinen Vorgesetzten zu. Allerdings nur in den Organisationen, die eine entsprechende Lern- und Anforderungskultur haben. Alle diese Weiterbildungen werden von den Bankinstituten bezahlt. Der Beitrag der Lernenden ist die von Ihnen investierte Lernzeit.

Zwei Trends wurden hervorgehoben: Es gibt zunehmend Mitarbeiter, die sich auf eigene Kosten bei Weiterbildungsveranstaltungen der Akademien anmelden. Und: Es gibt eine steigende Nachfrage nach Inhouse-Seminaren.

Die Anbieter für Weiterbildung

In großen Häusern, sind das die eigenen Weiterbildungsabteilungen, die Seminare und Kurse anbieten, sonst die regionalen Bildungsträger der Organisationen. Diese sind verantwortlich für Fachkurse, Fachseminare und die bankenspezifischen Fortbildungen und Studiengänge bis zum B.A. im Zuge der Aufstiegsfortbildungen.

Die überregionalen Akademien und Hochschulen sind für die Qualifizierung der oberen Führungskräfte und spezielle Studiengänge verantwortlich, wie z.B. den B.A. of Finance, Corporate Banking oder Information Systems (Wirtschaftsinformatik).

Wenn ein MA nach der Ausbildung zum Bankkaufmann die Bank verlassen und ein Studium außerhalb des Bankbereichs z.B. in Jura oder Mathematik anstrebt, dann greifen (in Absprache mit seiner FK) Förderprogramme der Verbände, die die Bindung der Mitarbeiter und deren Rückkehr in die Institutionen unterstützen sollen.

Einige Zahlen:

Bei den privaten Banken ist die Situation unübersichtlich: Die Großbanken (z.B. Deutsche Bank, Dresdner Bank) haben eigene Akademien, die aber auch Anbieter für andere Studierende aus anderen Organisationen sind.

Raiffeisenorganisation: 7 regionale Verbände mit insgesamt 11 Ausbildungsstätten und eine Hochschule die „Akademie Deutscher Genossenschaften, Montabaur“

Sparkassenorganisation: 11 regionale Akademien, 1 überregionale Akademie, 1 Hochschule der Sparkassenfinanzgruppe - University of Applied Sciences – Bonn und eine Kooperation mit der Wirtschaftsuniversität Wien für den MBA

Die Gestaltung der Weiterbildungsangebote:

Die Akademien der Volks- und Raiffeisenakademien und der Sparkassenorganisation arbeiten jeweils sehr stark überregional zusammen. Sie teilen sich die Verantwortung für bestimmte Themen oder Ausbildungsgänge untereinander auf. Sie entwickeln in diesen „Kompetenz Centern“ Weiterbildungsmodule, Seminare und Studiengängen komplett aus mit Handreichungen für die Dozenten und Lehrmaterialien für die Teilnehmer. Dies wird von didaktisch gut ausgebildeten Personen übernommen. Damit sind auch die regionalen Angebote bundesweit einheitlich. Viele davon haben Abschlüsse mit „eigenen“ Zertifikaten, die am Markt allgemein anerkannten Zertifikaten entsprechen. (und häufig parallel erworben werden können). Es gibt in diesen Verbänden daher viele standardisierte Angebote, z.B. 60 Standardmodule bei den Genossenschaftsakademien und 100 Fachseminartypen bei den Sparkassenakademien.

In der Raiffeisenorganisation gibt es sogar methodische Richtlinien und einen Konsens darüber, dass in den Seminaren, Fach-, Methoden-, Personal- und Sozialkompetenz gleichermaßen auszubilden seien, zusätzlich die entsprechenden Prüfungen, die kompetenzorientiert ausgerichtet sind. „Gelegentlich gibt es auch noch klassische Frontalunterrichte“.

Lernorte:

Zu 80% (geschätzt) wird an der Akademie als externem Veranstaltungsort gelernt. Hier die Reihenfolge nach ihrer Bedeutung (vermutet):

- Akademie
- In House
- Virtuelles Lernen /E-Learning wird den Präsenz Seminar vorgeschaltet (bei blended Learning Angebote). Durchführung am Arbeitsplatz sowie zu Hause
- Foren(im Internet) mit aktiver Begleitung durch einen Tutor

Die Verweilzeiten in den Akademien gehen generell zurück: Die früher üblichen Blockzeiten von 2 Wochen schrumpfen auf 1 Woche. Sie werden kombiniert mit vorbereitenden Selbstlernmaterialien (cbt's oder E-Learning Angeboten). Bei oberen Führungskräften und Vorständen geht die Verweildauer von früher 3-tägigen Veranstaltungen auf 2 Tages Seminare oder Tagesveranstaltungen zurück.

3. Hauptamtliche Ausbilder

Es wird vermutet, dass mindestens 1 Person hauptamtlich als Ausbildungsleiter in einem Betrieb (mittlerer Größe) tätig ist, weiter wird angenommen, dass nur in den großen Bankhäusern zusätzlich hauptamtliche Ausbilder beschäftigt werden, dagegen kleine Institute keine Ausbildungsleiter in Vollzeit haben, sich jedoch z.T. von den regionalen Akademien Kompetenz zukaufen.

Es gibt 457 Sparkassen, 1.200 Genossenschaftsbanken und 220 Private Banken (z.T. mit breiter nationaler Streuung). Eine vorsichtige Schätzung liegt danach bei ca. 2000 Hauptamtlichen Ausbildern, sprich Ausbildungsleitern im gesamten Bankgewerbe.

Als Vorbildung wird die Lehre zum Bankkaufmann plus Aufstiegsqualifizierung (Fachwirt oder Betriebswirt) angesehen und mindestens der AdA-Schein. Zusätzlich können individuell („Spiel der freien Kräfte“) die in den eigenen Akademien angebotenen Bildungsangebote zu Themen wie Personalentwicklung, Methoden der Seminargestaltung oder Spezialangebote für den Aus- und Weiterbildungsbereiche belegt werden, um eine adäquate Bildung für diese Aufgabe zu erhalten. Alles kann in der eigenen Organisation erworben werden.

Die Vermutung ist, dass die Rekrutierung sehr vielfältig abläuft und z.T. pragmatisch im eigenen Haus erfolgt.

4. Nebenamtliche Ausbilder

Lediglich aus der Sparkassenorganisation konnten wir Zahlen erhalten. Dort gibt es 31.355 Mitarbeiter, die aktuell den AdA Schein haben. Das sind 8,4% aller Mitarbeiter dieser Organisation. Ob diese Personen aber an ihrem Arbeitsplatz ausbilden ist unklar. Es ist ziemlich wahrscheinlich, dass darüber hinaus Fachkräfte ausbilden, die keinen AdA Schein haben. Allerdings werden auch Führungskräfte in die Ausbildung eingeschaltet, die über ihre Qualifizierung zur Führungskraft eine gewisse Personalführungskompetenz erwerben.

Es wird vermutet oder es wird gesagt, dass über die Rekrutierung dieses Personenkreises keine genauen Kenntnisse bestehen. Es wird vermutet, dass es sehr pragmatisch geschieht, in Abhängigkeit von dem internen Angebot an Arbeitsplätzen, die dem Anforderungsprofil der Berufsbilder entsprechen.

Entscheidend ist eine entsprechende Fachkenntnis am eignen Arbeitsplatz. Pädagogische Kompetenzen werden auf dem Niveau des AdA-Scheins als hinlänglich angesehen. Es wird aber auch vermutet, dass die sicherlich nicht überall gegeben seien. Die Hoffnung ist eher, dass die für die Ausbildung Verantwortlichen darauf achten, dass die ausbildenden Fachkräfte gut mit jungen Leuten umgehen können und dass die Benennung erfolgt, weil man diesen Personen auf Grund ihrer Erfahrung zutraut, Unterricht und Ausbildung zu machen.

5. Lehrkräfte in der Fort- und Weiterbildung

Zwei Interviewpartner schätzten die Zahl der hauptamtlichen Ausbilder in der Weiterbildung, wobei sich diese Schätzungen jedoch auf die Akademien ihres eigenen Systems beschränken. Sie haben darin nicht einbezogen die hauptamtlichen Weiterbildner in den Großen Organisationen.

Für die Genossenschaftsakademien sind das ca. 200 Personen, in der Sparkassenorganisation ca. 600 Festangestellte in der Fortbildung, Weiterbildung und den Studiengängen der Akademien und der Hochschule.

Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl an Trainern: Freie Trainer, betriebliche Fach- und Führungskräfte aus der eigenen Organisation und Dozenten von Hochschulen.

Der Anteil Akademiker und Praktiker in den Regionalen Akademien liegt bei je 50% (geschätzt) an den Hochschulen bei 100 % Akademikern. Die Bandbreite der Vorbildung ist groß: Diplom Handelslehrer, Politologen, Betriebswirte, Psychologen, Volkswirte etc.

Die Rekrutierung ist überhaupt kein Problem, es gibt ein Überangebot an qualifizierten Kräften am Markt. Viele Menschen haben sich als Trainer selbständig gemacht. Dies schildern alle Interviewpartner gleichermaßen.

Für die Besetzung von Stellen werden die üblichen Verfahren eingesetzt. Erst innerbetrieblich durch Ausschreibungen, dann am freien Markt und über Anzeigen in den einschlägigen Medien: Zeit, Süddeutsche Zeitung und FAZ.

Qualifikationsbedarf:

Die Interviewpartner betonen, dass es die Aufgabe der Akademien und der Hochschulen ihrer Organisationen sei, einen bestehenden Qualifikationsbedarf zu decken. Sie sehen deshalb keinen zusätzlichen Bedarf.

Am detailliertesten sind die Aussagen eines Interviewpartners über die Angebotspalette zur berufspädagogischen Qualifizierung, die hier angeführt werden:

- Für HA Ausbilder gibt es eine Vielzahl an Modulen zur Auswahl über das Grundthema: Personalentwicklung und Personalführung. Darüber hinaus Module zu pädagogischen Fragen der Vermittlung von Inhalten in der Aus- und Weiterbildung.
- Für Auszubildende Fachkräfte wird der Ada-Schein angeboten, außerdem gibt es für die Vorbereitung auf die Betreuung am Arbeitsplatz oder im innerbetrieblichen Unterricht diverse Fachseminare.
- Für Weiterbildner und Trainer gibt es Trainerausbildungen, Coaching, Vertriebsstraining, Fachschulungen zum E-Learning, dem Umgang mit Lernplattformen methodisch und technisch.

Was als Thema allerdings noch nicht angeboten wird, sind Lehr- Lernmethoden zur Handlungsorientierung und zur prozessorientierten Aus- und Weiterbildung. Interessant ist die Beobachtung, dass ein Interviewpartner betont, wenn das aber nachgefragt würde, dann würden sie darauf auch intern reagieren.

Generell sehen die Gesprächspartner keinen Handlungsbedarf und haben auch keine Wünsche an die Bildungspolitik, die auf der Fragelinie dieser Studie liegen.

E. Handel

1. Allgemeine Vorbemerkung

Der Handel wird durch die beiden Spitzenverbände Hauptverband des Deutschen Einzelhandels (HDE) und Bundesverband des Deutschen Groß- und Außenhandels e.V. (BGA) vertreten. Mit Vertretern beider Spitzenverbände konnten Interviews durchgeführt werden.

2. Aus- und Weiterbildungsstruktur

Sowohl im Bereich des Einzel- als auch des Groß- und Außenhandels spielt die Duale Ausbildung eine zentrale Rolle. Obwohl auch andere Ausbildungsmodelle in der Branche erprobt werden, werden die Nachwuchskräfte im Handel in der Regel noch über Duale Ausbildungsgänge und anschließende Weiterbildungen herangebildet.

Im Einzelhandel wirken sich die Konzentrationsbewegungen der Branche auf die Ausbildungsstruktur aus. Zwar ist die Ausbildung im Einzelhandel noch überwiegend durch kleinere und mittlere Unternehmen gekennzeichnet, doch bereits heute sind Großunternehmen für geschätzte 40% der Ausbildungsplätze verantwortlich. Im Einzelhandel sind dabei in den letzten Jahren zwei gegenläufige Entwicklungen zu bemerken. Einerseits nimmt die Zahl der hauptamtlichen Ausbilder kontinuierlich ab und andererseits nimmt die Zahl der Auszubildenden seit ca. 4-5 Jahren stetig zu. Damit wird Ausbilden zunehmend eine Tätigkeit neben anderen. Konkrete Zahlen über Ausbildungsverhältnisse und ausbildende Betriebe liegen dem HDE nicht vor. Anhand der Veröffentlichungen des BIBB wird die Zahl der ausbildenden Betriebe auf ca. 60.000 und die der Auszubildenden auf ca. 170.000 geschätzt.

Die Ausbildung im Einzelhandel wird vor allem von den Institutionen Betrieb und Berufsschule geprägt. Nach Einschätzung des Interviewpartners sind „99,5%“ der betrieblichen Ausbilder nebenamtliche Ausbilder und nur ein verschwindend kleiner Teil hauptamtlich für die Ausbildung zuständig. Der Aufgabenbereich hauptamtlicher Ausbilder überschneidet sich in vielen Fällen mit dem der Ausbildungsleiter, bzw. ist identisch damit.

Neben dem Lernort Betrieb gibt es ergänzende Lerneinheiten für Auszubildenden, die bei Großunternehmen konzernintern und oftmals überregional organisiert werden (z.B. innerbetrieblicher Unterricht, Rollenspiele, Warenkunde, Videotraining, Herstellerschulung). Bei Großunternehmen findet keine unternehmensübergreifende Kooperation hinsichtlich dieser Lerneinheiten statt. Kleine und mittlere Unternehmen müssen für solche ergänzenden Angebote auf Bildungsträger zurückgreifen. Je nach Branche und Unternehmensgröße können die ergänzenden Lerneinheiten bis zu 20 oder 30% der Ausbildungszeit betragen. Die Verankerung solcher Lerneinheiten ist aber nicht brancheneinheitlich geregelt. Viele kleine und mittlere Unternehmen gestalten die Ausbildung noch zu 100% im Unternehmen selbst. Neben diesen Lernformen spielt das E-learning eine zunehmend größere Rolle.

Die häufigsten Ausbildungsberufe im Bereich Einzelhandel sind

- Kaufmann/frau im Einzelhandel
- Verkäufer/in
- Fachlagerist/in und Fachkraft für Lagerlogistik
- Bürokaufmann/frau und Kaufmann/frau für Bürokommunikation
- Fachinformatiker/in und Informatikkaufmann/kauffrau

Organisatorisch wird die Ausbildung im Einzelhandel je nach Unternehmen(sgröße) unterschiedlich betreut. In Großunternehmen gibt es in der Zentrale hauptamtliche Mitarbeiter für Personalentwicklung, die für die Ausbildung verantwortlich sind. Zusätzlich dazu stehen dann in der Filiale Mitarbeiter als Ansprechpartner für die Auszubildenden zur Verfügung. In großen Filialen (ab ca. 200 Mitarbeiter) sind diese Ansprechpartner in der Regel auch hauptamtlich tätig. Ein weiteres Modell für Filialbetriebe ist, dass regional gegliedert „Filialexterne“ für die Ausbildung zuständig sind. Diese betreuen dann in der Regel 6-15 Filialen in allen Fragen rund um die Ausbildung (Einstellung, Regelung von Arbeitsrechtlichen Dingen, Leistungsstand, etc.).

Der Bereich Groß- und Außenhandel ist im Vergleich zum Einzelhandel betrieblich durch kleine und mittlere Unternehmen gekennzeichnet. Aber auch hier sind die primären Lernorte der Betrieb und die Berufsschule. Es gibt vereinzelt Initiativen zur überbetrieblichen Ausbildung (z.B. wenn in einer Region mehrere Unternehmen einen Ausbildungsteil nicht abdecken können), doch in solchen Fällen wird meist formlos kooperiert. Ein etabliertes System der überbetrieblichen Ausbildung existiert nicht.

Im Hinblick auf Zahlen von ausbildenden Betrieben beruft sich der BGA auf Veröffentlichungen des BIBB und vermutet, dass zurzeit ca. 18.000 Betriebe ausbilden.

Die häufigsten Ausbildungsberufe im Bereich Groß- und Außenhandel sind

- Kaufmann/frau für den Groß- und Außenhandel
- Kaufmann/frau für Bürokommunikation
- Bürokaufmann/frau
- Fachlagerist/in
- Fachkraft für Lagerlogistik
- Automobilkaufmann/frau
- Kaufmann/frau für Spedition und Logistikdienstleistung
- Servicefahrer/in

Die Weiterbildung im Einzel- als auch im Groß- und Außenhandel ist sehr heterogen, aber aus Sicht der Interviewpartner passend für die Bedürfnisse der Branche angelegt.

Im Einzelhandel findet ein permanentes Lernen am Arbeitsplatz statt, das durch Gespräche, Training on the job, Multiplikatorentraining etc. unterstützt wird. Diese Aktivitäten werden durch eine Reihe von Weiterbildungen off the job flankiert. Hier werden Themen wie z.B. Warenkunde, Verhaltenstrainings, Warenwirtschaft, SAP behandelt. Die Weiterbildungsaktivitäten off the job werden sowohl in Unternehmen, als auch von Bildungsträgern (regional und überregional) angeboten.

Die etablierten Aufstiegsfortbildungsgänge sind Handelsfachwirt und Handelsassistent Einzelhandel, an denen jährlich ca. 4500 Personen teilnehmen. Dabei liegt der höhere Anteil beim Handelfachwirt. Beide Aufstiegsfortbildungsgänge werden in der Regel nebenberuflich angeboten.

Zusätzlich zu diesen Aufstiegsfortbildungsgängen spielen im Einzelhandel branchenbezogene Aufstiegsfortbildungsgänge privater Fachschulen mit staatlicher Anerkennung eine wichtige Rolle. Beispiele für die Träger dieser Weiterbildungsgänge sind z.B. LDT Textil, Mode und Schuhe in Nagold, Möbelfachschule in Köln, Fotomedienforum in Kiel. Diese Weiterbildungsträger bieten in der Regel eine 2 jährige Vollzeitweiterbildung an, die von Praxisphasen im Unternehmen in den „Semesterferien“ unterbrochen sind. Diese Fachschulen haben eine hohe Akzeptanz im Handel. Es gibt ca. 6-7 dieser branchenspezifischen Fachschulen in Deutschland. Daneben existieren noch regional orientierte Bildungszentren des Handels (z.B. die Akademie Handel), die branchenübergreifende Weiterbildungen anbieten. Deutschlandweit bestehen 36 dieser Bildungszentren. Konkrete Daten zu den unterschiedlichen Weiterbildungsaktivitäten im Einzelhandel konnten nicht bereitgestellt werden. Der Interviewpartner schätzt aber, dass 80-90% der Unternehmen ihre Mitarbeiter weiterbilden.

Typische Weiterbildungsbereiche sind:

- Produktschulung, Warenkunde
- Beratungskompetenz
- Neuerungen, z.B. Qualifizierung RFID
- Informationstechnologie: SAP, Einführung neues Warenwirtschaftssystem, IT insgesamt
- Führungskräftetraining

Im Groß- und Außenhandel finden sich ähnliche Weiterbildungsstrukturen, wie im Einzelhandel. Es existiert eine Vielzahl von unternehmensspezifischen Weiterbildungsaktivitäten, in denen sowohl fachspezifische, als auch überfachliche Themen aufbereitet werden. Genauere Daten hierzu sind bei dem Spitzenverband nicht erfasst.

Daneben existieren die staatlich geregelten Weiterbildungen Fachkaufmann/frau (Einkauf und Logistik), Fachkaufmann/frau (Marketing) und Handelsfachwirt. Diese Weiterbildungen werden zwar „gut angenommen“, doch genaue Zahlen sind nicht verfügbar. Neuerdings gibt es zudem weitere Angebote durch Bachelor- und Masterstudiengänge.

Neben diesen Weiterbildungsangeboten existieren einige längerfristige fach- bzw. branchenspezifische Weiterbildungen (Fruchthandelsimporteur, Stahlkaufmann etc.), die in der Regel auf dem Ausbildungsberuf des Kaufmann/frau für den Groß- und Außenhandel aufsetzen. Diese fachspezifischen Weiterbildungen sind berufsbegleitend entweder auf 2-3 Jahre angelegt oder werden in Blockform unterrichtet. Nur ein Teil dieser Weiterbildungen wird mit IHK Zertifikaten abgeschlossen, der Rest mit Zertifikaten der Weiterbildungsträger. In einigen Fällen beteiligen sich die Fachverbände des Groß- und Außenhandels intensiv an der Entwicklung und Verbreitung dieser Weiterbildungen. Zahlen zu diesen fach- bzw. branchenspezifischen Weiterbildungen konnten nicht erhoben werden.

3. Hauptamtliche Ausbilder

Nach Angaben der Interviewpartner stellen hauptamtliche Ausbilder in beiden Bereichen des Handels nur einen sehr geringen Teil (geschätzte 0,5%) der betrieblichen Ausbilder. Meist überschneiden sich die Aufgaben hauptamtlicher Ausbilder mit denen der Ausbildungsleitung, bzw. sind sogar identisch. Zahlen hierzu liegen nicht vor.

4. Nebenamtliche Ausbilder

Über die Zahl der nebenamtlichen Ausbilder im Handel ist nichts bekannt. Allerdings wird die überwiegende Mehrzahl der Auszubildenden von nebenamtlichen Ausbildern betreut („99,5%“), die in der Regel am Arbeitsplatz ausbilden. Die nebenamtlichen Ausbilder besitzen normalerweise eine handelsbezogene Vorbildung (Ausbildung oder Studium). In der Rekrutierung spielt das Interesse der zukünftigen Ausbilder, sowie Berufserfahrung eine wichtige Rolle. Teilweise sind die nebenamtlichen Ausbilder durch Kurse zur Ausbildereignungsverordnung qualifiziert.

5. Lehrkräfte in der Fort- und Weiterbildung

Über die Zahl der in der Fort- und Weiterbildung tätigen Lehrkräfte gibt es keine gesicherten Daten. Ein Großteil der Fort- und Weiterbildung wird durch eigene Mitarbeiter (auch aus dem Ausbildungsbereich) im Unternehmen abgedeckt. Zusätzlich werden Experten für IT, Warenkunde, Rhetorik, Firmenkonzepte etc. eingebunden. Aus Sicht der Interviewpartner gibt es in der Fort- und Weiterbildung einen hohen Anteil an freien Lehrkräften. Zur Rekrutierung der Lehrkräfte wurden keine Angaben gemacht.

6. Ausbildungsleiter

Die Zahl der Ausbildungsleiter ist in der Branche nicht erfasst. Die Aufgabe der Ausbildungsleitung übernimmt in kleinen und mittleren Unternehmen der Inhaber oder qualifizierte Führungskräfte. In Großunternehmen fällt diese Aufgabe der Personalabteilung bzw. den Regionalverantwortlichen zu. Genauere Angaben zur Einschätzung von Größenordnungen oder Vergleichszahlen konnten die Befragten nicht machen.

7. Qualifikationsstand

Über den berufspädagogischen Qualifikationsstand des Bildungspersonals insgesamt kann keine konkrete Aussage getroffen werden. Für nebenamtliche Ausbilder gibt es keine branchenweite Vereinbarung über berufspädagogische Grundqualifikationen bzw. Mindestanforderungen. Nach Aussagen der Interviewpartner werden „passende“ Fachkräfte für die Aus- und Weiterbildung gesucht, doch ohne formalen Qualifikationsnachweis. Bemerkenswert ist jedoch, dass im Einzelhandel sämtliche Führungskräfte (Abteilungsleiter) fähig sein müssen „ausbilden zu können“. D.h. es ist Teil der Anforderung einer Führungskraft, Ausbildung gestalten zu können und damit auch Teil der Weiterbildungen zum Handelsassistent oder Handelsfachwirt. Daher durchlaufen in der Regel alle Führungskräfte im Einzelhandel die AEVO und haben damit die Ausbildungsberechtigung.

Für die Lehrkräfte in der Aus- und Weiterbildung sind ebenfalls keine Zahlen oder Daten zum Qualifikationsstand bekannt. Einige Lehrkräfte besitzen berufspädagogische Kenntnisse, andere nicht. Genauere Angaben fehlen.

8. Qualifikationsbedarf

Der Qualifikationsbedarf des Ausbildungspersonals liegt nach Aussage der Interviewpartner nicht im fachlichen Bereich, da die Ausbilder in die alltägliche Arbeit sehr gut integriert sind. Viel mehr sehen sie Qualifikationsbedarf der Ausbilder im Umgang mit Auszubildenden, die aus einem schwierigen Umfeld kommen bzw. nicht allen Anforderungen der Unternehmen entsprechen. Nach Meinung der Interviewpartner wird sich der Handel zukünftig (vermehrt) der Aufgabe stellen müssen, diese Jugendliche in die Ausbildung aufzunehmen. Hier müssen die Ausbilder unterstützt werden.

Zudem wird im Einzelhandel Qualifikationsbedarf im Bereich der methodischen Vielfalt deutlich, die in der Ausbildung verwendet wird (Vermittlungsmethodik, Coaching etc.). Dieser Bedarf besteht kontinuierlich, wird aber durch die hauptamtlichen Ausbilder und andere Weiterbildungsangebote abgedeckt.

Für den BGA ist es berufsbildungspolitisch wichtig, dass sich Veränderungen stärker an den betrieblichen Bedürfnissen orientieren. „Es ist wichtig, dass Neuerungen in der Bildungspolitik nicht zu stark wissenschaftlich aufgehängt werden, sondern sich an den Bedürfnissen in den Betrieben orientieren. Bei den vielen unterschiedlichen Akteuren der beruflichen Bildung (Länder, Ministerien, Kammern, zuständige Stellen, Arbeitgeber – und nehmer etc.) gerät oft der Bedarf vor Ort (im Unternehmen) aus dem Blickwinkel.“ Zudem tritt er dafür ein, die Heterogenität in der Weiterbildung bestehen zu lassen. Zwar verstand der Interviewpartner den Wunsch „ein wenig Ordnung und Struktur in das Dickicht der Weiterbildung bringen zu wollen“, doch bestehende Überschneidungen bzw. Lücken in einem System sollten nicht aus einer Systemsicht heraus verändert werden. Maßgeblich sind auch hier die Bedürfnisse der Betriebe.

Der HDE fordert, dass auf die differenzierte Situation und die differenzierten Anforderungen des Ausbildungspersonals eingegangen werden muss. So kann z.B. die AEVO aus Sicht des HDE nicht einfach wieder in Kraft gesetzt werden, sondern man muss deren Rahmenstoff-

lehrplan überarbeiten. Zudem wünscht sich der HDE im Weiterbildungsbereich angesiedelten Weiterbildungskonzepten für Ausbilder.

Als weiteren Punkt tritt der HDE dafür ein Karrierewege für Bildungspersonal aufzeigen. „Dies soll aber nicht bedeuten, dass wir jetzt den Berufspädagogen, wie er da mal entwickelt wurde, jetzt als Dach über die nicht-existente, nicht systematisierte Vielfalt an Bildungsinstrumenten und –wegen für ausbildendes Personal, bundesweit verordnen. Ich bin dafür, dass man erstmal die Basisarbeit macht und am Ende steht dann die Krönung mit so einer Fortbildungsverordnung auf der 2. oder 3. Fortbildungsebene, je nachdem, was sich wirklich als nötig herausstellt“.

Jetzt ist das in Kraft setzten des Berufspädagogen mit ordnungspolitischen Mitteln aus Sicht des HDE zu früh. Beginnen sollte man nach dessen Überzeugung an der Basis und differenzierte Weiterbildungskonzepte entwickeln und umsetzen, die den differenzierten Qualifikationsbedarf an der Basis aufnehmen. Daraus würden sich dann qualifikatorische Entwicklungslinien ergeben, die irgendwann mal in einem Gesamten münden, inklusive einer Fortbildungsprüfung. Derzeit wird die Diskussion um Ausbilderqualifizierung aus Sicht des HDE durch politische Fragen überlagert.

Zudem sieht der HDE in der online gestützte Weiterbildung Möglichkeiten der Qualifizierung für Bildungspersonal und möchte aufgrund der Unterschiede vielmehr branchen-, bereichs- oder berufsbezogene didaktische Konzepte entwickeln und zu erproben.

F. Die Branche Verkehr und Logistik

1. Allgemeine Vorbemerkung

Die Branche Verkehr und Logistik wird durch mehrere Spitzenverbände vertreten. Darunter sind unter anderem der Deutsche Speditions- und Logistik Verband e.V. (DSLVL), der Bundesverband Güterkraftverkehr Logistik und Entsorgung e.V. (BGL) und der Bundesverband Möbelspedition e. V. (AMÖ). In allen Spitzenverbänden sind einzelne Landes- oder Fachverbände Mitglied und nicht einzelne Unternehmen. Die Spitzenverbände verweisen daher bei bestimmten Fragen zur Aus- und Weiterbildung im Unternehmen auf ihre jeweiligen Mitgliedsverbände.

Alle erwähnten Spitzenverbände wurden kontaktiert und für ein Interview angefragt. Nach Vorgesprächen stand nur noch der DSLVL für ein Interview zur Verfügung. Der BGL und der AMÖ sahen sich nicht in der Lage, die vorgelegten Fragen zu beantworten und verzichteten daher auf ein Interview, bzw. verwiesen auf die Mitgliedsverbände. Der AMÖ hatte in der Vergangenheit bereits versucht Zahlen und Daten hinsichtlich der Aus- und Weiterbildung zu erfassen. Allerdings scheiterte dieser Versuch.

Interviewt wurden daher der Deutsch Speditions- und Logistikverband, sowie stichprobenartig zwei seiner Landesverbände (Hessen/ Rheinland-Pfalz und Hamburg). Zusätzlich fließen in die folgende Darstellungen Ergebnisse aus einer schriftlichen Primärerhebung des DSLVL ein, die dieser im Jahr 2004 zum Thema Ausbildung unternommen hat.²⁵

2. Aus- und Weiterbildungsstruktur

Die überwiegende Mehrheit der Nachwuchskräfte in der Branche Verkehr und Logistik wird im Rahmen des Dualen Systems ausgebildet. Dabei dominiert ein Berufsbild die Branche: Kaufmann/Kauffrau für Spedition und Logistikdienstleistungen. Knapp 80% der Ausbildungsverhältnisse im DSLVL bilden nach diesem Berufsbild aus. Die Mitgliedsunternehmen des DSLVL stellen annähernd 100% der deutschlandweit ca. 13.000 Ausbildungsverhältnisse dieses Ausbildungsberufs. Weitere wichtige Ausbildungsberufe sind Fachkraft für Lagerlogistik und Fachlagerist. Am dritthäufigsten werden Berufskraftfahrer ausgebildet. Darüber hinaus gibt es noch vereinzelte Ausbildungsverhältnisse in anderen Berufen (Büroberufe, IT-Berufe, Fachkraft für Möbel-, Küchen- und Umzugsservice, Versicherungskaufleute, etc.), die in der Branche aber nur Randerscheinungen sind. Konkrete Zahlen über derzeitige Ausbildungsverhältnisse konnten nicht in Erfahrung gebracht werden.

Die Ausbildung wird vor allem in den Betrieben durchgeführt. Ausbildungsverbände sind nur eine Randerscheinung (in manchen Landesverbänden gescheitert in anderen erfolgreich) und kaum etabliert. In einzelnen Landesverbänden wird die Ausbildung offenbar

²⁵ Die Statistik kann beim Bundesverband für Spedition und Logistik e.V. Bereich Öffentlichkeitsarbeit angefordert werden.

durch Angebote von (getragen durch den Landesverband) Bildungswerken ergänzt. Dies ist aber offensichtlich die Ausnahme der Regel, denn vom Bundesverband werden solche Aktivitäten nicht wahrgenommen. Zudem flankieren Umschulungsmaßnahmen unterschiedlicher Bildungsträger zu den erwähnten Ausbildungsberufen die reguläre Ausbildung. Primär werden die Nachwuchskräfte aber in den Betrieben vor Ort in Kooperation mit den Berufsschulen ausgebildet.

In einer Studie des DSLV aus dem Jahr 2004 zeigte sich, dass insgesamt rund 61% der Betriebe ausbilden. Dabei wird deutlich, dass Großbetriebe eher ausbilden als kleinere Betriebe.

Beschäftigte pro Betrieb	Anzahl der Betriebe insgesamt	davon Betriebe mit Ausbildung	Ausbildungsbetriebe in %
bis 10	700	196	28
11 – 50	1300	770	59
51 – 100	439	378	86
101 – 200	267	241	90
über 200	194	187	95
	2900	1772	61

Quelle: Deutscher Speditions- und Logistikverband, Bonn, 2005

Seit 2004 hat nach Angaben der Interviewpartner die Ausbildungstätigkeit vieler Unternehmen zugenommen, so dass die Zahl der ausbildenden Betriebe über dem Stand von 2004 liegen dürfte. Ein Grund dafür ist offenbar auch die Tatsache, dass die Branche einen hohen Bedarf an qualifiziertem Personal hat und dieser in manchen Regionen nicht mehr adäquat gedeckt werden kann.

Die Weiterbildungsaktivitäten in der Branche richten sich nach dem derzeit noch hohen Anteil von Nicht-Akademikern. Nach Schätzungen der Interviewpartner können bzw. wollen 50-60% der Mitarbeiter nicht studieren und daher ist ein Studium nach der Ausbildung eher die Ausnahme. Duale Studiengänge haben bisher noch keinen nennenswerten Anteil in der Aus- bzw. Weiterbildung eingenommen.

Die Weiterbildungsaktivitäten in der Branche Verkehr und Logistik unterscheiden sich vor allem zwischen großen und kleinen/ mittleren Unternehmen. Großunternehmen haben eine ausgeprägte Weiterbildungskultur mit eigenen Personalentwicklungsabteilungen und in einigen Fällen sogar eigenen Fortbildungsakademien. Sie kooperieren darüber hinaus mit Hochschulen und unterstützen dort einzelne Lehrstühle. Die kleinen und mittleren Unternehmen greifen in der Weiterbildung auf Angebote von Bildungsträgern - hier vor allem auf die von den Landesverbänden der Branche getragenen Bildungswerke - zurück. Hinsichtlich der Professionalisierung der Weiterbildungsaktivitäten kleiner und mittlerer Unterneh-

men (KMU) gehen die Einschätzungen der Interviewpartner auseinander. Manche empfinden, dass hier Personalentwicklung überwiegend noch ad hoc durchgeführt wird. Andere beobachten im Mittelstand hingegen vor allem in den letzten Jahren den Trend zu einer längerfristigen Planung und damit zu einer Professionalisierung der Personalentwicklung.

Insgesamt ist der wichtigste Weiterbildungsberuf der Verkehrsfachwirt (IHK). Die Fachkräfte für Lagerlogistik bzw. die Fachlageristen bilden sich oft zum Meister für Lagerwirtschaft weiter. Daneben existieren noch andere (nicht geregelte) Angebote, wie z.B. Logistikmanager etc. Organisatorisch sind die Weiterbildungen meist berufsbegleitend angelegt. Bildungsträger sind sehr oft die Bildungswerke der Landesverbände, die eine starke Marktstellung besitzen. Daneben existieren noch eine Reihe anderer Bildungsträger (Kammern, private Träger, TÜV, Dekra etc.). In der Regel sind die Bildungswerke der Landesverbände die Ansprechpartner für die staatlich geregelten Weiterbildungen. Die Zahl der Bildungswerke liegt deutschlandweit bei 20-30.

Inhalte von Weiterbildungsaktivitäten sind u.a.:

- Aktuelle Anlässe: Zoll, Luftfracht (sich ändernde Bestimmungen)
- Englisch und andere Fremdsprachen
- Informationstechnologie: Inhouse Schulungen, spezielle Speditionsoftware, Zollprogramme, Routenplanungen, On-Board-Units
- Führungsaufgaben
- Fachliche Themen: Logistik und Organisation, Vertragliche Besonderheiten, etc.

Über die Zahl der weiterbildenden Betriebe sind keine genauen Daten bekannt, die Interviewpartner gehen aber von einer Weiterbildungsquote von 90% der Betriebe aus.

3. Hauptamtliche Ausbilder

Nach Angaben aller Interviewpartner sind ihnen hauptamtliche Ausbilder in der Branche nicht bekannt. Hauptamtlich angestellt sind in der Regel nur Ausbildungsleiter oder Personalverantwortliche.

4. Nebenamtliche Ausbilder

Über die Zahl der nebenamtlichen Ausbilder in der Verkehr- und Logistikbranche ist nichts bekannt. In der Regel sind die nebenamtlichen Ausbilder selbst in dem Beruf ausgebildet worden, in dem sie jetzt ausbilden. D.h. viele der Ausbilder sind Kaufmann/Kauffrau für Spedition und Logistikdienstleistung.

Bei der Rekrutierung für diese Aufgabe sind keine Probleme bekannt. „In der Regel findet sich jemand der da ein Händchen dafür hat.“ Über pädagogische oder berufspädagogische Schulungen dieser nebenamtlichen Ausbilder können die Interviewpartner wenig Auskunft

geben. Einige Ausbilder haben offenbar die Ausbildereignungsverordnung durchlaufen, doch sie ist keine Voraussetzung für die Tätigkeit als nebenamtlicher Ausbilder. Einige Landesverbände bieten für die Zielgruppe der nebenamtlichen Ausbilder Weiterbildungen an, um diese auch in berufspädagogischer Hinsicht zu qualifizieren.

5. Lehrkräfte in der Fort- und Weiterbildung

Über die Zahl der in der Fort- und Weiterbildung tätigen Lehrkräfte gibt es keine gesicherten Daten. Nach Einschätzung der Interviewpartner sind diese in der Regel freiberuflich tätig. Die Zahl der angestellten Trainer bzw. Lehrkräfte wird auf unter 100 in ganz Deutschland geschätzt. Ein Großteil der Lehrkräfte kommt aus der Branche selbst (Kaufmann/frau für Speditions- und Logistikdienstleistungen). Daneben arbeiten hier aber auch Rechtsanwälte, Pädagogen, Marketingspezialisten, Kommunikationstrainer etc. Konkrete Zahlen konnten nicht ermittelt werden. Der vorwiegende Rekrutierungsweg ist die Mund-zu-Ohr Propaganda. Probleme bei der Rekrutierung wurden nicht geäußert.

6. Ausbildungsleiter

Die Zahl der Ausbildungsleiter ist in der Branche nicht erfasst. In Großunternehmen übernehmen in der Regel hauptberufliche Personalverantwortliche diese Aufgabe, die eine Qualifikation als Juristen, Kaufleute aus dem Speditionsbereich oder Betriebswirtschaftler vorweisen können. Die Rekrutierung dieses Personenkreises geschieht sowohl im Unternehmen, als auch von außen.

In kleineren Unternehmen übernimmt der Inhaber diese Aufgabe oder delegiert sie an einen Mitarbeiter. Im Falle der Delegation spielt das Vertrauensverhältnis zum Inhaber eine große Rolle. Daher werden diese Mitarbeiter in der Regel aus dem Unternehmen rekrutiert.

7. Qualifikationsstand

Über den berufspädagogischen Qualifikationsstand der nebenberuflichen Ausbilder kann keine konkrete Aussage getroffen werden. Aus den Interviews lässt sich jedoch erschließen, dass die Verantwortung für so eine Qualifikation stark in der Hand des einzelnen Ausbilders bzw. des jeweiligen Unternehmens liegt. Eine einheitliche Vorgabe zu berufspädagogischen Grundanforderungen existiert in der Branche nicht.

8. Qualifikationsbedarf

Hinsichtlich des Qualifikationsbedarfs des Ausbildungspersonals gibt es nach Informationen des DSLV kaum ungedeckten Bedarf. Auf Bundesverbandsebene werden hier keine Probleme wahrgenommen. Aus Sicht der Landesverbände gibt es hier auch keinen akuten Handlungsbedarf, obwohl eine berufspädagogische Qualifikation für manche Kollegen sinnvoll wäre („Es wäre gut wenn der ein oder andere den ADA Schein machen würde“).

Vereinzelnd bieten Landesverbände seit einigen Jahren berufspädagogische Schulungen für nebenamtliche Ausbilder an, doch diese werden immer weniger nachgefragt.

Verbesserungen können aber offenbar noch in der Weiterbildung erzielt werden. Hier liegt der Bedarf vor allem im methodischen Bereich (Stoffvermittlung). Sowohl haupt- als auch nebenberufliche Lehrkräfte der Weiterbildung können in Präsentationstechniken, Methoden der Selbsterarbeitung etc. dazu lernen. Die Verantwortung dafür sehen die Interviewpartner aber hauptsächlich bei der individuellen Lehrkraft.

Berufspolitischen Handlungsbedarf sieht der Landesverband Hessen/Rheinland-Pfalz in der Zusammenarbeit mit beruflichen Schulen. Angesichts der steigenden Ausbildungszahlen ergeben sich Problemen in der Ausstattung der Berufsschulen (Raummangel etc.). Darüber hinaus ist aber auch der fehlende Praxisbezug der Lehrkräfte ein Problem, das zu einer Veränderung der Lehreraus- und Fortbildung führen sollte.

Der Landesverband Hamburg sieht vor allem in den unterschiedlichen Bezeichnungen der Angebote in der Weiterbildung ein Problem. Die Verwendung neuer Abschlüsse (Bachelor, Master) führt aus Sicht des Verbandes zu einer Verwirrung der Interessenten, da die Inhalte der Weiterbildungen nicht mehr transparent sind. Die Klarheit und das Verständnis für die einzelnen Weiterbildungen gehen verloren und gleichzeitig werden traditionell etablierte und gut funktionierende Weiterbildungswege zur Seite geschoben. Zudem sieht der Landesverband Hamburg durch die Weiterbildungsangebote der Industrie und Handelskammer vor Ort eine ungerechte Behandlung. „Das machen die mit unseren Mitgliedsbeiträgen! Das muss man sich mal vorstellen.“

G. Bauwirtschaft (Industrie und Handwerk)

1. Allgemeine Vorbemerkung

Telefonisch befragt wurden der Zentralverband des Deutschen Baugewerbes (ZDB) und der Hauptverband der Deutschen Bauindustrie (HDB).

Beide Gesprächspartner machten deutlich, dass sie sich dem „Baugewerbe“ zugehörig fühlen, in dem es jedoch sowohl den handwerklichen (vertreten vom ZDB) als auch den industriellen (vertreten vom HDB) Bereich gibt.

Deutlich wird das auch in der Tatsache, dass in beiden Sektoren des Baugewerbes nach der „Verordnung üb. die Berufsausbildung in der Bauwirtschaft v. 02.06.99“ ausgebildet wird, und zwar in den identischen 18 Ausbildungsberufen.

Zumindest für den ZDB gilt: Der Verband selbst führt keine direkten Ausbildungstätigkeiten durch, sondern agiert nur auf der Ebene bildungspolitischer Arbeit. Die Betriebe werden hauptsächlich über die Landesverbände unterstützt die recherchieren, welcher Bedarf bei den Betrieben vorliegt.

Wichtig für das Verständnis dieser Branche (und möglicherweise noch mehr im industriellen Bereich der Branche) ist die Tatsache ihrer „10-jährigen Krise“, die ganz offenbar auch die Aus- u. Weiterbildungsstruktur ziemlich tief beeinflusst hat - ein Aspekt, der im Zusammenhang mit „Veränderungen + Herausforderungen“ der Branchen etc. Berücksichtigung finden sollte.

2. Aus- und Weiterbildungsstruktur

Zur Größenordnung der Ausbildung in der Gesamtbranche:

Jahrgangsstärke von Azubis: 10 bis 15.000, d.h. 50.000 insgesamt. Angemerkt wird, dass die Azubi-Zahl „in den guten 90er-Jahren“ bei ca. 80.000 lag, dann stark absank und jetzt langsam wieder steigt.

„Der Maurer gehört mit zu den stärkst frequentierten Ausbildungsberufen in Deutschland.“

Angemerkt wird auch, dass 30 bis 40% aller Bauauszubildenden einen Realschulabschluss haben.

Finanziell gesehen: insgesamt werden 300 Mio. € durch das Ausbildungssystem „gejagt“. Dieses Finanzierungsmodell ist allerdings durchaus interessant: Alle Firmen müssen etwas einzahlen, davon bekommen die ausbildenden Firmen die Kosten erstattet. Ein Drittel davon fließt in die brancheninternen Bildungsstätten, die restl. 200 Mio. kriegen die Firmen für die Ausbildungsvergütung. „Diese brancheninterne Lösung ist ein faszinierendes Modell ... also nicht die politische Umlagesache mit Bestrafung der Betriebe, die nicht ausbilden ...“.

Für die *Bauindustrie* gilt: Sie berufen sich sehr auf das Duale Ausbildungssystem (ganz explizit das Handwerk). Ausgebildet wird in den überbetrieblichen Ausbildungszentren (offenbar im industriellen Bereich noch stärker betont) und den Betrieben. Beispiel Industrie: „Die Ausbildung dauert 3 Jahre bzw. 150 Wochen, davon gut 30 bis 40 Wochen in den überbetrieblichen Ausbildungsstätten (ÜA), d.h. ca. 25%, der Rest in Betrieb u. Berufsschule).

Das Verständnis der Bauindustrie: Die ÜA sind „nichts anderes als die Lehrwerkstätte, die Sie von der Großindustrie kennen, die sind nur ausgelagert“.

Für die Zusammenhänge zwischen Aus- und Weiterbildung wird angemerkt: Erste Stufe nach der Lehre ist der Vorarbeiter („kann man noch durch Handauflegen erreichen“, dann den Werkpolier („der teuerste Arbeitgeber u. höchste Lohnempfänger. Das ist die Spitzenkraft.“). „Man wird Werkpolier, indem man einen 5-Wochen-Kurs macht, dann eine Prüfung ablegt, die von den Tarifvertragsparteien abgenommen wird.“ Das ist die Führungskraft auf der Baustelle. Die nächst höhere Ebene ist der Meister. Da gibt es den Unterschied zwischen dem Handwerksmeister, der u.a. auch ausbilden darf, und dem „Industriemeister“ (=„geprüfter Polier“). Der entspricht den Industriemeisterverordnungen wie z.B. in der Chemie, Metall usw.

Sehr interessant ist die Aussage: Diese beiden Meisterebenen „werden tariflich gleichbehandelt, sind aber vom Typus her sehr unterschiedlich“. Der eine ist ausgerichtet auf „Selbständigkeit“ („kleinen Betrieb leiten mit allem was dazugehört“. Der geprüfte Polier ist die „geprägte Führungskraft auf der Baustelle eines größeren Baubetriebs“.

Seitens des *Bauhandwerks* wird zum einen angemerkt: Die klare Einbettung in das Duale Ausbildungssystem steht im Vordergrund, d.h. „die klassische Aufstiegsausbildung für Facharbeiter“. Hingewiesen wird aber auch auf die höchst komplexe Struktur: „Man muss verstehen: Auf unterster Ebene sind die Unternehmen/Betriebe, dann kommen die Innungen, z.T. Kreishandwerkerschaften, Handwerkskammern, gelegentl. sog. Regionale Kammertage, Landesvereinigungen der Fachverbände etc. Wir haben 55 Handwerkskammern. Das alles ist noch bundesländerspezifisch unterschiedlich! Dann haben wir die Landesverbände, über 50! ...“

Weitere Zahlen:

- Ausbildungsbetriebe im Bauhandwerk: 16.240.
- Ausbildungszentren: 231 (in Trägerschaft von Handwerkskammern, Industrie u. Mischformen), (Stand: 30.06.2007).

Für „Zahlen“ wurde des Öfteren auf die SOKA-Bau verwiesen („die haben Bildungszahlen“):²⁶

²⁶ Siehe (Urlaubs- u. Lohnausgleichskasse der Bauwirtschaft)
www.soka.de/content/leistungen_berufsbildung_einleitung.html

Ausbildungsverhältnisse zum Jahresende 2005:

- Gewerbl. Azubis: 27.880
- Kaufm./techn. 3.159
- Azubis Ges. 31.039
- Ausbildungsbetriebe: 13.875

Am 31.12.06 insgesamt 37.532 Ausbildungsverhältnisse in 16.310 Betrieben (Anstieg von rund 9%).

Weiterbildung:

Bauhandwerk:

„Bezogen auf das Bildungspersonal ist die Antwort schwierig“.

Der Bedarf wird hauptsächlich von den Bildungszentren (ÜBZ) bestimmt. Die ÜBZ regeln das sehr individuell u. regional. Aber nur die Großen machen das in größerem Maße über-regional.

An den ÜBZ machen auch viele HBA Weiterbildung, d.h. also Meister aus Betrieben („Regelfall“!). Dazu kommen auch Bauingenieure od. anderes Fachpersonal („z.B. Juristen“). Aber nur der geringste Teil wird vorgehalten.

Jedenfalls sind die BZ die Orte der Weiterbildung. Die Einschätzung des ZDB: Die Nachfrage wird zwar von fachlichen Dingen bestimmt („steht an 1. Stelle“) (Technologieveränderungen), aber immer wichtiger – so die Meinung von Fr. Vater – Themen wie „Konfliktbewältigung“, „Drogen“, „Pädagogik/Didaktik“, „Handlungsorientierung“, „Sozialer Bereich“.

Es gibt keine „weiterbildenden Betriebe“.

Bauindustrie:

Zuständig sind vor allem die „baugeprägten Bildungsstätten“. Davon gibt’s „nennenswert“ (d.h. mit „Vollangebot“) ca. 20 bis 30, insgesamt ca. gut 200. Die sind die „entscheidende Stelle für Fort- u. Weiterbildung“.

Aufstiegsfortbildung ist der größte Bereich, dann technische Schulungen (Dauer:1-2 T.). Einschätzung HDB.: Beim Bau geht es im Weiterbildungsbereich meist weniger um die „weichen Faktoren“ (z.B. „Führungsseminare, Innovationseminare, Wie behandle ich den Kunden“ etc.). „Da ist das Aufschließen des Potentials sehr viel schwieriger“. „Ich mach

das, aber da bin ich Branchenvordenker!“. Hat sich langsam etwas verändert, aber wird sind halt „Bau“, „wir sind handfest“.

3. Hauptamtliche Ausbilder (HBA)

Bauhandwerk:

Keine Zahlen, lediglich die Angaben, dass HBA in den größeren Betrieben vorzufinden sind, aber auch in den ÜBZ. „Dort machen viele HBA Weiterbildung, also Meister aus Betrieben, das ist der „Regelfall“! Vorbildung ist der Meister

Bauindustrie:

Besagte 10-Jahres-Krise“ in der Bauwirtschaft hat nach Einschätzung von HDB gezeigt, dass es den „intern sich verantwortlich fühlenden Mitarbeiter nicht mehr gibt.“ Vorher gab es den Ausbilder, der sich „mit Leib u. Seele um den Azubi gekümmert hat. ... Wir haben das Problem, dass wir uns innerhalb der Branche wieder mobilisieren müssen in Richtung: Wir müssen was für Personal tun! Die heutigen Führungskräfte ... die nach der Krise nachgerückt sind, sind für heutige Dinge falsch gepolt! Die denken z.B. in Formen wie: der Mensch als überflüssige Größe, Subunternehmer nehmen, nicht binden etc. Jetzt langsam merkt man was, Stichwort Fachkräftemangel. Es fehlt uns die begeisterte Ebene der Personalentwickler. ... Der alte Ausbilder ist bei uns durch die Krise eigentlich verloren gegangen!“

4. Nebenamtliche Ausbilder

Bauhandwerk:

Keine Zahlen. Üblich ist, dass in den Betrieben der Meister die Ausbildungsverantwortung hat und sie dann dann oft an die Altgesellen abgibt. Rekrutierungsbezogen gesagt: Der Meister steht an 1. Stelle, greift zurück auf Qualifizierte Facharbeiter, oft den Polier.

Bauindustrie:

Keine Zahlen.

Wenn es früher ein Problem mit dem Azubi gab, hat es dafür selten ein HBA geben, aber einen, der erhebliche Zeit dafür eingesetzt hat („die „Mutter“, meist „Kalkulatoren od. Bauleiter, die nicht mehr ganz so jung waren, aber innerhalb des Betriebes was anderes gemacht haben, gut angesehen waren. Der hat dann Azubi auch mal auf Baustelle geschickt, der hat was koordiniert ...“. Aber genau das ist weggebrochen. HDB sieht darin ein großes Problem: „Es kümmern sich natürlich die Abteilungen, irgendwie läuft es, ... alle möglichen kriegen diese Funktion, der Bauleiter, die Personalabteilung etc, aber die kriegen's aufgedrückt ... aber das ist wohl im Mittelstand sehr häufig so.“

5. Lehrkräfte in der Fort- und Weiterbildung

Bauhandwerk:

Keine Zahlen.

Der Anteil freier Trainer ist sehr stark abhängig vom jeweiligen ÜBZ und Bundesland. „Es wird wenig vorgehalten, abhängig von Kursen, die als vorhaltenswert erachtet werden“.

Meistens sind es Meister, aber auch Dozenten in Abhängigkeit von den angebotenen Kursen.

Bauindustrie:

Auch hier keine Zahlen.

Fort-/Weiterbildung findet in erhebl. Maße mit Kräften aus Baubetrieben statt, die man dafür gewinnt. Sind mehrheitlich Nebenamtliche, die in Unternehmen arbeiten („von der Praxis für die Praxis, z.B. Bauleiter, der im Winter Poliere schult, eine recht häufig anzutreffende Konstellation“).

6. Ausbildungsleiter

Bauhandwerk:

Streng genommen organisieren die Betriebe + Berufsschule. Kammern nehmen die Prüfungen ab. In den Landesverbänden gibt es hauptamtlich Zuständige + z.B. Innungsoberrmeister. Dazu gibt es aber keine Zahlen.

Bauindustrie:

Freie Trainer werden „auf uns getrimmt. ... Man muss die auf die Bauspezifika einstellen, ... alles durch den Baufilter sehen! Der Baumensch fragt immer: Was bringt mir das morgen? Was Grundsätzliches will er eher nicht hören ... aber das ist tägliches Geschäft ... Wir haben schon Kollegen z.B. im Berufsschulbereich ... od. im Fachhochschulbereich z.B. aus dem Fach Baubetriebslehre, wo sich alles sammelt vom Controlling bis zu Personalführung ... das sind Partner für mich, aus denen ich Honig sauge“ (HDI).

7. Qualifikationsstand und Qualifikationsbedarf

Bauhandwerk

Gibt an, dass der fachliche Bereich gut abgedeckt sei. Es müsste mehr gemacht werden für HBA in Bildungszentren, um mit den sozialen Schwierigkeiten der Azubis besser zurecht zu kommen. Als wichtig erachtet werden: Förderung von Kompetenzen, Inhalte zu vermitteln, fachliche, aber mehr noch soziale Fähigkeiten ausbilden.

Die Aussetzung der AEVO wird als Fehler gesehen. Sie sollte wieder eingeführt, aber müsste angepasst werden im Sinne besserer pädagogisch/methodischer Qualifizierung. HBA

wie NBA bräuchten „dringend mehr Pädagogisch-Didaktisches, eigenes Auftreten, Persönlichkeit, Sich-in-den-Azubi-Hineinversetzen-Können.“

Aus- u. Weiterbildung müssten noch mehr geregelt werden, auch wenn man die Regelei nicht übertreiben sollte.

Aufschlussreiche Angaben kommen aus der Bauindustrie:

Man setzt dort auf die „Abt. Personalentwicklung“, wohl wissend, dass die „den seltensten Fall, mit weit über 1.000 MA“ darstellen. Man sagt daher: „Wir wollen die Bildungszentren mit ihrer Kompetenz nutzen, betreuen jetzt sehr viel mehr Betriebe in Sachen Ausbildung ... wir finden jetzt Gesprächspartner in Personalabteilungen, die wissen gar nicht was eine Ausbildereignung ist ...

Die AEVO hätten ja die Poliere, die handwerklichen Meister auch. Problem sind eher die Ingenieure, die ja die leitenden Funktionen in den Betrieben haben, aber eben diese Ausbildung nicht („Denen ist das gesamte System fremd, die müssen begreifen: ‚Was tut sich auf dem Personalsektor?‘ Die müssen was wissen von einer Kammer – das gilt übrigens auch für Ausländer, da hapert es nicht pädagogisch, sondern an der Systemkenntnis. Was tun, wenn Kammer A das sagt u. Kammer B das? ... Es muss betreut und geholfen werden. Eine Ausbildereignung in Kurzform wäre sehr hilfreich.“

„Der Bereich Personalentwicklung muss gestärkt werden. Auf technischer Ebene passiert viel Veränderung bezügl. Kommunikation, aber auf Personalebene wird das nicht nachvollzogen.“

„Das Gerede über die soziale etc. Bedeutung der Dualen Ausbildung ist falsch. Kein Unternehmer tut was dafür, weil er ein Sozialheini ist! Jeder tut nur was, wenn er selber was davon hat.“

„Es geht um Kommunikation vor allem zwischen Oben und Unten: Wenn man Kommunikation zwischen Ingenieur u. Meister hat, dann hat man auch Innovation – das ist entscheidend

Und konkret zur Frage des Problems des arbeitsfernen Lernens z.B. in ÜBZ:

Das „Problem in der Bauwirtschaft bestehe in der „Gefährlichkeit in der Produktion, der Heterogenität der dort Tätigen: immer mehr Subunternehmer, Vielsprachigkeit auf Baustelle“. Eine „handlungsorientierte Betreuung durch den klassischen Betreuer oder Polier“ ist kaum mehr zu gewährleisten. Daher hätte heute umso mehr die überbetriebliche Ausbildung „bei uns eine ausbildungserhaltende Funktion“. Sie müssten umso mehr handlungsorientiert arbeiten, aber das wird beschrieben mit: „Die Azubis kriegen Planungsaufgaben, eine Erklärung, warum sie etwas machen ... das ist in gewisser Weise natürlich schon Simulation.“

Nach Meinung von HDB ist es eher ein „internes Problem“, ob alle Bildungsstätten „auf diesem Niveau sind“ und hat „berechtigte Zweifel“, bes. bei kleinen Bildungsstätten. Deshalb werde z.Zt. versucht, eine Qualitätsüberwachung zu etablieren

Es gibt daher z. Zt. im gesamten Baubereich eine sehr intensive Diskussion über Qualität in ÜBA-Stätten!

H. Gastronomie/Hotelgewerbe

1. Allgemeine Vorbemerkung

Die Betriebe des Gastgewerbes sind im zentralen (und einzigen) Spitzenverband Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V. (DEHOGA Bundesverband) organisiert. Unter diesem Dach arbeiten ferner 17 Landesverbände und drei Fachverbände – der Hotelverband Deutschland (IHA), die Union der Pächter von Autobahn-Servicebetrieben (UNIPAS) sowie der Verband der Internationalen Caterer in Deutschland (V.I.C.). Darüber hinaus vertreten vier Fachabteilungen im DEHOGA die speziellen Belange ihrer Mitglieder, nämlich der Fachverband Systemgastronomie, der Fachverband Gemeinschaftsgastronomie, der Fachverband Bahnhofsgastronomie und der Fachverband Discotheken. Der DEHOGA betreibt ferner die DEHOGA Akademie in Bad Überkingen.

Das Gastgewerbe mit insgesamt 980.000 Beschäftigten in rund 244.000 Betrieben lässt sich nur auf den ersten Blick als homogene Branche ansehen. Sinnvoller ist es, sie nach Hotellerie und Gastronomie zu differenzieren, denn diese weisen je spezifische Strukturmerkmale und Probleme auf.

Das klassische *Beherbergungsgewerbe* (Hotels, Hotels garni, Gasthöfe und Pensionen) stellt den wirtschaftlich mächtigeren und stabileren Faktor mit relativ konstant steigenden Umsatzzuwächsen dar. In rund 46.000 Betrieben arbeiten 295.000 Beschäftigte. In diesem Segment lässt sich ein Strukturwandel beobachten: der durch eine zunehmende Konzentration auf Markenhotellerie gekennzeichnet ist. „Zählte man im Jahr 1985 noch 41 Hotelgesellschaften und –gruppen in Deutschland, so hat sich deren Zahl bis zum Jahr 2006 auf 121 nahezu verdreifacht. Zudem drängen immer mehr internationale Hotelgesellschaften auf den deutschen Markt. Mittlerweile hat sich die Markenhotellerie einen umsatzbezogenen Marktanteil von 53,6 % und einen Zimmeranteil von 38,6 % erobert. Gleichzeitig nimmt die Polarisierung zwischen Luxus- und Budgetanbietern weiter zu und die Fokussierung auf spezielle Zielgruppen mit ihren spezifischen Wünschen und Bedürfnissen wird immer wichtiger.“²⁷

Das *Gastronomiegewerbe* mit rund 602.000 Beschäftigten in 188.300 Betrieben unterliegt stärkeren Schwankungen hinsichtlich des wirtschaftlichen Erfolgs. In den letzten Jahren mussten Umsatzrückgänge verzeichnet werden. Einen Wachstumsschub, wie bereits in den Vorjahren, „verzeichneten Kantinen und Caterer, die 2006 mit 3,3 % das höchste Umsatzwachstum seit 1009 erzielen konnten.“²⁸ Auch in der Gastronomie lässt sich ein Strukturwandel hin zu systematisierten Konzepten beobachten. Etwa ein Drittel des gesamten Umsatzes im Gaststättengewerbe entfällt auf die Systemgastronomie.

Der Jahresumsatz der Gesamtbranche lag 2005 bei 56,5 Mrd. Euro.

²⁷ DEHOGA-Branchenbericht Winter 2006/2007, S. 7

²⁸ Ebd., S. 1

Typisch für diese Branche ist ihre meist kleinteilige Strukturierung; sie besteht vorwiegend aus Klein- und Mittelbetrieben. Die Betriebe sind in den einzelnen Landesverbänden unter dem Dach des Bundesverbands Deutscher Hotel- und Gaststättenverband (DEHOGA) organisiert.

Das Verbandsinterview wurde mittels eines ca. 45-minütigen Telefongesprächs mit der Geschäftsführerin des Bereichs Arbeitsmarkt und –recht, Soziales und Berufsbildung des DEHOGA durchgeführt. Die Gesprächspartnerin ist zugleich Geschäftsführerin der Fachabteilung Systemgastronomie des Bundesverbands. Zusätzlich fließen weitere Internetrecherchen in die Darstellung ein.

2. Aus- und Weiterbildungsstruktur

Die Bandbreite der *Ausbildungsstruktur* ist groß. Ausbildende Betriebe sind tendenziell weniger kleinteilig. Inhabergeführte Betriebe verfügen in der Regel nicht über ein regelrechtes Ausbildungsprogramm bzw. –management. Es dominiert Ausbildung durch Mitarbeit an den verschiedenen Einsatzorten der Auszubildenden. Große Hotelketten dagegen haben zum Teil eigene „Akademien“ für Aus- und Weiterbildung (bei McDonalds: „University“ genannt). Typisch für Mittelstandsbetriebe ist, dass der Inhaber zugleich Ausbilder ist bzw. diese Aufgabe ggf. an Führungskräfte wie Restaurantleiter oder Küchenchef delegiert. Die Mitarbeiter an den einzelnen Einsatzorten der Auszubildenden fungieren als nebenamtliche Ausbilder, indem sie die Mitarbeit der Auszubildenden überwachen.

Typische Lernorte in der Branche sind Betrieb und Berufsschule. In den neuen Bundesländern existieren einige wenige auch überbetriebliche Ausbildungsstätten (z. B. in Thüringen), in den alten Ländern sind diese nicht gebräuchlich. Zusätzlich gibt es auch spezielle Lehrgänge bzw. bei größeren Ketten und Filialbetrieben unternehmensinterne Seminare. Betriebe und Berufsschulen bieten darüber hinaus Zusatzqualifikationen und Spezialisierungen an. Beispiel: Restaurantfachleute, die sich auf den Bereich Wein bzw. Bar spezialisieren.

In den Betrieben der Branche werden rund 105.000 junge Leute ausgebildet. Bei den Ausbildungsberufen liegt der Beruf des Kochs mit weitem Abstand an erster Stelle (rd. 43.000), gefolgt von Hotelfachmann/-frau (31.000), Restaurantfachmann/-frau (16.000) sowie Fachkraft im Gastgewerbe (8.300). Die Ausbildungszahlen im neuen Beruf Fachmann/-frau für Systemgastronomie (seit 1998) liegen derzeit bei rd. 5.600 mit deutlich steigender Tendenz. Der spezialisierte Beruf Hotelfachmann/-frau wird mit rd. 1.200 Absolventen nur wenig nachgefragt. Daneben werden auch klassische kaufmännische Berufe ausgebildet.

Über die Zahl der ausbildenden Betriebe liegen keine gesicherten statistischen Daten vor. Geschätzt beträgt die Zahl 70.000 bis 90.000. Typisch ist, dass die Mehrzahl der Betriebe nicht jedes Jahr neue Auszubildende einstellt, sondern erst dann, wenn bereits beschäftigte Auszubildende ihre Ausbildung beendet haben.

In den letzten Jahren zeigt sich eine verstärkte Tendenz zur Binnendifferenzierung innerhalb der Ausbildungsberufe. Die Interviewpartnerin verweist auf die sehr große Bandbreite der Ausgangssituation z.B. der Auszubildenden zum Koch; diese reicht vom schlechten

Hauptschulabschluss bis zum Abitur. Im letzterem spiegelt sich die derzeitige Attraktivität des Berufs wider (vgl. hohe Medienpräsenz des Berufs).

Die typische *Weiterbildungsstruktur* kennt zwei klassische Wege:

An erster Stelle sind die Hotelfachschulen (ca. 40 bundesweit) zu nennen (Höhere Berufsfachschulen). Dort können sind Ausgelernte mit einem Jahr Berufserfahrung weiterbilden lassen. An zweiter Stelle steht die Meisterprüfung, die für manche Aufstiegswege (z.B. Küchenmeister als Voraussetzung, um Küchenchef zu werden) unerlässlich ist. Der Meisterkurs kann auch an der Hotelfachschule absolviert werden.

Langsam im Kommen ist eine dritte Weiterbildungsmöglichkeit auf Basis eines Studiums (z.B. Hotelmanagement, Tourismusmanagement), die zum Abschluss als Fachwirt führt. Zunehmend bieten größere Hotelketten auch maßgeschneiderte Bachelor- und Masterstudiengänge speziell für ihr Unternehmen an; dafür kooperieren sie mit privaten Universitäten.

Weiterbildende Institutionen sind ferner ca. 90 Industrie- und Handelskammern, die Landesverbände des DEHOGA (teils in Kooperation mit IHKs) sowie „unzählige“ private Anbieter, die jedoch nach Auskunft der Interviewpartnerin nur relativ geringen Einfluss auf die Weiterbildung haben – wahrgenommen werden die klassischen Institutionen.

Zu den wichtigsten bzw. häufigsten Weiterbildungsbereichen gibt es keine exakten Zahlen. Allenfalls lässt sich für Serviceberufe die Bedeutung kaufmännischer Kenntnisse feststellen. Dasselbe gilt für betriebswirtschaftliche Themen.

Über die Zahl der weiterbildenden Betriebe gibt es kein Zahlenmaterial.

3. Hauptamtliche Ausbilder

Falls vorhanden, werden Hauptamtliche im Betrieb eingesetzt. Es gibt weder Angaben über deren Anzahl noch über deren Vorbildung bzw. vorausgehende Tätigkeiten.

4. Nebenamtliche Ausbilder

Auch über diesen Personenkreis liegen keine näheren Angaben vor. Üblich ist, dass in einem Betrieb sämtliche Mitarbeiter in Führungspositionen Ausbildungsaufgaben übernehmen.

5. Lehrkräfte in der Aus- und Weiterbildung

Auch hierüber gibt es keine näheren Angaben. Betriebliche Fach- und Führungskräfte sind wohl vertreten, jedoch in eher untergeordneter Zahl. Die meisten Dozenten sind wissenschaftliche Lehrer, da insbes. in der Weiterbildung der Schwerpunkt auf betriebswirtschaftlichen Themen liegt. Der Anteil freier Trainer wird als „sicher steigend“ eingeschätzt, mit

dem Zusatz „da tummelt sich immer mehr“, da entsprechende Tätigkeiten teilweise als ABM-Maßnahme eingesetzt werden, insbes. in den neuen Ländern.

6. Ausbildungsleiter

In Kleinbetrieben übernimmt der Inhaber die Organisation und Koordination der Aus- bzw. Weiterbildung. In Großbetrieben gibt es Ausbildungsleiter. Zahlenangaben existieren nicht, jedoch sind in der Branche vorwiegend Kleinbetriebe vertreten.

7. Qualifikationsstand, Rekrutierung

Die hauptamtlichen Ausbilder an Fachschulen haben die Meisterqualifikation und damit auch den Ausbildereignungsnachweis. Ausbildende Fachkräfte sind in der Regel betriebliche Führungskräfte der mittleren Ebene, die meist über den Nachweis nach AEVO verfügen. Über freie Trainer in der Weiterbildung gibt es keine Zahlen, ebenso wenig über den quantitativen Anteil und die Rekrutierungswege der jeweiligen Gruppen. Als punktueller Eindruck wird genannt, Betriebe rekrutierten vor allem durch Mund-zu-Mund-Propaganda.

Hemmend wirkt sich aus, dass es schwer ist, gute Ausbilder zu finden. Noch schwieriger ist es, „Topleute“ zu rekrutieren. Dies begründet sich mit den hohen Anforderungen an unterschiedlichste Qualifikationen, die erforderlich sind, wie etwa Fachpraxis, Methodenkompetenz, Pädagogik, Menschenführung, Umgang mit heterogenen Gruppen sowie Sozialkompetenz „Man muss auch Kummerkasten sein können“). Da es einige Jahre dauert, bis Betriebe passende Personen „heranziehen“, sind die meisten Aus- und Weiterbilder im mittleren Alter.

8. Qualifikationsbedarf

Für die hauptamtlichen Ausbilder sieht die Interviewpartnerin keinen Nachholbedarf. Ihrer Einschätzung nach verfügen diese über hohes fachliches und pädagogisches Knowhow sowie über Führungskompetenz.

Bei den ausbildenden Fachkräften nennt sie als Hauptproblem, die Ausbildungsaufgabe und die „eigentliche“ Arbeit miteinander zu vereinbaren. Bei dieser Personengruppe sieht sie eine große Bandbreite. In der Regel ist fachpraktisches Wissen und Können in ausreichendem Maß vorhanden („mitunter mit Einschränkungen“). Bei berufspädagogischen Kenntnissen, insbes. auch bei neuen Lernmethoden werden große Lücken vermutet, ebenso bei rechtlichen Kenntnissen. Hier besteht das Problem, dass sowohl Geld als auch Zeit für die Teilnahme an entsprechenden Lehrgängen fehlt.

Hauptamtliche Weiterbildner werden mit „viel Licht und viel Schatten“ eingeschätzt. Die Dozenten an den klassischen Schulen verfügen über ein hohes Niveau. Bei den freien Trainern bestehen erhebliche Zweifel an einer durchgängigen hohen Qualifikation.

An die Bildungspolitik richtet die Interviewpartnerin den dringenden Appell, für niedrigschwellige Angebote der Weiterbildung zu sorgen. Damit sind solche Angebote gemeint,

die nicht kostspielig sein sollen, die nicht theorielastig sein dürfen, sondern sehr konkret-anschaulich sind. Auch beklagt sie die hohe Bürokratisierung, die es sehr zeitaufwendig mache, auf dem Laufenden zu bleiben. Ebenso seien Zuschüsse zwar attraktiv, jedoch mit hohem Aufwand verbunden.

Bezüglich der derzeit ausgesetzten AEVO gibt es innerhalb des DEHOGA unterschiedliche Auffassungen, teils auch das Plädoyer für eine Abschaffung. Der Bundesausschuss für Berufsbildung ist der Ansicht, man solle die AEVO in der alten Form nicht wieder in Kraft setzen. Dennoch wird ein Ausbildungseignungsnachweis als wünschenswert angesehen. Auch dessen Erwerb müsste niedrigschwellig angelegt sein, d.h. vom Niveau und den Inhalten her auf Fachpraktiker zugeschnitten. Ebenso müsste er auf Kleinbetriebe zuschneidbar sein.

I. Handwerk

1. Allgemeine Vorbemerkung

Das Handwerk wird durch einen einzigen Spitzenverband repräsentiert, den Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH). Darin sind die 54 Handwerkskammern, 38 Zentralfachverbände des Handwerks sowie bedeutende wirtschaftliche und wissenschaftliche Einrichtungen des Handwerks in Deutschland zusammengeschlossen. Der ZDH ist Mitglied im Bund Deutscher Arbeitgeber (BDA) und agiert politisch im Zusammenschluss der Industrie- und Handwerkskammern, dem Deutschen Industrie- und Handwerkskammertag (DIHT). Auf Bundesebene gibt es ferner als Dachorgan der Handwerkskammern den Deutschen Handwerkskammertag (DHKT), die Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk (ZWH) und die Forschungseinrichtung Deutsches Handwerksinstitut (DHI).

Auf Landesebene finden sich die Landeshandwerksvertretungen, Regionale Vereinigungen der Landesverbände, Landesfach- bzw. Landesinnungsverbände und Regionale Kammertage. Auf Bezirksebene sind die Handwerksbetriebe in regionalen Handwerkskammern organisiert, auf Kreisebene fungieren die Kreishandwerkerschaften und Handwerksinnungen.

Für die Erhebung wurde der Bildungsverantwortlichen des ZDH kontaktiert und mittels eines rund einstündigen Telefoninterviews befragt.

2. Aus- und Weiterbildungsstruktur

Den großen Bereich des Handwerks als eine klar abgegrenzte Branche zu erheben ist schwierig, da der Bereich eine große Heterogenität aufweist. Er umfasst mit rund einer Million Betrieben sowohl zahlreiche Unternehmen des Produktions- als auch des Dienstleistungssektors. Die Mehrzahl der Handwerksbetriebe sind kleine und mittlere Unternehmen mit eher Klein- und Kleinstbetriebsstrukturen. Der typische Handwerksbetrieb hat 7 Beschäftigte einschließlich des Inhabers.

Typische Lernorte der *Ausbildung* im Handwerk sind die Betriebe, die Berufsschulen sowie die überbetrieblichen Ausbildungszentren (Berufsbildungszentren, BBZ), die von den Kammern betrieben werden. Ferner verfügt die Ausbildung im Handwerk über die Besonderheit der sog. Überbetrieblichen Lehrgangsunterweisung (ÜLU) seitens der Kammern, bei der spezielle Themen der einzelnen Ausbildungsberufe vertieft werden.

Die am häufigsten nachgefragten Ausbildungsangebote finden sich in folgenden Bereichen:

- Kfz- Gewerbe
- Elektro- / Metallgewerbe
- Bau- /Ausbaugewerbe
- Chemisches / Reinigungsgewerbe
- Kaufmännische Berufe

- Holz(verarbeitendes) Gewerbe
- Nahrungsmittelgewerbe, Gesundheits- und Körperpflegebereich

Die Zahl der ausbildenden Betriebe liegt bei 190.153, die Ausbildungsquote ist mit mehr als 10 % recht hoch. Insgesamt werden im Handwerk mehr als 500.000 Jugendliche ausgebildet. Die Spanne der Ausbildungsberufe reicht von Großberufen bis zu sehr seltenen Berufen.

Gemäß den Ausbildungsverordnungen erfolgt die Ausbildung durch den Einsatz im Betrieb, durch ein bis zwei Tage Berufsschule sowie durch den Besuch der überbetrieblichen Ausbildungszentren bzw. ÜLUs.

Die Zahl der überbetrieblichen Ausbildungszentren liegt bei über 530.

Weiterbildung: Jährlich legen rund 60.000 Teilnehmende erfolgreich Fort- und Weiterbildungsprüfungen ab; davon entfallen 22.000 auf die Meisterprüfungen, 11.000 auf Prüfungen nach der Ausbildereignungsverordnung (AEVO), vier- bis fünftausend Abschlüsse betreffen sog. „Meister plus“ – Abschlüsse. Die Prüfungen erfolgen durch die öffentlich-rechtlichen Handwerkskammern gemäß bundeseinheitlicher Fortbildungsregelungen durch das Bundesministerium für Wirtschaft. Daneben gibt es Prüfungen auf Basis spezifischer Kammerregelungen.

Zu den handwerksspezifisch am häufigsten nachgefragten Weiterbildungsbereichen gibt es keine näheren Angaben.

Generell lässt sich sagen, dass im Handwerk das sog. Laufbahnkonzept etabliert wird. Darunter versteht man eine durchgängige Aufstiegsorientierung, die entlang der Berufslaufbahn von der Ausbildungsvorbereitung über die duale Ausbildung, den Gesellenabschluss und die Meisterprüfung bis zur Weiterbildung zum Meister plus angelegt ist. Die Weiterbildung findet dabei auf drei Ebenen statt:

Ebene 1: Aufstiegsfortbildung vom Gesellen zum Meister

Ebene 2: Meisterqualifikation

Ebene 3: Qualifizierung zu den verschiedenen Möglichkeiten des Meister plus, z. B. Betriebswirt im Handwerk. In Anlehnung an die europäische Klassifizierung des EQR ist dabei Ebene 1 auf Stufe 5 eingruppiert, Ebene 2 auf Stufe 6, Ebene 3 auf den Stufen 7 und 8.

Ein Großteil der Weiterbildung im Handwerk findet in den überbetrieblichen Ausbildungszentren statt. Ferner gibt es weitere Bildungsstätten des Handwerks. Die Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk (ZWH) fungiert als Serviceagentur für Weiterbildungsanbieter. Fortbildungsprüfungen können im Prinzip auch ohne Lehrgangsbesuch bei den Kammern abgelegt werden.

Die Frage nach der Zahl der weiterbildenden Betriebe benachteiligt nach Ansicht des Interviewpartners die handwerkstypischen Kleinbetriebe, da man hier im Unterschied zu Großbetrieben keine für Weiterbildung zuständigen Mitarbeiter findet.

Um die Quote der Handwerksbeschäftigten, die Weiterbildungen absolvieren, zu ermitteln, wurde vom Institut der Deutschen Wirtschaft eigens für diese Studie eine Auswertung entsprechender Daten zugesagt; bis zum Abschluss dieses Berichts lagen leider keine Zahlen vor.

3. Hauptamtliche Ausbilder

Bei der Frage nach hauptamtlichen Ausbildern im Handwerk zeigte sich für den Interviewpartner ein Definitionsproblem, wer darunter zu verstehen sei. Seiner Ansicht nach fallen unter diese Kategorie sowohl sämtliche Betriebsinhaber im Handwerk wie auch die Ausbilder an den überbetrieblichen Ausbildungszentren. Damit werden hier als „hauptamtliche Ausbilder“ nicht ausschließlich diejenigen verstanden, deren faktische Aufgabe Ausbildung ist – was in den Betrieben nur höchst selten, in den BBZs häufig, aber nicht ausschließlich der Fall ist -, sondern alle diejenigen, die *für Ausbildung verantwortlich* sind. Im Handwerk wird die Zahl dieser Gruppe auf mindestens 200.000 geschätzt. Statistisch abgesicherte Erhebungen dazu existieren nicht.

Die hauptamtlichen Ausbilder bzw. hier: die für Ausbildung Verantwortlichen werden demgemäß an den Lernorten Betrieb und überbetriebliches Ausbildungszentrum eingesetzt. Über die Vorbildung der Gruppe gibt es ebenfalls keine gesicherten Zahlen. Es wird geschätzt, dass etwa die Hälfte über die Meisterqualifikation verfügt. Die andere Hälfte setzt sich zusammen aus Ingenieuren, Berufsschullehrkräften, Kaufleuten, Betriebswirten u.ä., d.h. Personen, die einen akademischen Abschluss haben.

Die Dozenten an den BBZs werden sowohl in der Aus- wie in der Weiterbildung eingesetzt.

Zu vorausgehenden Tätigkeiten bzw. der Rekrutierung dieses Personals gibt es keine Untersuchungen. Für diejenigen, die die Meisterqualifikation haben, trifft im Allgemeinen der klassische Weg Gesellenprüfung – berufliche Praxis – Meisterprüfung zu.

4. Nebenamtliche Ausbilder

Auch bei dieser Frage stellte sich für den Interviewpartner wieder das Problem der definitiven Abgrenzung. In Handwerksbetrieben unterscheidet man nicht deutlich zwischen denjenigen, die Ausbildung machen. Üblich ist es, dass entweder der Inhaber selbst als Ausbildungsverantwortlicher fungiert oder aber diese Aufgabe an einen angestellten Meister delegiert. Da in den Handwerksbetrieben größtenteils durch Mitarbeit ausgebildet wird, bilden auch Gesellen im Prozess der Arbeit aus. Die Zahl der Gesellen beläuft sich geschätzt auf 700.000. Davon sind alle in irgendeiner Weise in die Ausbildung am Arbeitsplatz einbezogen.

In der beruflichen Weiterbildung sind nach Wissen des Interviewpartners kaum Gesellen tätig, allenfalls als Honorarkräfte in den Bildungszentren. Vermehrt finden sich Meister in der Weiterbildung, ebenfalls als Honorarkräfte im Rahmen der BBZs. Als Vorbildung für beide Gruppen wird die Gesellenprüfung genannt.

5. Lehrkräfte in der Aus- und Weiterbildung

Über diesen Personenkreis liegen beim ZDH keine Zahlen vor. Anhand genauerer Kenntnis der Verhältnisse in Nordrhein-Westfalen schätzt der Interviewpartner den Anteil der freien Trainer auf etwa 90 %, kann aber nicht sagen, ob dies auch bundesweit zutrifft.

Der Anteil der betrieblichen Fach- und Führungskräfte in der Aus- und Weiterbildung wird als relativ hoch eingeschätzt. Dabei muss es sich jedoch nicht um Fachkräfte wie etwa Inhaber bzw. Meister aus den Handwerksbetrieben handeln. Üblich ist, dass Externe eingesetzt werden, beispielsweise Rechtsanwälte oder Steuerberater, da der Bedarf an Wirtschafts- und Rechtsthemen in der Weiterbildung groß ist.

6. Ausbildungsleiter

Auch bei dieser Frage bildet das Handwerk einen spezifischen Fall. Da es sich überwiegend um Kleinbetriebe handelt, gibt es allenfalls in großen Betrieben die Funktion Ausbildungsleitung. Üblicherweise „macht der Inhaber/Meister im Handwerk alles selbst“, d.h. er ist auch verantwortlich für die Ausbildung. Ggf. delegiert er diese Aufgabe (s.o.) an einen angestellten Meister. Die administrative Seite der Ausbildung (z.B. Anmeldung) übernehmen die mitarbeitende Ehefrau oder eine Büroangestellte. Spezifische administrative Aufgaben werden ferner an Fachleute wie Steuerberater etc. delegiert.

Eine Besonderheit im Handwerk stellt dar, dass es externe Unterstützungsstrukturen gibt, die von den Kammern angeboten werden, beispielsweise Betriebs- und Ausbildungsberatung, Lehrlingswarte u.ä. Neu wurde die externe Funktion „Vermittler zur passgenauen Vermittlung von Auszubildenden“ etabliert.

7. Qualifikationsstand, Rekrutierung

Für das Handwerk existiert keine detaillierte Untersuchung der berufspädagogischen Qualifikation des Bildungspersonals.

Bei hauptamtlichen Ausbildern besteht die Qualifikation derzeit in der Meisterprüfung (Teil 4) bzw. weiteren Zusatzqualifikationen.

Für ausbildende Fachkräfte gibt es keine gesetzlichen Vorschriften, der Verband hält die Ausbildereignungsprüfung für wünschenswert.

Die freien Trainer in der Weiterbildung weisen ein breites Spektrum an Qualifikationen auf (s.o.)

Zur Frage der Rekrutierung von Bildungspersonal verweist der Interviewpartner darauf, dass handwerkliche Kleinbetriebe kein Bildungspersonal rekrutieren. Dies treffe nur für die überbetrieblichen Bildungszentren zu. Dort sieht der typische Rekrutierungsweg so aus, dass das Bildungszentrum selbst die passenden Personen sucht. Früher richtete sich der Blick dabei hauptsächlich auf die Meisterqualifikation; vielfach wurden ältere Betriebsinhaber rekrutiert, die ihren Betrieb aufgegeben hatten. Jüngere Dozenten waren in der Regel

externe Fachleute. Heute hat sich das Bild gewandelt. Die traditionelle Altersstruktur existiert nicht mehr so ausgeprägt. Auch hinsichtlich der Qualifikationen ist das Spektrum breiter, so werden auch Akademiker gesucht (s.o.)

8. Qualifikationsbedarf

Für die hauptamtlichen Ausbilder spiegelt nach Ansicht des Interviewpartners das Bildungsangebot der Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk den Qualifizierungsbedarf wider. Zum Angebot zählen auch Weiterbildungen über neuere Lernmethoden. Der Verband selbst initiiert spezifische Aktionen; genannt wurde beispielsweise ein Online-Angebot Teletutoring.

Für ausbildende Fachkräfte ist der Verband der Ansicht, dass ein Ausbildungseignungsnachweis nötig ist. Diese Einschätzung wird auch von betrieblichen Mitarbeitern geteilt, ausgedrückt in der nach wie vor hohen Zahl der Prüfungen nach AEVO, obwohl die Pflicht dazu derzeit ausgesetzt ist. Der Verband plädiert deutlich für die Wiedereinführung des Nachweises, kann sich dafür jedoch auch andere als die bisherige Form vorstellen. Die ausbildenden Fachkräfte können sich am bereits erwähnten Laufbahnkonzept mit den diversen Aufstiegsqualifizierungen orientieren. Beispielsweise können sie sich weiterqualifizieren für Aufgaben wie: Bildungscoaches, Personalentwicklungsplanung bzw. Bildungsberatung für Betriebe oder Bildungsmanagement.

Auch hauptberufliche Weiterbildner sollten nach Ansicht des Verbands über einen Ausbildungseignungsnachweis verfügen.

In Bezug auf nebenamtliche Weiterbildner bezweifelt der Interviewpartner, dass diese Personengruppe im Handwerk eine Rolle spielt. Man müsse sehen, ob entsprechende Qualifizierungsangebote überhaupt angenommen würden.

Handlungsbedarf wird bei folgenden Punkten gesehen:

Es wird mehr Bildungspersonal benötigt.

AEVO muss Pflicht sein, dazu sind pädagogische Zusatzangebote nötig. Der ZDH erarbeitet dafür derzeit ein Konzept.

Es wird weniger Handlungsbedarf bezüglich der Qualifikation als Weiterbildner/Trainer gesehen, vielmehr ist nötig, dass diese Personen die Betriebe bei Personalentwicklung und Weiterbildung unterstützen können. Weiterbildungsberatung ist unerlässlich, um die Weiterbildungsbereitschaft von Betrieben und Beschäftigten zu steigern. Auch sollten bislang weiterbildungsferne Zielgruppen erschlossen werden, beispielsweise Betriebe mit ausländischen Inhabern.

Zwar spielt auch die finanzielle Unterstützung der Weiterbildungsbereitschaft eine Rolle. Eine weit größere Hürde stellt jedoch das Problem insbesondere kleiner Betriebe dar, Beschäftigte für Weiterbildung freizustellen.

An die Adresse der Berufsbildungspolitik richtet der Interviewpartner den Appell, die o.g. Punkte zu unterstützen. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung solle sich nicht länger gegen eine Weiterbildungspflicht im berufspädagogischen Bereich sträuben. Ferner müsse über Förderprogramme nachgedacht werden. Analog den Bestrebungen im Ausbildungsbereich, externes Ausbildungsmanagement zu etablieren, müsse an externe Betriebsunterstützung gedacht werden. Exemplarisch nennt er den Bildungsgutschein in Nordrhein-Westfalen, der mit einer sog. „Beratungsecke“ versehen ist. D.h. jeder, der den Gutschein in Anspruch nehmen will, muss sich vorher beraten lassen, um die Weiterbildung gezielt organisieren zu können

J. Agrarwirtschaft

1. Allgemeine Vorbemerkung

Im Agrarbereich gibt es derzeit 14 „grüne Berufe“, zu denen neben Landwirt, Gärtner und Forstwirt auch Berufe wie Winzer, Brenner oder Hauswirtschafter gehören. Die beiden in der Ausbildung am stärksten vertretenen Berufe sind die Gärtner, wiederum selbst in sieben Fachrichtungen differenziert, und die Landwirte. Beide zusammen machen fast 2/3 aller Auszubildenden im Bereich Landwirtschaft aus. Daher wurden in dieser Branche zwei Interviews durchgeführt: Mit dem Zentralverband Gartenbau (ZVG) und dem Deutschen Bauernverband (DBV). Beide sind Dachverbände der verschiedensten berufsständischen Interessenverbände in ihrem Feld, sind auf Arbeitgeberseite für die Interessenvertretung in Bildungspolitischen Fragen zuständig und verfügen über entsprechende Fachausschüsse.

2. Aus- und Weiterbildungsstruktur

Nach Angaben des DBV gab es 2006/2007 in den 14 Agrarberufen 41.756 Auszubildende, darunter 17.750 Gärtner und 9.451 Landwirte. Die Ausbildung im Agrarbereich ist in fast allen Berufen dual, findet also zum Großteil in Kooperation zwischen Ausbildungsbetrieb und Berufsschule statt. Ausnahme ist hierbei der Beruf des Hauswirtschafter, der in einigen Ländern schulisch ausgebildet wird. Im Gartenbau gibt es darüber hinaus auch Ausbildungsplätze im kommunalen Bereich, z.B. in Garten- und Friedhofsämtern). Grundsätzlich sind die Ausbildungsstrukturen föderal geregelt und daher zwischen den Bundesländern sehr unterschiedlich.

Die Anforderungen an die Auszubildenden sind nach Auskunft der Verbände sehr hoch. Die Agrarwirtschaft zeichnet sich durch die höchsten Kapitalausstattung pro Arbeitsplatz aus: ein Arbeitsplatz kostet zwischen 200.-400.000 Euro Investitionssumme. Vielfach wird mit computergesteuerten Anlagen zur Klima- und Kultursteuerung gearbeitet, Hygienetechnik, Logistik, Ökologie, Tier- und Verbraucherschutz stellen hohe Anforderungen an die Betriebe. Die Auszubildenden tragen im täglichen Geschäft oft eine hohe Verantwortung, daher legt die Branche seit langem besonderen Wert auf eine hochwertige Berufsausbildung.

Die Ausbildung findet vor allem in der alltäglichen Arbeit der Betriebe statt und ist damit sehr praxisnah und handlungsorientiert. Die ausbildenden Betriebe sind meistens eher klein und die Verantwortlichkeit für die Ausbildung liegt oft beim Betriebsinhaber oder Geschäftsführer selbst. Im Bereich Gartenbau gibt es zur Zeit rund 6000 anerkannte Ausbildungsbetriebe, ähnliche Zahlen sind für den Bereich Landwirtschaft nicht zu ermitteln.

Neben Betrieb und Berufsschule spielen auch überbetriebliche Ausbildungsstätten eine ergänzende Rolle in der Ausbildung. Die sog DEULA-Schulen (Deutsche Lehnanstalten für Agrartechnik), sind für die Vermittlung technischer Inhalte zuständig, darüber hinaus gibt es sog. überbetriebliche „Kompetenzzentren“ (im Bereich Gartenbau „Gartenbauzentren“) und berufsständisch getragene Bildungseinrichtungen. Die Auszubildenden verbringen dort in der Regel je nach Beruf 2-8 Wochen ihrer 3 jährigen Berufsausbildung und bekommen regional- und bedarfsspezifisch angepasste Inhalte vermittelt.

Einen besonderen Stellenwert hat im Agrarbereich die Qualifizierung von behinderten Menschen. Besonders in den Berufen Hauswirtschafter und Gärtner werden sog. Werker in Bildungswerken mit Unterstützung der Bundesagentur für Arbeit ausgebildet. Bei den Hauswirtschaftern beträgt der Anteil der Behindertenausbildung rund 60%, im Bereich Gartenbau ca. 30%. Die beiden befragten Verbände sehen diese Entwicklung kritisch, da die Behindertenausbildung oft an den Bedürfnissen des Arbeitsmarktes vorbei gehen, die Ausgebildeten keine Chance auf einen Arbeitsplatz hätten und auch die Qualität der Ausbildung teilweise in Frage zu stellen sei.

Die Weiterbildungsstrukturen im Agrarbereich sind ebenfalls sehr heterogen. Grundsätzlich lässt sich zwischen der staatlich geregelten Fort- bzw. Aufstiegsfortbildung und der Weiter- bzw. Anpassungsweiterbildung unterscheiden.

Die Aufstiegsfortbildung im Agrarbereich bezieht sich in der Regel auf die Meisterprüfung, die in allen 14 Berufen möglich ist. Daneben gibt es den Fachagrarwirt, sowie die 1-jährige Fortbildung zum Wirtschafter und die 2-jährige Fortbildung zum Agrarbetriebswirt (Techniker). Oft werden an die letzt genannten in einem zweiten Schritt die Meisterprüfungen angehängt. Die Fortbildung findet in der Regel in Fachschulen und Technikerschulen statt, in den letzten Jahren auch zunehmend berufsbegleitend.

Das Anpassungsweiterbildungsangebot in der Agrarwirtschaft ist äußerst vielfältig. Weiterbildung findet in der Regel außerhalb des Betriebes bei regionalen Bildungszentren, etwa bei Kammern, Ämtern, Lehr- und Versuchsanstalten, aber auch bei privaten Bildungsträgern und Bildungsstätten der Verbände statt. Teilweise sind auch ausländische Berater oder die Zulieferindustrie im Weiterbildungsbereich aktiv. Intern wird die Weiterbildung fast nur bei großen Betrieben wie etwa großen Gartenbaubetrieben und Gartencentern bzw. Vermarktungseinrichtungen organisiert.

Dabei stehen fachliche Themen im Fordergrund der Weiterbildung: Laut einer Studie der Andreas Hermes Akademie zum Weiterbildungsverhalten in der Landwirtschaft²⁹ sind vor allem Weiterbildungen zu den Themen „Wettbewerb und Preisentwicklung, Technikentwicklung und Neuheit, sowie Unternehmensentwicklung und strategische Positionierung“ gefragt. Aber auch überfachliche Inhalte wie Persönlichkeitsentwicklung, Problemlösungskompetenzen, Kommunikation und Marketing finden zunehmend Interesse.

3. Hauptamtliche Ausbilder

Hauptamtliche Ausbilder gibt es im Agrarbereich nur sehr selten und dann fast ausschließlich in der außerbetrieblichen Ausbildungsstätten (Schwerpunkt Ostdeutschland) sowie in den überbetrieblichen Kompetenz- und Gartenbauzentren. Letztere bilden dann wechselnde Teilnehmer in ihren Kursen und Lehrgängen aus und sind oft auch in der Weiterbildung und Beratung tätig.

²⁹ Andreas Hermes Akademie: Presseinformation: Weiterbildung ist Erfolgsfaktor. Ergebnisse einer repräsentativen AHA/CMA-Studie zum Weiterbildungsverhalten in der Landwirtschaft. Bonn, 7. Oktober 2007.

Während in der Trägereausbildung oft Menschen mit pädagogischer Vorbildung arbeiten, sind in den Kompetenz- und Gartenbaucentern speziell dafür qualifizierte Lehrkräfte, Lehrer und geschulte Praktiker im Einsatz.

Wie viele hauptamtliche Ausbilder im Agrarbereich in Deutschland tätig sind, ist unbekannt. Die Zahl der überbetrieblichen Ausbildungsstätten im Agrarbereich wird vom DBV auf ca. 400 geschätzt.

4. Nebenamtliche Ausbilder

Die Ausbildung wird im Agrarbereich in aller Regel nebenberuflich ausgeübt. Dabei gibt es sehr klare Verordnungen des Bundeslandwirtschaftsministeriums: Ausbilden dürfen nur Personen, die mindestens Meisterniveau oder eine in der Regel zweijährige Fortbildung (z.B. Agrarbetriebswirt) haben oder vergleichbare Abschlüsse (Hoch- und Fachhochschule) vorweisen können. Fachkräfte ohne entsprechende Qualifikation dürfen nicht ausbilden.

Damit bilden im Agrarbereich in der Regel Führungskräfte, also Betriebs- oder Abteilungsleiter aus. Sie haben eine berufspädagogische Qualifikation durchlaufen, sei es im Rahmen der Meisterprüfung (die einen Teil „Berufsausbildung und Mitarbeiterführung“ enthält), sei es durch einen zusätzlich zum Studium absolvierten Kurs in „Berufs- und Arbeitspädagogik“ mit anschließender Prüfung bei der zuständigen Stelle. Derzeit lässt sich ein Trend beobachten, dass zunehmend die Ausbildereignung auf die Meisterprüfung angerechnet wird. Dies wird von den Verbänden bedauert. Auch über die Anzahl der nebenberuflichen Ausbilder liegen im Agrarbereich keine Zahlen vor.

5. Lehrkräfte in der Fort- und Weiterbildung

Die Fort- und Weiterbildung wird im Agrarbereich durch freie Trainer, hochqualifizierte Spezialisten oder erfahrene Praktiker durchgeführt. Letzter haben die notwendigen Qualifikationen dafür oft selbst durch entsprechende Fortbildungen (Techniker, Meister oder Studium etc.) erworben. An den Fachschulen sind oft noch beamtete Lehrer beschäftigt, wobei auch hier der Trend Richtung Angestellte geht. Diese haben meistens ein entsprechendes Hochschulstudium absolviert und Referendariate durchlaufen. Zahlen zu den Lehrkräften in der Fort- und Weiterbildung liegen nicht vor.

6. Ausbildungsleiter

Wie bereits beschrieben liegt die Ausbildung im Agrarbereich im Schwerpunkt im Betrieb und wird durch Führungskräfte durchgeführt. Diese sind auch für die Koordination und Organisation der Aus- und Weiterbildung zuständig.

7. Qualifikationsstand

Durch die Vorgaben der Bildungsregelung im Agrarbereich verfügen die Ausbilder wie bereits dargestellt über eine entsprechende berufs- und arbeitspädagogische Qualifikation.

8. Qualifikationsbedarf

Dennoch gibt es nach Einschätzung der Verbände einen klaren Bedarf in Hinblick auf die pädagogische Ausbildung der Ausbilder. DBV und ZVG fordert daher, die AEVO in verbesserter Art und Weise wieder einzusetzen. Umso technisch anspruchsvoller der Beruf wird, umso wichtiger wird die Qualifizierung der Ausbilder. Diese Qualifikation sollten aber nicht abstrakt und pauschal angeboten werden, sondern sich in ihrer Vermittlung pragmatisch an den Bedürfnissen aus der Ausbildungspraxis orientieren. Dabei sollte Themen wie Motivation der Auszubildenden und problemlösender Umgang mit Jugendlichen ein stärkeres Gewicht erhalten. Gleichzeitig scheint es aber oft schwer zu sein, bei den Praktikern Interesse für solche Fortbildungen zu wecken, da diese die nicht zuletzt betriebswirtschaftliche Bedeutung solcher Themen oft übersehen und stärker auf fachspezifische Weiterbildungen setzen.

Im Gartenbau ist es laut ZVG in den letzten Jahren ein Rückgang der Meisterprüfungen zu beobachten. Worin dieser begründet ist, bedarf noch der Klärung. Mögliche Gründe könnten die finanzielle Belastung durch die Fortbildung oder Angst vor Job-Verlust während des Fachschulbesuches sein, aber auch eine geringere Eignung der Personen, die sich für den nicht-akademischen Bildungsweg entschieden haben.

Ein ähnliches Problem stellt sich im Hinblick auf die Auszubildenden. Auch hier ist es laut DBV oft schwer, Jugendliche zu finden, die den hohen Anforderungen im Agrarbereich genügen können.

Weitere Probleme sehen die beiden Verbände in der Streichung von Ressourcen, die der Unterstützung der Ausbildung und der Ausbilder im Agrarbereich dienen. So bedauert der DBV, dass die Ausbildungsberatungen durch die zuständigen Stellen (Landwirtschaftskammern etc.) wegen Mittelkürzungen in letzter Zeit deutlich reduziert werden. Die geringeren Beratungsleistungen führen dazu, dass die Ausbildungsberatung immer mehr rein formell ausgestaltet wird. Da viele ausbildende Betriebe sich bei den Kammern Rat für ihre Ausbildungspraxis holen, entsteht somit ein Qualitätsproblem für die Ausbildung.

Der ZVG bedauert, dass die Streichungen an Hochschulen zur Aufgabe berufspädagogischer Forschungsinstitute im Bereich Gartenbau geführt hat. Dadurch fehlt die dringend notwendige wissenschaftliche Unterstützung etwa bei der Erstellung von Curricula und bleiben wichtige wissenschaftliche Aufgaben wie etwa die Erarbeitung von Handreichungen für Ausbilder, Verbleibstudien von Auszubildenden im Gartenbau oder eine Berufsfeldanalyse unbearbeitet.

Grundsätzlich plädieren beide Verbände dafür, die Ausbildung flexibel zu halten, um auf die sehr heterogenen Betriebsstrukturen anwendbar zu machen. Dabei sollte auch auf eine für die Praxis verständliche Sprache entsprechender Angebote geachtet werden

K. Öffentliche Verwaltung

1. Allgemeine Vorbemerkung

Im Vergleich mit den anderen Branchen dieser Studie ist der öffentliche Dienst noch erheblich heterogener. Er hat nicht einmal ein gemeinsames Arbeitsfeld. Vielmehr subsumieren sich unter dem Dach des öffentlichen Dienstes vielfältige Arbeitsfelder: von der Polizei, bis zur Hochschule, von Krankenhäusern bis zur Müllabfuhr. Insgesamt waren im Jahr 2006 rund 4,5 Millionen Personen im öffentlichen Dienst beschäftigt. Diese verteilen sich wie folgt: Beamte (1,7 Mio.), Angestellte (2,7 Mio.)³⁰.

Die im öffentlichen Dienst Tätigen verteilen sich dabei auf unterschiedliche Ebenen:

- Bund: 10,2 Prozent
- Länder: 45,2 Prozent
- Gemeinden: 31,9 Prozent
- Bundeseisenbahnvermögen: 1,4 Prozent
- Mittelbarer öffentlicher Dienst (z.B. Bundesagentur für Arbeit): 11,3 Prozent.

Im öffentlichen Dienst sind Beamte (1,7 Mio.), Angestellte (2,4 Mio.) und Arbeiter (700.000)³¹tätig.³²

Dabei verteilen sich die Beschäftigten wie folgt:

Bund:	10,2 Prozent
Länder:	45,2 Prozent
Kommunen:	31,9 Prozent
Bundeseisenbahnvermögen:	1,4 Prozent
Mittelbarer öffentlicher Dienst (z.B. Bundesagentur für Arbeit):	11,3 Prozent.

In Absprache mit den Auftraggebern dieser Studie wurde beschlossen, sich in der Befragung auf den *Verwaltungsbereich* des öffentlichen Dienstes zu beschränken.

³⁰ Zahlenangaben übernommen aus: www.statistikportal.de der statistischen Ämter des Bundes und der Länder; Zugriff: 17.06.2008

³¹ Zuzüglich 190.000 Berufs- und Zeitsoldaten

³² Quelle: www.bund.de

Der Begriff „Öffentliche Verwaltung“ wird als Oberbegriff für Verwaltungen verstanden, die entweder Aufgaben der kommunale Selbstverwaltung oder Aufgaben des Staates wahrnehmen. Die öffentliche Verwaltung ist ausschließlich in der Exekutiven organisiert. Ausnahme ist lediglich das Bundespräsidialamt und die Bundestagsverwaltung, beide werden der Legislativen zugeordnet.

Grundsätzlich sind die Verwaltungsaufgaben auf Bund, Länder und Gemeinden (Kommunen) aufgeteilt und tragen damit der föderalen Struktur der Bundesrepublik Deutschland Rechnung. Es wird zwischen

- Ordnungsverwaltung (Polizei, Zoll, Gewerbeaufsicht, Finanzbehörden)
- Leistungsverwaltung (Kindergärten, Schulen, Universitäten, Jugendheime, öffentliche Verkehrsmittel, Müllabfuhr, Elektrizitäts-, Gas- und Wasserwerke, Sozialämter, Arbeitsämter, Ämter für Ausbildungsförderung, Jugendhilfe) und
- Planender Verwaltung (i.d.R. Gemeindeverwaltungen)

unterschieden.

Bundesverwaltung (unmittelbare Staatsverwaltung)

Zur Bundesverwaltung zählen u.a. die Bundesministerien, das Bundespräsidialamt, das Bundeskanzleramt, das Bundespresseamt und der Bundesrechnungshof. Die Verwaltung des Bundes ist dreigliedrig aufgebaut: in Bundesoberbehörden, Bundesmittelbehörden und die örtlichen unteren Bundesbehörden.

Landesverwaltung

Die Länder führen Bundesgesetze im Auftrag des Bundes oder in eigener Verantwortung aus. Daneben sind sie für Gesetzgebung und Verwaltung hauptsächlich in den Bereichen Bildung, Kultur, Wissenschaft, öffentliche Ordnung und Sicherheit sowie Landesplanung zuständig. Der größte Teil der Beschäftigten im Öffentlichen Dienst der Länder ist diesen Bereichen zuzuordnen. Dazu gehören Schulen, Fachhochschulen, Universitäten, Museen, Theater, Bibliotheken, wiss. Einrichtungen, Polizei, Strafvollzug. Nur sehr wenige Bedienstete der Länder hat Verwaltungsaufgaben im engeren Sinne inne.

Kommunale Verwaltung

Die Gemeindeverwaltungen, als unterste Ebene des dreistufigen Verwaltungsaufbaus, besitzen im Rahmen der Selbstverwaltung eigene Zuständigkeiten und eine eigene Finanzwirtschaft. Staatsrechtlich gehören sie jedoch zur Ebene der Länder. Dies zeigt sich u.a. darin, dass die Landtage die Kommunalen Verfassungen und auch die Gemeindegrenzen bestimmen. Bund und Länder weisen ihnen die Aufgaben zu und entscheiden über die ihnen zustehenden Finanzmittel.

Die Befragung

Da es im Gegensatz zu den anderen Branchen dieser Befragung keine vergleichbare Verbandsstruktur im Bereich öffentlicher Dienst gibt, wurden unterschiedliche Institutionen und Organisationen angefragt, um Daten zur Aus- und Weiterbildungssituation zu erlangen. Unter anderem

- Deutscher Städtetags
- Deutscher Landkreistags
- Deutscher Städte- und Gemeindebunds

Diese Organisationen bestehen aus einem Dachverband auf Bundesebene und den jeweils 16 Landesvereinigungen. Um zu stichprobenartigen Ergebnissen zu kommen, wurden einige Landesvereinigungen kontaktiert. Dies hat bisher zu folgenden Teilergebnissen geführt:

Deutscher Städtetag

Die Dachorganisation „Deutscher Städtetag“ verwies in ihrer Antwort auf ein völliges Fehlen von Statistiken oder sonstigem Hintergrundmaterial in Bezug auf den Arbeitsmarkt für Bildungspersonal. Gleichzeitig wurde auf die Städtetage der einzelnen Bundesländer verwiesen, die evtl. eigenständige Erhebungen durchgeführt haben könnten. Am wahrscheinlichsten sei jedoch, dass man einzelne Städte befragen müsse.

Deutscher Landkreistag:

Man bemüht sich derzeit im Bundesverband, Zahlen und Informationen zum Fragenkatalog der Studie zu erhalten. Da vor wenigen Wochen ein Personalwechsel an der zuständigen Referentenstelle stattgefunden hat, muss der Vorgänger-Kollege kontaktiert werden.

Grundsätzlich wurde der Hinweis gegeben, dass die Städte und Gemeinden zurzeit mit Anfragen „überschüttet“ würden. Von Seiten des Deutschen Landkreistages nehme man eine Art „Schutzfunktion“ gegenüber den Mitgliedergemeinden ernst und rate daher grundsätzlich nicht zur Teilnahme. Da unsere Studie jedoch zunächst bei der Dachorganisation ansetze, sei man gerne zur Kooperation, soweit nach Informationslage möglich, bereit. Bis zum heutigen Tag wurden keine Informationen bereitgestellt.

Städte- und Gemeindebund Sachsen:

Zum gestellten Fragenkatalog liegen keine Angaben vor. Es wird gebeten, sich direkt mit den kreisfreien Städten in Sachsen, z.B. Dresden oder Leipzig in Verbindung zu setzen.

Städte- und Gemeindebund Sachsen Anhalt:

Es liegen keinerlei Informationen zum Fragenkatalog vor. Jedoch wird auf die zentrale Aus- und Fortbildungseinrichtung der Städte, Gemeinden, Verwaltungsgemeinschaften und Landkreise in Sachsen-Anhalt verwiesen: dem Studieninstitut für Kommunale Verwaltung Sachsen-Anhalt in Magdeburg. Im Rahmen der „Betriebsinterviews“ vor Ort wurde ein In-

terview im Studieninstitut für Kommunale Verwaltung Sachsen-Anhalt durchgeführt. Die dort gewonnenen Daten fließen in diesen Branchenbericht ein.

Bayerischer Städtetag:

Zahlen liegen nicht vor. Diese sind nach Einschätzung des zuständigen Referenten nur im unmittelbaren Kontakt mit den Mitgliedstädten und – gemeinden zu erheben. Zuvor sollte man sich jedoch mit der Bayerischen Verwaltungsschule (BVS) in Verbindung setzen, die die zuständige Stelle im Sinne des BBiG für alle bayerischen Kommunen sei. Die BVS konnte aus Kapazitätsgründen jedoch nicht für ein Interview zur Verfügung stehen.

Bundesverwaltung

Seit mehreren Jahren werden Stellen im Öffentlichen Dienst des Bundes fast ausschließlich über das Bundesverwaltungsamt rekrutiert. Das BVA ist der wichtigste Partner für zentrale Ausbildungsinhalte von Verwaltungsfachkräften für Bundesbehörden und wird daher als kompetenter Ansprechpartner für die Einschätzung des Arbeitsmarktes für Bildungspersonal eingestuft. Im Rahmen der „Betriebsinterviews“ vor Ort wurde ein Interview im Bundesverwaltungsamt durchgeführt. Die dort gewonnenen Daten fließen in diesen Branchenbericht ein.

Bundesakademie für öffentliche Verwaltung (Baköv)

Bundesakademie für öffentliche Verwaltung (Baköv) ist dem Bundesministerium des Inneren zugehörig und auf Bundesebene ein zentraler Ansprechpartner Weiterbildungsaktivitäten von Verwaltungsfachkräften. Ein Interview mit einem verantwortlichen Mitarbeiter wurde geführt.

Bundesministerium des Inneren

Das Bundesministerium gestaltet die rechtlichen Grundlagen der Dienst- und Arbeitsverhältnisse für die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes im Bund entscheidend mit und gibt wichtige Impulse für die Fortentwicklung des Dienstrechts insgesamt. Nach einer aufwendigen Suche nach einem geeigneten Ansprechpartner im Bundesministerium des Inneren wurden die zentralen Fragenbereiche dieser Studie von dem Bereich Aus- und Fortbildung schriftlich beantwortet.

2. Aus- und Weiterbildungsstruktur

Die Ausbildung und Weiterbildungsstruktur für die „öffentliche Verwaltung“ unterteilt sich grundsätzlich nach den Ebenen des Dienstherren (Bund, Länder und Kommunen). Diese drei Elemente der föderalen Struktur der Bundesrepublik Deutschland haben jeweils eigene Aus- und Weiterbildungsstrukturen entwickelt, die sich gegenseitig nicht oder nur gering überschneiden. Eine weitere Unterteilung der Bildungsstrukturen für Mitarbeiter der öffentlichen Verwaltung beruht zudem auf dem Beschäftigungsverhältnis. So unterscheiden sich die Bildungsstrukturen nach Angestellten und Beamten, bzw. deren weiteren Unterteilungen.

Angestellte/ Beamte

Auf allen drei föderalen Ebenen Bund, Land und Gemeinden können Angestellte (Beschäftigte) und Beamte aus- und weitergebildet werden. Der Beamtenstatus ist mit besonderen gesetzlichen Regelungen verbunden und gliedert sich in die vier Laufbahngruppen einfacher, mittlerer, gehobener und höherer Dienst. Der Zugang zum einfachen und mittleren Dienst erfolgt über eine Ausbildung, der gehobene und höhere Dienst erfordert ein Studium. Bei entsprechender Leistung und durch Weiterbildungsmaßnahmen kann ein Aufstieg z.B. vom mittleren Dienst in den gehobenen Dienst erfolgen.

Die Aus- und Weiterbildung von Angestellten in der öffentlichen Verwaltung orientiert sich an der durch den Beamtenstatus vorgegebene Struktur. So ist z.B. die Ausbildung zum Verwaltungsfachangestellten mit dem mittleren Verwaltungsdienst vergleichbar. Gleichzeitig bieten große Kommunen mittlerweile auch duale Studienmöglichkeiten an, die zu Verantwortungsbereichen führen, die vergleichbar sind mit dem höheren Dienst.

Für Angestellte haben sich in der Weiterbildung zwei Fortbildungsgänge etabliert: der Angestelltenlehrgang 1 und der Angestelltenlehrgang 2. Grundsätzlich für Quereinsteiger ohne verwaltungstechnische Ausbildung konzipiert, führt der Angestelltenlehrgang 1 zu einer Qualifikation vergleichbar mit dem mittleren Verwaltungsdienst/ bzw. Verwaltungsfachangestellten. Der Angestelltenlehrgang 2 (Abschluss „Verwaltungsfachwirt/in“) baut auf Kenntnissen von Verwaltungsfachangestellten auf und führt zu höherwertigen Tätigkeiten vergleichbar mit dem gehobenen Dienst. Die Angestelltenlehrgänge werden für Angestellte des Bundes, der Länder und der Kommunen von unterschiedlichen Trägern angeboten.

Bundesebene

Auf der Bundesebene werden neben Beamten des mittleren Dienstes im Verwaltungsbe-
reich Fachangestellte für Bürokommunikation, Verwaltungsfachangestellte, Fachangestellte für Medien- u. Informationsdienste und Kartographen ausgebildet, sowie 82 sonstige Kammerberufe. Angesichts knapper Ausbildungsplätze in der deutschen Berufsausbildung werden auch hier Anstrengungen unternommen, die Zahl der Ausbildungsplätze zu steigern. Einzelnen (Teil-)Behörden werden Zielvorgaben für zu schaffende Ausbildungsverhältnisse vorgegeben (Ausbildungsoffensive). Problematische Faktoren bei der Ausbildung in den Behörden sind vor allem die Zeit und die freie Kapazitäten der Ausbilder am Arbeitsplatz.

Der „betriebliche“ Teil der dualen Ausbildung findet in den verschiedenen Bundesbehörden statt, deren Größe und damit Zahl an Ausbildungsplätzen ist sehr unterschiedlich. Parallel zur „betrieblichen“ Ausbildung in den Bundesbehörden besuchen die Auszubildenden eine entsprechende Berufsschule. Besonders zu erwähnen ist, dass sich neben diesen beiden traditionellen Partnern der dualen Ausbildung ein drittes Element etabliert hat: die dienstbegleitende Unterweisung. Sie ist Teil der praktischen Ausbildung und wird im Blockunterricht durchgeführt, den alle Auszubildenden zu Verwaltungsfachangestellten, bzw. Fachangestellten zur Bürokommunikation im Rahmen ihrer Ausbildung durchlaufen müssen. Die dienstbegleitende Unterweisung wird im Rahmen eines Ausbildungsverbundes der Bundesbehörden für 19 der 21 obersten Bundesbehörden (inklusive der nachfolgenden Behörden) vom Bundesverwaltungsamt an dessen Dienststellen durchgeführt. Insgesamt nimmt die dienstbegleitende Unterweisung über die Ausbildungszeit ca. 6-8 Mona-

te ein. Mit der dienstbegleitenden Unterweisung werden sowohl praktische Tätigkeiten, die in der Ausbildungsbehörde nicht oder nur eingeschränkt erlernt werden können, vermittelt, als auch theoretisches Hintergrundwissen gelehrt.

Auf Bundesebene bilden nach Angabe des Bundesministeriums des Inneren 335 Behörden aus. Neben dem Bundesverwaltungsamt existieren noch 7 weitere „überbetriebliche Ausbildungszentren“ in denen die dienstbegleitende Unterweisung durchgeführt wird.

Die Weiterbildung von Verwaltungsfachkräften auf Bundesebene wird von unterschiedlichen Fortbildungseinrichtungen wahrgenommen. Insgesamt gibt es ca. 4 große Fortbildungseinrichtungen. Die größte ist die Bundesakademie für öffentliche Verwaltung (Baköv) als Teil des Bundesministeriums des Inneren. Daneben gibt z.B. noch das Bildungszentrum der Arbeitsverwaltung, das Bildungszentrum für Finanzverwaltung, die Akademie für Wehrverwaltung und Wehrtechnik. Diese Institutionen bedienen sowohl im fachlichen, als auch dem sog. verhaltensorientiertem Bereich Weiterbildungen an. Zwischen diesen Institutionen gibt es in Teilbereichen Überschneidungen, aber „wir arbeiten dran, dass wir das in den Griff bekommen“ (Mitarbeiter der Baköv). Daneben existieren noch ca. 30 kleinere Fortbildungsinstitute, die sich aber vor allem den fachlichen Fortbildungsbedarf der Verwaltungsfachkräfte spezialisieren (z.B. Wasser- und Schifffahrtsbehörde). Das Bundesverwaltungsamt bietet die Angestelltenlehrgänge 1 und 2 für alle Bundesbehörden an. Die Behörden des Bundes nutzen aber nicht nur die Baköv und andere Organisationen des Bundes, sondern auch die Angebote des freien Fortbildungsmarktes. Dies betrifft vor allem den Bereich der verhaltensorientierten Fortbildung.

Im Fall der Baköv finden die Weiterbildungsveranstaltungen zur Hälfte als Präsenzveranstaltungen in den eigenen Zweigstellen statt und zur Hälfte in der Form sind inhouse Seminaren in den jeweiligen Bundesbehörden. Inhaltlich sind ca. 2/3 Fachfortbildungen (inklusive IT Themen) und 1/3 betrifft sozial kommunikativen Kompetenzen. Mit dem Angebot der Fachfortbildungen sind die ca. 150 nachfragenden Behörden der Baköv zufrieden. Im Bereich der sozial kommunikativen Kompetenzen wünschen sie sich erheblich mehr Angebote. E-Learning bzw. blended Learning macht noch einen sehr kleinen Teilbereich des Angebots der Baköv aus. Die Nutzer honorieren hier vor allem Arbeitshilfen für komplexe veraltungstechnische Arbeitsabläufe. Andere Angebote werden nur in geringem Maß nachgefragt. Der Schwerpunkt bei der Fortbildungsdauer liegt auf kurzzeitigen Fortbildungsmaßnahmen (in der Regel eine Woche, in Ausnahmefällen auch kürzer). Längere Fortbildungen sind eher die Ausnahme und werden wenn dann modulartig angeboten.

Der Fortbildungsbedarf in den Bundesbehörden wird durch sogenannten Fortbildungsbeauftragte (in der Regel in den Zentralabteilungen/ Personalangelegenheiten) ermittelt, priorisiert und z.B. an die Baköv weitergeleitet. In größeren Behörden gibt es dazu unterstützend noch Fortbildungsverantwortliche in Fachabteilungen.

Landesebene

Die Gesprächspartner auf Bundes- und auch auf Kommunalebene wiesen in den Interviews darauf hin, dass in der Ausbildung von Beamten des mittleren Dienstes und von Verwaltungsfachkräften auf Landesebene ähnliche Strukturen etabliert sind: neben der Berufsschule und der Ausbildung in der Behörde, gibt es auch auf Landesebene für bestimmte Berufe die dienstbegleitende Unterweisung. Allerdings ist die Durchführung dieser Unterwei-

sung länderspezifisch unterschiedlich organisiert: in einigen Bundesländern ist dafür eine einzelne Institution zuständig, in anderen existieren mehrere Institutionen.

Grundsätzlich ist die Struktur der Länder in der Aus- und Weiterbildung sehr vielfältig. In einigen Ländern arbeiten z.B. die Kommunen in der Aus- und Weiterbildung eng mit dem Land und anderen Trägern der öffentlichen Verwaltung zusammen (Bayerische Verwaltungsfachschule für Kommunen und Land). In anderen Länder (z.B. Sachsen Anhalt) findet man hier eine strikte Trennung vor. Insgesamt lässt sich deutschlandweit ein struktureller Unterschied vor allem zwischen den alten und neuen Bundesländern feststellen. Dies ist historisch bedingt, da der Bund in den neuen Bundesländern Aufbauhilfe leistete und dabei das System des Bundes als Vorbild nutzte.

Die Fortbildung von Verwaltungsfachkräften ist auf Landesebene in der Regel ähnlich organisiert wie im Bund. Es existieren mehrere (fachspezifische) Fortbildungseinrichtungen, die meist an Institutionen der Fachbereiche angesiedelt sind. Damit ist die (fachliche) Fortbildung in den meisten Ländern nicht zentralisiert. Für Querschnittsaufgaben ist hingegen in den meisten Ländern eine Zentrale Stelle etabliert worden. Bei der Durchführung von Fortbildungsmaßnahmen unterscheiden sich die Länder jedoch stark: manche Ländern haben die Durchführung von Fortbildungen stärker zusammengefasst bzw. es existieren Kooperationsvereinbarungen. Andere Länder verfügen über ein eher zersplittertes System. Einige Länder greifen bei der Durchführung von Fortbildungen hauptsächlich auf private Institutionen zurück, bzw. haben ihre Institutionen privatisiert.

Kommunalebene

Auf kommunaler Ebene ist, ähnlich wie im Bund und Land, neben den Partner der dualen Ausbildung (Berufsschule und ausbildende Behörde) die dienstbegleitende Unterweisung als fester Bestandteil der beruflichen Ausbildung von zumindest Verwaltungsfachangeestellten etabliert. Diese wird pro Land an einem oder mehreren Institutionen (z.B. Studieninstitut für kommunale Verwaltung Sachsen Anhalt) durchgeführt. In der Regel sind dies Blockveranstaltungen.

Organisatorisch sind diese Institutionen in einigen Bundesländern mit den Instituten der Länder vereint (z.B. Bayern). In anderen Bundesländern wird auf die Eigenständigkeit der kommunalen Institutionen besonders Wert gelegt.

3. Hauptamtliche Ausbilder

Bundesebene

Es wurden keine Informationen zur Zahl von hauptamtlichen Ausbildern zur Verfügung gestellt. Es ist jedoch zu vermuten, dass dies – wenn überhaupt – eine sehr geringe Menge ist, da die Ausbildung hauptsächlich von nebenamtlichen Ausbildern durchgeführt wird. Hauptamtliche Ausbilder finden sich wahrscheinlich nur in den 8 „überbetrieblichen Ausbildungszentren“, in denen die dienstbegleitende Unterweisung stattfindet.

Landesebene

keine Daten erhoben

Kommunalebene

keine Daten erhoben

4.3 Nebenamtliche Ausbilder

Bundesebene

Zu den nebenamtlichen Ausbildern liegen keine Angaben und Zahlen vor.

Landesebene

keine Daten erhoben

Kommunalebene

keine Daten erhoben

4.4 Lehrkräfte in der Fort- und Weiterbildung

Bundesebene

Die Bundesakademie für öffentliche Verwaltung (Baköv) führt derzeit ein Projekt zum Thema Bildungscontrolling durch. In diesem Zusammenhang entstand eine Bestandsaufnahme zur Fort- und Weiterbildung von Verwaltungsfachkräften. Die Ergebnisse des Projektes sind wahrscheinlich ab September 2008 der Öffentlichkeit zugänglich. Nach dieser Bestandsaufnahme sind derzeit 1703 Personen (Vollzeitstellen) in der Fort- und Weiterbildung tätig. Davon sind 540 Personen Lehrpersonal und ca. 1200 Kollegen in der Verwaltung eingesetzt. Die Baköv selbst besitzt keine angestellten Lehrkräfte, sondern arbeitet mit freien Trainern (vor allem im verhaltensorientierter Bereich) und nebenamtlichen Lehrkräften (Verwaltungsfachkräften aus den Behörden). Ziel der Baköv ist es damit so nah wie möglich an der Praxis zu sein, „wir wollen die Leute als Multiplikatoren verwenden, die wissen, wie die Sachen in der Praxis gehandhabt werden.“

Landesebene

keine Daten erhoben

Kommunalebene

keine Daten erhoben

4.5 Ausbildungsleiter

Bundesebene

Das Bundesministerium des Inneren schätzt die Zahl der Ausbildungsleiter auf ca. 700 Personen, „bei denen diese Funktion zumindest teilweise zum Hauptamt gehört“. Die Ausbildungsleiter sind vor allem in der Organisation der Ausbildung tätig.

Landesebene

keine Daten erhoben

Kommunalebene

keine Daten erhoben

4.6 Qualifikationsstand

Bundesebene

Hauptamtliche Ausbilder: keine Angaben, vermutet wird eine berufsspezifische Vorbildung.

Nebenamtliche Ausbilder: „es dürfte sich meistens um eine berufsspezifische Vorbildung handeln, konkrete Angaben sind nicht verfügbar“.

Ausbildungsleiter: in der Regel berufsspezifische Vorbildung. Nach Einschätzung des Bundesministeriums des Inneren haben die Ausbildungsleiter meistens die berufs- und arbeitspädagogische Qualifikation nach der Ausbilder-Eignungsverordnung nachgewiesen.

Nähere Daten könnten über das Statistische Bundesamt Deutschland erfragt werden. Da von dort Daten zu den Ausbildern im Rahmen der Berufsbildungsstatistik abgefragt werden (nach Geschlecht, Geburtsjahr und Art der fachlichen Eignung). Diese Daten dazu wurden allerdings nicht im aktuellen Berufsbildungsbericht 2007 veröffentlicht.

Lehrkräfte in der Weiterbildung sind vor allem ausgebildete/ spezialisierte Verwaltungsfachkräfte bei Verwaltungsthemen. Bei Freien Trainern „sind die Qualifikationen kunterbunt.“ In der Regel besitzen diese meist einen Hochschulabschluss (Psychologen o.ä.) und Zusatzzertifikate über ihre didaktischen Fähigkeiten.

Landesebene

keine Daten erhoben

Kommunalebene

keine Daten erhoben

4.7 Qualifikationsbedarf

Bundesebene

Ausbildungsbereich: keine Angaben

Im Weiterbildungsbereich werden vor allem für Dozenten der IT Fortbildungen Qualifikationsbedarfe gesehen. „Da finden sich wenig pädagogisch geeignete Dozenten auf dem Markt.“ Der Bedarf ist hier vor allem im didaktischen und methodischen Bereich.

Landesebene

keine Daten erhoben

Kommunalebene

keine Daten erhoben

Anhang

Anhang 1

Leitfragen für die telefonische Befragung von Bildungssachverständigen der Branchenverbände

Ziel: Erkunden des branchenspezifischen Arbeitsmarktes für Lehrkräfte in der beruflichen Aus- und Weiterbildung nach Gruppen

1. Ausbildungsstruktur

Wie sieht die „typische Ausbildungsstruktur“/ die „typische Weiterbildungsstruktur“ in Ihrer Branche aus:

- Wer bildet im Schwerpunkt an welchen Lernorten aus?
- Welche Berufe werden typischerweise ausgebildet?
- Wie ist die Ausbildung organisiert?
- Wie viele ausbildende Betriebe und bzw. überbetriebliche Ausbildungszentren gibt es?

2. Hauptamtliche Ausbilder

Wie viele *hauptamtliche Ausbilder* (= Personen, die tatsächlich Auszubildende ausbilden) sind in Ihrer Branche tätig?

- Liegen dazu erhobene Zahlen/geschätzte Zahlen/gar keine Zahlen vor?
- An welchen Lernorten sind diese Hauptamtlichen typischerweise tätig?
- Welche Vorbildung haben diese hauptamtlichen Ausbilder üblicherweise, wo kommen sie her?

3. Ausbildende Fachkräfte (nebenamtliche Ausbilder)

Wie viele *ausbildende Fachkräfte* (=nebenamtliche Ausbilder u.ä.) sind in Ihrer Branche tätig?

- Liegen dazu erhobene Zahlen/geschätzte Zahlen/gar keine Zahlen vor?
- Wie viele bilden am Arbeitsplatz, wie viele in Schulungs- und Bildungszentren aus?
- Welche Vorbildung haben diese ausbildenden Fachkräfte üblicherweise, wo kommen Sie her?

4. Beschäftigte im Bereich Aus- und Weiterbildung

Wie viele Personen sind in Ihrer Branche in der *Fort- und Weiterbildung* tätig?

- Liegen dazu erhobene Zahlen/geschätzte Zahlen/gar keine Zahlen vor?
- Wie groß ist der Anteil externer (freier) Trainer?
- Wie groß der Anteil betrieblicher Fach- und Führungskräfte? Bilden auch hauptamtliche Ausbilder weiter?
- Welche generellen Aussagen über die Vorbildung und Herkunft des Weiterbildungspersonals sind möglich?

5. Organisation der Ausbildung

Wer koordiniert und organisiert in Ihrer Branche typischerweise die betriebliche Ausbildung?

- Sind das haupt- oder nebenamtliche Kräfte?
- Wie viele hauptamtliche Koordinatoren gibt es, und welche Vorbildung haben sie in der Regel?

6. Berufspädagogische Qualifikation

Über welche spezifischen *berufspädagogischen Qualifikationen* verfügen die in Ihrer Branche in der Aus- und Weiterbildung Tätigen typischerweise?

- Besteht ein Bedarf an solchen Qualifikationen, und wenn ja, bei wem und von welcher Art ist er?

7. Rekrutierung des Bildungspersonals

Wie wird die Nachfrage nach den o.g. verschiedenen Gruppen des Bildungspersonals typischerweise gedeckt (typische Rekrutierungswege)

- Welche Friktionen bzw. hemmende Faktoren treten dabei u.U. auf?
- Wo sehen Sie in der Aus- und Weiterbildung Ihrer Branche Handlungsbedarf?
- Welche bildungspolitische Unterstützung wünschen Sie sich?

8. Weitere Verbände

Gibt es in Ihrer Branche noch andere Verbände, die über weitere Informationen zum Aus- und Weiterbildungspersonal der Branche verfügen?

- Wen sollten wir, Ihrer Meinung nach, noch befragen?

9. Innovative Betriebe der Branche

Nennen Sie uns bitte einige ausbildende Betriebe aus Ihrer Branche, deren Aus- und Weiterbildung innovativ und vorbildlich ist und die uns helfen können, den zukünftigen Qualifikationsbedarf des Bildungspersonals in Ihrer Branche einzuschätzen.

**Anhang 2:
Anschreiben an die Verbände**

Arbeitsmarkt für das Bildungspersonal

Sehr geehrte/r Name ,

Die Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung (GAB München) führt zur Zeit im Auftrag des Bundesinstitutes für Berufsbildung (BIBB) eine Sondierungsstudie zum Arbeitsmarkt und zum Qualifikationsbedarf des Bildungspersonals in der (betrieblichen) Berufsbildung durch. Ziel des BIBB ist es u.a., zu prüfen, ob und welche Unterstützung durch die Politik sinnvoll ist.

Es hat sich bereits gezeigt, dass es zum Arbeitsmarkt von Berufsausbildern und Lehrkräften in der Weiterbildung bisher keine zuverlässigen und belastbaren statistischen Daten gibt. In der ersten Stufe unserer Studie wollen wir deshalb klären, ob und welche Informationen bzw. erfahrungsbezogenen Einschätzungen zu diesem Arbeitsmarkt bei den jeweiligen Spitzenverbänden der einzelnen Wirtschaftsbranchen vorliegen, und ob es möglich ist, aus diesen Teilinformationen ein zumindest annähernd aussagekräftiges Gesamtbild zusammenzustellen.

In diesem Zusammenhang wenden wir uns nun auch an Sie mit der Bitte, uns für ein etwa 30minütiges telefonisches Interview zu diesen Fragen zur Verfügung zu stehen. Einen Termin dafür haben wir schon vereinbart bzw. werden dies in Kürze tun.

Zu Ihrer Vorab-Information schicken wir Ihnen im Anhang die Liste mit den Fragen, die wir Ihnen gerne am Telefon stellen möchten, damit Sie sich ggf. auf dieses Gespräch vorbereiten können.

Sollte Ihrem Verband zu den genannten Fragen schriftliches Material vorliegen, wären wir natürlich sehr dankbar, wenn wir dieses Material einsehen könnten.

Wir sind sehr gespannt auf unser Telefongespräch und danken Ihnen schon im Voraus für Ihre Mitwirkung.

Mit freundlichen Grüßen