

Michael Brater, Jost Wagner, GAB München

Was müssen Berufsausbilder heute können?

Ergebnisse einer explorativen Studie im Auftrag des BIBB

In die Qualifizierung der Berufsausbilder scheint Bewegung gekommen zu sein. Neben neuen Qualifizierungsangeboten (z. B. den „Berufspädagoge/-in IHK“) betrifft dies auch die Ordnungsebene (Neuordnung der AEVO, bundeseinheitliche Regelung eines Fortbildungsberufs für Berufsausbilder). In diesem Zusammenhang hat das BIBB eine Untersuchung des „berufspädagogischen Qualifikationsbedarfs für



Dr. Michael Brater

das Bildungspersonal in betrieblichen Bildungsdienstleistungen“ in Auftrag gegeben. Dabei ging es insbesondere um die Frage struktureller Veränderungen und Differenzierungen des Bildungspersonals und veränderter Anforderungen an die jeweiligen Ausbildergruppen. Geklärt werden sollte, ob und welcher berufspädagogische, also nichtfachliche Qualifikationsbedarf bei welcher Gruppe besteht, mit welchen Qualifizierungswünschen er verbunden ist und welche Erwartungen an staatliches Handeln ggf. bestehen. Neben einer Telefonbefragung von Bildungsfachleuten der führenden Branchenverbände umfasste die Studie eine Befragung von Betrieben, die in der Aus- und Weiterbildung für ihre innovativen Bemühungen bekannt sind. Es wurden insgesamt 77 Aus- und Weiterbildungsleiter, hauptamtliche Ausbilder und ausbildende Fachkräfte aus einer geschichteten Stichprobe von 30 Betrieben unterschiedlicher Branchen, Größen und Regionen befragt.

Im Folgenden werden einige wichtige Ergebnisse zum Untersuchungsteil „Ausbildung“ wiedergegeben.

1. Strukturelle Entwicklungen

Bereits bei der Branchenbefragung wurde von den befragten Experten auf die beiden wesentlichen Strukturveränderungen in der betrieblichen

Ausbildung hingewiesen: Im Zuge der Renaissance der prozessorientierten Ausbildung an und in der Echtarbeit* verlieren die arbeitsfernen betrieblichen Lernorte – wie vor allem die klassische Lehrwerkstatt – an Bedeutung und werden zum Teil vor allem aus Kostengründen aus den Betrieben ausgegründet. An Bedeutung gewonnen haben auch die organisatorisch, oft auch rechtlich selbstständigen überbetrieblichen Ausbildungszentren etwa der Innungen bzw. das Bildungszentrum oder die Verwaltungsschule im kaufmännischen und Verwaltungsbereich. Diese bilden so etwas wie eine neue Branche selbstständiger (Berufs-)Bildungsdienstleister. In manchen Ausbildungen (vor allem der Kleinbetriebe) fungieren sie auch als eine Art „dritter Lernort“ zur Ergänzung und Vertiefung der betrieblichen Ausbildung, ohne die viele Betriebe nicht ein ganzes Berufsbild bzw. den ganzen Umfang der Fachtheorie ausbilden könnten. Diese Institutionen übernehmen immer mehr Dienstleistungen für die betriebliche Ausbildung und das Ausbildungsmanagement.

Nach den Erfahrungen unserer Gesprächspartner bei der Betriebsbefragung hat dies zur Folge, dass in den Betrieben die *ausbildenden Fachkräfte* quantitativ erheblich zunehmen und den Löwenanteil der unmittelbaren Ausbildung bewältigen, während sich das Aufgabenfeld der hauptamtlichen Ausbilder tiefgreifend wandelt: Ihre unmittelbare Ausbildungstätigkeit beschränkt sich tendenziell auf die Grundausbildung und Spezialkurse. Zugleich kommen sehr wichtige Aufgaben neu hinzu, nämlich

- die „ausbildungsbiografische“ Betreuung der Auszubildenden, durch die der innere Zusammenhang der

ausgedehnten Durchläufe durch betriebliche Lernstationen gewahrt werden muss,

- die Beratung, Anleitung und Unterstützung, z. T. auch die Qualifizierung der ausbildenden Fachkräfte in Fragen der Ausbildung am Arbeitsplatz und des Umgangs mit jungen Auszubildenden,
- viele sog. „Managementaufgaben“ wie konzeptionelle Überprüfung und Modernisierung der ganzen Ausbildung, Feststellung des betrieblichen Qualifikationsbedarfs, Werbung und Auswahl der Auszubildenden, Bildungscontrolling u. Ä.

Dieser Rollenwandel ist so markant, dass sich in einigen Unternehmen die Bezeichnung „*Consultant*“ für die hauptamtlichen Ausbilder eingebürgert hat.

„Consultants sind gleichzeitig Anwalt und Richter der Azubis. Sie sind Wegbegleiter, haben bei den Jüngeren auch einen gewissen Erziehungsauftrag. ... Der Consultant muss die Azubis „sanft führen“ und auch wissen, „brauchen die die lange Leine oder die kurze Leine“.
(AusbltBank)



Jost Wagner

Bei den Bildungsdienstleistern ergab die Studie dagegen ein anderes Bild: Deren Ausbildungstätigkeit wird durchgehend von hauptamtlichen Ausbildern getragen, die hier unmittelbar wertschöpfend tätig, d. h. für den Kernprozess des (Bildungs-)Unternehmens verantwortlich sind und „unternehmerisch“ für Kunden arbeiten. Neu für die hauptamtlichen Ausbilder ist, dass sie sich hier aktiv um das Marketing und die Akquisition von Bildungsaufträgen kümmern bzw. sich bewusst sein müssen, ständig in einer Vertriebssituation zu stehen. Sie setzen moderne Simulations- und Lerntechnik ein und betreuen auch betriebliche Praktikumsphasen ihrer Auszubildenden, die meist in den Kundenbetrieben stattfinden und dort von Fachkräften der Kunden nebenberuflich durchgeführt werden. Bei den Bildungsdienstleistern ergab die Studie auch die klarsten Anzeichen für eine Professionalisierung der hauptberuflichen Ausbilder: Hier gibt es Ansätze für die Ausdifferenzierung einer höheren Hierarchie- und Aufstiegsebene (der sog. „Teamleiter“). Hier fand sich auch am ehesten so etwas wie ein eigenes

* Nach Angaben der Ausbildungsleiter steigt der Anteil dieses Lernorts auf bis zu 70 % der betrieblichen Ausbildungszeit und mehr.

Berufsbewusstsein, indem sich die Ausbilder nicht mehr als Vertreter ihres gelernten Fachberufs, sondern eben als Ausbilder verstehen, d.h. als Personen, deren Aufgabe es ist, mit den Mitteln ihres Fachs jüngere Menschen bei handlungsbezogenen Lernprozessen zu begleiten.

In größeren industriellen Lehrwerkstätten, die – entgegen dem beschriebenen Trend – eher darauf setzen, ihre Ausbildung auszubauen, ist jedoch ebenfalls eine Tendenz zur engeren Verzahnung der Ausbildung mit der Echtarbeit zu erkennen.

Neben der Arbeit auf Lerninseln bzw. im realen Arbeitsprozess kann man hier beobachten, wie vermehrt Echtaufträge für die Ausbildung „ingesourct“, d.h. in die Lehrwerkstatt hereingeholt werden. Hier kommt es ebenfalls zu einer Ausdifferenzierung der Auszubildenden und zur Herausbildung von mittleren Führungsebenen.

Insgesamt konnten wir bei der Auswertung unseres Erhebungsmaterials fünf typische betriebliche Ausbildungssituationen mit unterschiedlichen Personalstrukturen unterscheiden. In der folgenden Tabelle sind ihre Merkmale vergleichend zusammengestellt.

Blickt man auf die Vorbildung der verschiedenen Gruppen des Bildungspersonals, wird deutlich, dass die Leitungsebene bisher faktisch durchgängig Akademikern vorbehalten ist (auch wenn sie theoretisch in den meisten Betrieben auch für aufsteigende Ausbilder offen ist). Auf der Ebene der hauptamtlichen Ausbilder sind am ehesten neben der AEVO zusätzliche berufspädagogische Weiterbildungen anzutreffen, allerdings nur in größeren Betrieben. Die auszubildenden Fachkräfte tragen zwar die Hauptlast der Fachausbildung, sind dafür aber in aller Regel formal nicht qualifiziert. Am problematischsten ist die Situation in den Kleinbetrieben: Hier gibt es weder hauptamtliches noch berufspädagogisch qualifiziertes Personal.

2. Berufspädagogische Anforderungen an das Ausbildungspersonal

Branchenübergreifend wird in den Betrieben die Auffassung vertreten, Auszubildende sei heute *pädagogisch anspruchsvoller* geworden:

- Der demografische Wandel und der damit drohende Fachkräftemangel verlangt, auch solche Bewerber fachlich zu qualifizieren, die bisher als eher nicht ausbildungsfähig galten.
- Die Notwendigkeit, nicht nur fachliche, sondern auch Handlungskompetenzen – „Schlüsselqualifikationen“ – in der Ausbildung zu entwickeln, wird ungebrochen betont; der Katalog hat sich eher erweitert (z. B. um „interkulturelle Kompetenz“).
- Selten fehlen Hinweise auf schlechtere schulische Voraussetzungen der Auszubildenden und einen Werte- und Einstellungswandel der Jugend, auf Motivationsprobleme, schlechteres Lernverhalten und sonstige persönliche Schwierigkeiten der Auszubildenden, die das Ausbilden nicht leichter machen.
- Die Auszubildendengruppen seien ferner nach Bildungsvoraussetzun-

gen, kultureller Herkunft und vor allem Alter heute erheblich heterogener als früher und verlangen mehr Individualisierung des Lehrens. In größeren Betrieben werden längst Absolventen dualer Ausbildungen und solche, dualer Studiengänge, miteinander ausgebildet.

- Die Erwartungen der Betriebe an die Ausbildung als Ort der eigenen Nachwuchsbildung seien gestiegen; sie würden spezifischer und systematischer mit PE-Denkweisen verknüpft.

Gleichzeitig werden nach Auskunft der Interviewpartner die betrieblichen Bedingungen für eine gute Ausbildung – vor allem aufgrund des wachsenden Zeit- und Kostendrucks – ungünstiger. Es wird manchmal die Frage gestellt, ob angesichts der Schere, die sich hier öffnet, die betriebliche Bildung überhaupt noch fortgeführt werden kann.

Typische Ausbildungssituationen und ihre Struktur des Bildungspersonals

Typ	Personalstruktur	Vorbildung	Aufgabenschwerpunkte
Industrie	HA Leiter	Akademiker	Strateg. Planung
	Teamleiter	Meister, aufgestiegene Ausbilder	Koordination, Management
	Hauptamtl. Ausbilder (Trainer)	z.T. Meister, sonst AEVO	Organisation, Begleitung, Betreuung
	Co-Trainer	Facharbeiter, berufspäd. Qualifizierung on the job, Rotation	Unterstützung der Ausbildung, Auftragsabwicklung
	Ausbildende Fachkräfte	Duale Ausbildung, Fachkräfte, gelegentl. AEVO	Ausbildung am Arbeitsplatz
Dienstleistung	HA Leiter	Meist Akademiker	Strateg. Planung
	Wenige Hauptamtliche („Consultants“)	z.T. Akademiker, sonst Weiterbildung auf Meisterniveau, berufspäd. Verwertbare Weiterbildung	Konzeptionelle Entwicklung und Steuerung; Organisation, Management, selten Seminare
	Ausbildende Fachkräfte/ Nebenberufliche Dozenten	Fachausbildungen, z.T. akademisch; Berufserfahrung; keine berufspäd. Qualifizierung	Prakt. Ausbildung in der Echtarbeit
Kleinbetriebe	Nebenberufl. Leiter (Inhaber)	Fachausbildung, Meister bzw. AEVO	Organisation, Auswahl der Azubis, Betreuung, z.T. Ausbildung
	Nebenberufl. Ausbilder (ausb. Fachkr.)	Fachausbildung, Berufserfahrung; keine berufspäd. Qualifizierung	„auftragsbezogene“ Ausbildung am Echtauftrag
Bildungsdienstleister	HA Leiter	De facto Akademiker	Strateg. Planung, Akquisition von Ausbildungsaufträgen
	Teamkoordinatoren	Aufgestiegene Ausbilder	Kundenkontakt, Koordination, Management
	Hauptamtliche Ausbilder	Fachausbildung, Meister oder AEVO, berufspäd. Weiterbildungen	Ausbilden, Begleiten, Koordination der Zusammenarbeit mit ausb. FKs in den Partnerbetrieben
Öffentliche Verwaltung	HA Leiter	Höherer Verwaltungsbeamter, oft Akademiker	Strateg. Planung, konzept. Entwicklung
	Wenige hauptamtliche Ausbilder	Verwaltungsfachkräfte mit berufspäd. Weiterbildung	Konzept. Entwicklung, Organisation, Management
	Viele auszubildende Fachkräfte / nebenamtl. Dozenten	Fachausbildung, keine berufspäd. Weiterbildung; Berufserfahrung	Fachausbildung praktisch und theoretisch

Bei den *Ausbildungsmethoden* stellt – zumindest aus der Sicht der Ausbildungsleiter – das *selbstgesteuerte Lernen* und die damit verbundene *Rolle des Ausbilders als Lernbegleiter* das Leitziel dar. Das gilt sogar für Kleinbetriebe. Es gäbe aber noch erhebliche Umsetzungsdefizite. Der Unterweisungsstil kommt im Rahmen eines Methoden-Mix weiterhin vor. E-Learning und neue Lernmedien haben sich zumindest in größeren Ausbildungsbereichen etabliert, bleiben in ihrer Bedeutung aber beschränkt. In der Echtarbeit sollen Praxis und Theorie möglichst integriert vermittelt werden.

Im Falle von Lerninseln und „ingsourceten“ Echaufträgen müssen die hauptamtlichen Ausbilder bei der Auftragsakquisition und Auftragsabwicklung mitwirken. Bei den Bildungsdienstleistern gibt es hoch differenzierte Ausbildungsangebote für jeden Kundenbedarf.

3. Der Qualifikationsbedarf des Ausbildungspersonals

Für alle die ausbilden, gilt natürlich, dass sie in erster Linie ein einschlägiges für die Ausbildung relevantes fachliches Wissen und Können brauchen. Das reicht aber heute – ein klarer Befund der Studie – zum Ausbilden bei weitem nicht mehr aus. Vielmehr lässt sich durchgehend ein klarer Bedarf an *berufspädagogischen* Kompetenzen erkennen.

Bei den *ausbildenden Fachkräften* ebenso wie bei den *nebenamtlichen Dozenten* betrifft das im Wesentlichen drei Kompetenzschwerpunkte zusätzlich zur fachlichen Seite:

- Eine *berufspädagogische Methodik*: Wie bereite ich die Realaufgaben meines Arbeitsplatzes (bzw. die Inhalte meiner Fachtheorie) so auf, dass der Auszubildende möglichst selbstständig und handelnd lernen kann, wie bilde ich möglichst kompetenzorientiert aus und wie unterstütze ich das Lernen?
- Eine Kompetenz zur *persönlichen Begleitung* der Auszubildenden: Wie kann ich meine Auszubildenden motivieren bzw. Demotivierung vermeiden? Welches Kommunikationsverhalten ist angemessen? Wie begleite ich sie bei Lernschwierigkeiten und Verhaltensproblemen?
- Sicherheit bei der *Beurteilung* der Auszubildenden, ihrer Leistung und ih-

res Verhaltens: Wie kann ich richtig beobachten? Wie kann ich das Beobachtete angemessen verbalisieren?

Bei den *hauptberuflichen Ausbildern* sollte die über die fachliche Grundlage hinausgehende berufspädagogische Qualifikation auf folgenden vier Säulen beruhen:

- Auf einer „*berufspädagogischen*“ Säule, die berufskundliches und berufspolitisches Wissen enthält, auch die nötigsten Rechtsgrundlagen, im Kern aber die Kompetenz zur Anwendung eines breiten Spektrums berufspädagogischer Methoden (Methodensouveränität, Methodenmix) und zur Gestaltung und Steuerung beruflicher Bildungsprozesse;
- Auf einer „*jugendpädagogisch/psychologischen*“ Säule, die den Ausbilder zur Begleitung der Auszubildenden durch die gesamte Ausbildung befähigt, einschließlich aller Krisen und Katastrophen; die ihn in die Lage versetzt, angemessen zu kommunizieren, das Lernen zu individualisieren, in persönlichen Entwicklungen zu denken und die Welt durch eine „Lernbrille“ wahrzunehmen;
- Auf einer „*Beratungssäule*“, die alles enthält, was die hauptamtlichen Ausbilder zur Auswahl, Gewinnung, Begleitung, Führung und Anleitung der ausbildenden Fachkräfte, ggf. aber auch zur Beratung von Vorgesetzten, Betriebsabteilungen und externen und internen Kunden brauchen;
- Auf einer „*Managementsäule*“, die Ausbilder in die Lage versetzt, die Sekundärprozesse der Ausbildung – wie Ausbildungsmarketing, Bewerberauswahl, Ausbildungscontrolling, Akquisition von Aufträgen, Kalkulation usw. – zu steuern.

Für *Teamkoordinatoren* gilt die gleiche Qualifikationsgrundlage wie für die hauptamtlichen Ausbilder. Zusätzlich sollten sie spezielle Fähigkeiten haben in den Bereichen Kundenorientierung, Produktentwicklung, Vertrieb, Wirtschaftlichkeit, Führung, Gruppendynamik und Personalentwicklung.

Ausbildungsleiter benötigen vor allem Management-, personalwirtschaftliches und betriebswirtschaftliches Wissen, Führungskompetenz und ein Verständnis für die strategische Bedeutung

des Bildungsbereichs für ein Unternehmen. Außerdem ist es kein Fehler, wenn sie sich mit modernen Ausbildungsansätzen auskennen und den Bildungsmarkt überblicken.

4. Der Qualifizierungsbedarf

Unsere Gespräche erbrachten weitgehende Übereinstimmung darüber, was die verschiedenen Ausbildergruppen heute können sollten. Wie sieht es mit dem *Bedarf an Qualifizierung* bzw. an (neuen) Qualifizierungsangeboten aus?

Am schwierigsten, darüber besteht weitgehend Konsens, ist die Situation zweifellos bei den *ausbildenden Fachkräften*, die heute im Allgemeinen keine ihrer gewachsenen Bedeutung angemessene berufspädagogische Qualifizierung erhalten. Deshalb greifen sie notgedrungen auf die Primärerfahrung der eigenen Ausbildung zurück und tradieren dadurch oft veraltete, einer modernen kompetenzorientierten Ausbildung nicht angemessene Ausbildungsformen. Angesichts der sehr großen Zahlen, um die es hier geht (in einem größeren Betrieb kommt man schnell auf einige tausend ausbildende Fachkräfte), sind konventionelle – z. B. seminaristische – Qualifizierungsformen nicht finanzierbar. Hier werden vielmehr neue arbeitsintegrierte, stark auf das informelle Lernen sowie auf Multiplikatorensetzende Qualifizierungsansätze (z. B. in Form von Erfahrungsaustausch-Gruppen) benötigt.

In Kleinbetrieben spitzt sich diese Situation noch einmal zu, weil es hier keine hauptamtlichen Ausbilder gibt, die die nebenamtlichen betreuen könnten. Außerdem ist kaum zu erwarten, dass die Gesellen und Facharbeiter an externen Weiterbildungen zu berufspädagogischen Themen teilnehmen werden.

Bei *hauptamtlichen Ausbildern* und *Teamkoordinatoren* besteht zwar ein hoher berufspädagogischer Qualifikationsbedarf, die befragten Ausbildungsleiter (insbesondere von größeren Betrieben) waren aber im Allgemeinen der Meinung, dass sie bisher schon diesen Bedarf durch entsprechende innerbetriebliche Weiterbildung ausreichend decken: Für jeden berufspädagogischen Bedarf gäbe es heute bereits ein entsprechendes Angebot. Deshalb gäbe es aktuell keinen (neuen, zusätzlichen) Qualifizierungsbedarf.

„Es gibt eigentlich keinen Bedarf, der nicht bereits erkannt und angegangen wurde. ... Für alle Qualifikationsanforderungen gibt es entsprechende Kursangebote, manchmal werden auch externe Angebote gezielt genutzt.“ (AusbltgGg)

Eine geregelte Zusammenfassung der verstreuten berufspädagogischen Weiterbildungsangebote zu kompakten „berufsförmigen“ Bildungsangeboten – wie etwa der Berufspädagoge (IHK) – wird von den Ausbildungsleitern allenfalls im Hinblick auf den *Ausbildernachwuchs* für sinnvoll gehalten, allerdings mit deutlichen Zweifeln vor allem an der Finanzierbarkeit und mit der Sorge, eine solche Ausbildung könne irgendwann einmal obligatorisch werden. Hier orientiert man sich nach wie vor an der AEVO, auch wenn allen klar ist, dass diese den tatsächlichen Qualifikationsbedarf angehender hauptamtlicher Ausbilder bei weitem nicht deckt.

In den Befragungen der Ausbilder selbst entstand mitunter ein etwas anderes Bild: Für viele von ihnen hat eine

geregelte kompakte Fortbildung zum anerkannten Berufsausbilder mit „Berufsabschluss“ durchaus einen Reiz und kann sich in ihren Augen auch günstig auf die Qualität der Ausbildung und das Selbstbewusstsein und die Verantwortlichkeit der (hauptamtlichen) Ausbilder auswirken. Ein solcher Ansatz wird also durchaus als Beitrag zu einer Professionalisierung der Berufsausbilder gesehen. Besonders wünschenswert ist es in den Augen vieler Ausbilder, solche Qualifizierungen mit einem Zugang zum Bachelor zu verbinden.

6. Fazit

- Für einen Beruf auszubilden, ist heute eine anspruchsvolle Aufgabe geworden, die eine breite berufspädagogische Qualifizierung rechtfertigt.
- Unter diesem Gesichtspunkt ist die Tatsache, dass die ausbildenden Fachkräfte trotz ihrer steigenden Bedeutung keine berufspädagogische Qualifizierung erhalten, Besorgnis erre-

gend; hier besteht dringender Handlungsbedarf.

- Ähnliches gilt für die Ausbildung in Kleinbetrieben: Sie benötigen dringend berufspädagogische Beratung und Unterstützung.
- Ein dringender Bedarf an komplexen geregelten berufspädagogischen Qualifizierungsangeboten für das Bildungspersonal wird von den (größeren) Betrieben nicht gesehen, da sie aus ihrer Sicht den Qualifikationsbedarf gut abdecken.
- Derartige Qualifizierungsangebote können dennoch sinnvoll sein, weil sie der Professionalisierung des betrieblichen Bildungspersonals dienen und dem gewandelten Qualifikationsbedarf Rechnung tragen. Außerdem tragen sie zur Qualitätsverbesserung der Ausbildung auch in kleineren Unternehmen mit geringeren Möglichkeiten zur permanenten Weiterbildung des Bildungspersonals bei. ■