



Die heimlichen Stars der Ausbildung

Die professionelle Praxis der Ausbilder/-innen

Dr. Anke Bahl

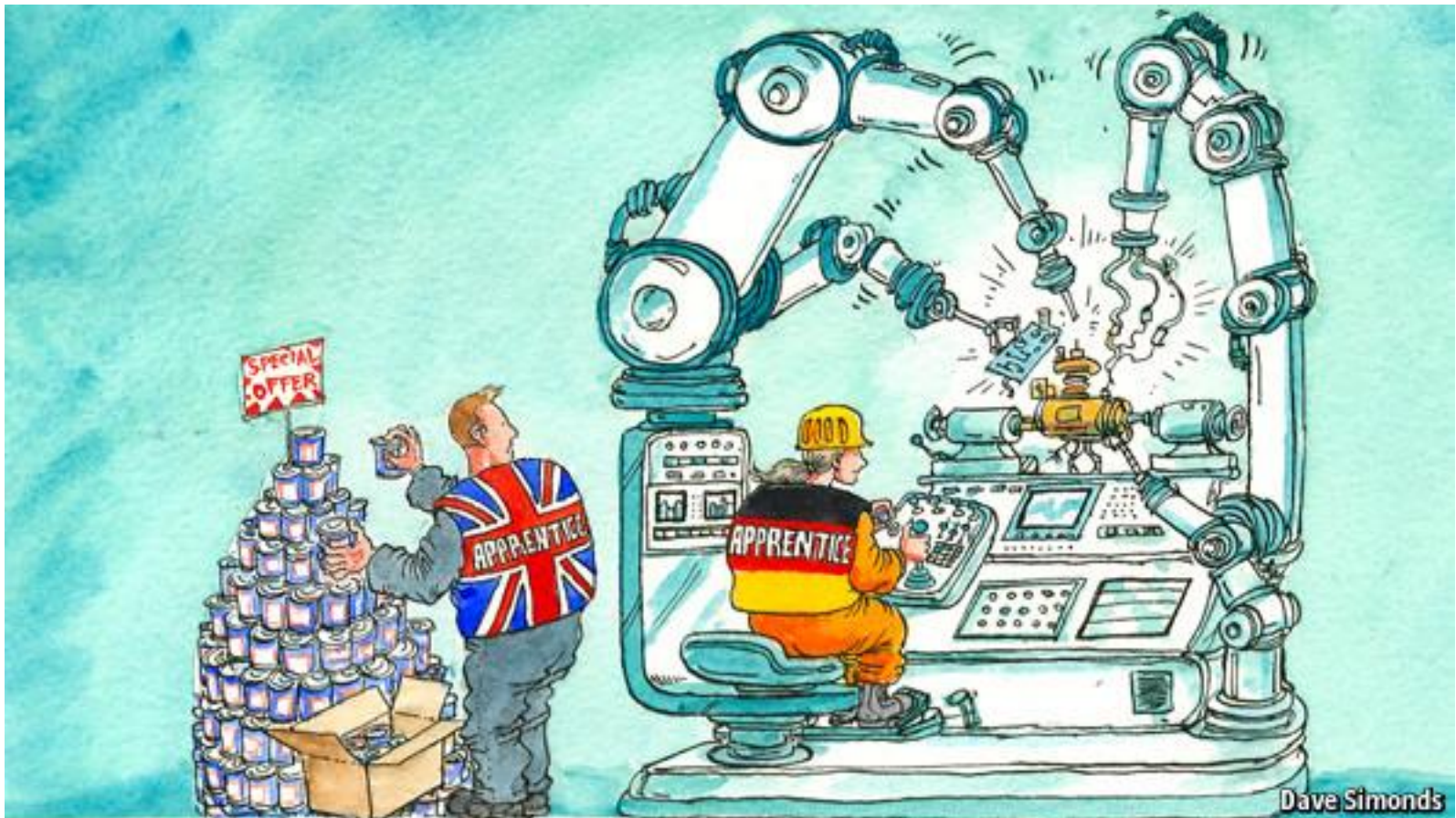


Fachtagung BAQ: Zukunftskompetenzen für die betriebliche Ausbildung
Haus der Wirtschaft, Berlin, 07.12.2018



„Keeping up with the Schmidts“ -- ??

„Attempts to build a snazzy, German style apprenticeship system crash into cultural and economic differences“ [The Economist, 26.04.2014]



Cartoon von David Simonds©

Was gehört zu den Stärken der deutschen Ausbildung?

- Die Auszubildenden schließen einen Vertrag mit einem Betrieb.
 - Der Großteil der Ausbildung (70%) findet arbeitsintegriert statt.
 - Beruflich gefasste Arbeit und die arbeitsintegrierte Qualifizierung des Nachwuchses haben eine jahrhundertelange kulturelle Tradition.
 - Die Ausführung von Ausbildungstätigkeiten ist – anders als in der Schule – nicht mit einem Berufsstand verbunden, sondern es handelt sich um eine Funktion, die auf viele Schultern verteilt ist.
-
- ➔ Nicht einzelne Ausbilder/-innen bilden aus, sondern der Betrieb als Gesamtgefüge.
 - ➔ Je systematischer der Ausbildungsprozess mit dem Leistungsprozess des Unternehmens verzahnt ist, desto besser für die Qualifikation.

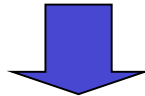
1972

Berufsbildungsgesetz (1969 / 2005)

§ 27 Eignung der Ausbildungsstätte

§ 28 Eignung von Ausbildenden und Ausbildern oder Ausbilderinnen

- Persönliche Eignung
- Fachliche Eignung
 - Berufliche Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten
 - Berufs- und arbeitspädagogische Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten



Ausbilder-Eignungsverordnung (1972)

➔ Jeder ausbildende Betrieb muss mindestens eine/-n Ausbilder/-in mit AEVO bei der zuständigen Stelle registrieren lassen.

2003

2007

2009

Wer gehört zu dieser Personengruppe?

als Ausbilder/-in 2016 in Deutschland registriert: 647.148 Personen

[Datenreport BIBB 2018]

Im Jahr 1998 waren 17 % aller Beschäftigten, d.h. 5,8 Millionen Erwerbstätige zu unterschiedlichen Zeitanteilen mit der „Ausbildung von Lehrlingen“ befasst.

[Erwerbstätigenbefragung 1998/99]

Von dieser Gruppe wiederum

- waren 6 % als hauptberuflich/e Ausbilder/-in tätig.
- gaben 14 % an, selbstständig zu sein und auszubilden (Inhaber/-in).
- bildeten 80 % „zeitweilig oder neben ihrer normalen Arbeit“ aus (nebenberufliche Ausbilder/-in).

→ 94 % aller Ausbildungspersonen können als nebenberuflich eingestuft werden!

[Erwerbstätigenbefragung 1991/92; Bausch 1997]

„Die Situation des ausbildenden Personals in der betrieblichen Bildung“

Qualitative Erhebung anhand von **Unternehmensfallstudien** unter der Leitfrage:

„Was sind relevante Bedingungen / Einflussfaktoren für die Kompetenzentwicklung und Förderung des ausbildenden Personals?“

→ in 14 Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branche

- mehrere Handwerksbereiche (Elektro/Sanitär; Dentallabor; Fleischer; Kfz; Gebäudereinigung);
- Bau;
- Industrie (Chemie, Metall, Maschinenbau, Elektro);
- Dienstleistung (Versicherung, IT, HoGa).

→ insgesamt 127 Interviews mit Vertretern folgender Akteursgruppen:

- Personal- und Ausbildungsleitung;
- haupt- und nebenberufliche Ausbilder/-innen;
- Vorgesetzte;
- Mitarbeitervertretung;
- Auszubildende.

Ausdifferenzierung der Zielgruppe „ausbildendes Personal“



Ausbildungsleiter/-in

Planungs- und Management-Ebene, Administration



Hauptberufliche/-r Ausbilder/-in in Lehrwerkstätten / Lehlaboren

Planungs- und Umsetzungsebene, Administration



Nebenberufliche/-r Ausbilder/-in

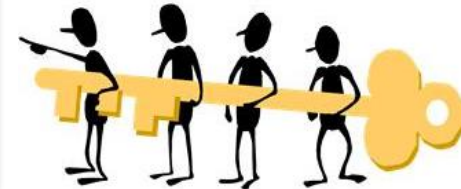
Fachausbilder/-in / Ausbildungsbeauftragte/-r

Umsetzungsebene



Ausbildende Fachkraft

Umsetzungsebene

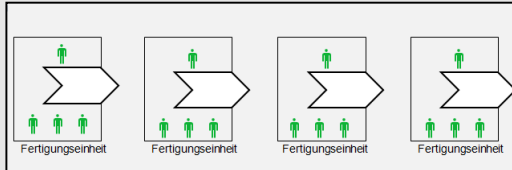


Zur Aufteilung des Personals auf den folgenden Schaubildern vgl. die konkreten Fallbeispiele der Unternehmen in der am Ende angegebenen Literatur.

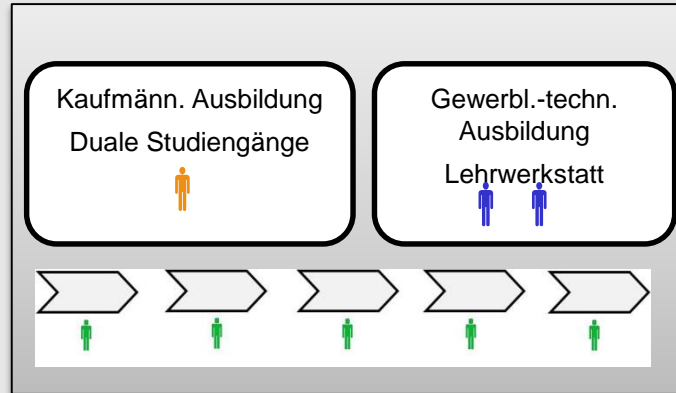
Großbetrieb Industrie/ Produktion

Elektrokonzern (8600 MA)

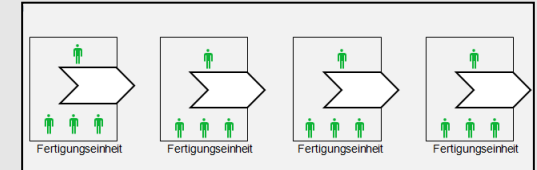
Werk B





Zentrale/Hauptverwaltung



Werk C

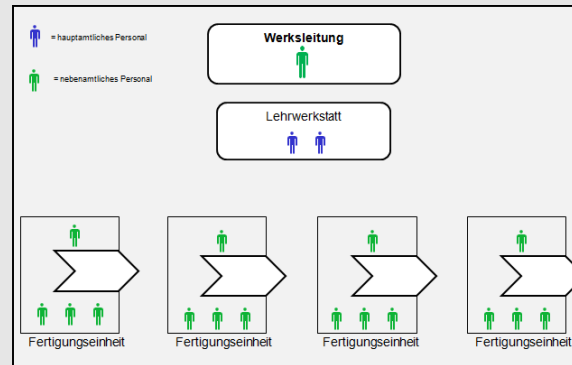


 = Ausbildungsleitung

 = hauptberufliches Personal




 = nebenberufliches Personal

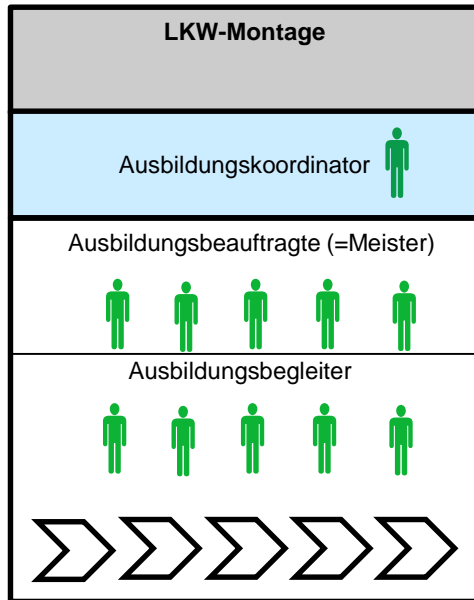
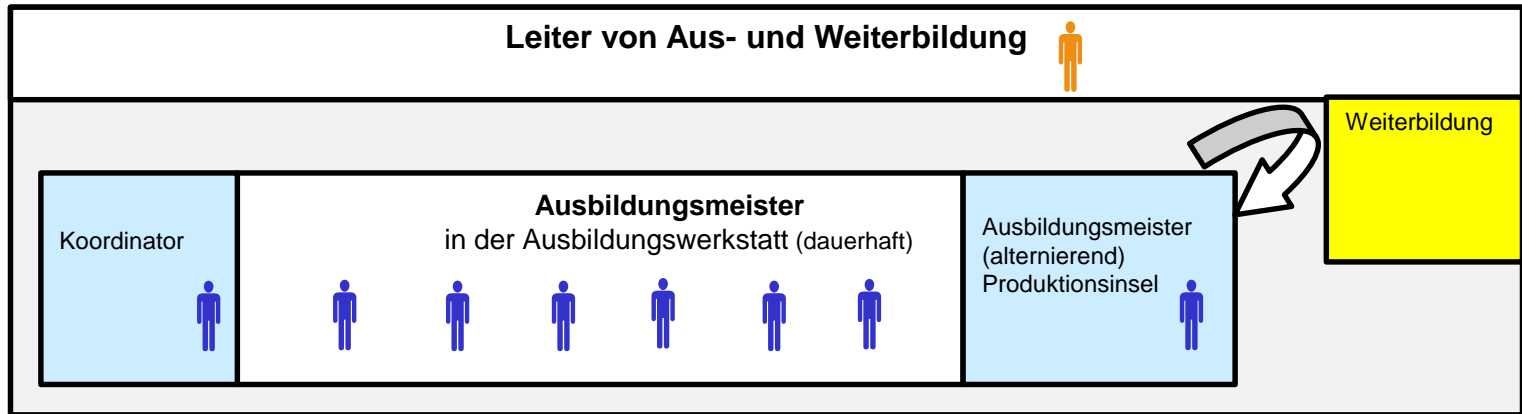
Werk A



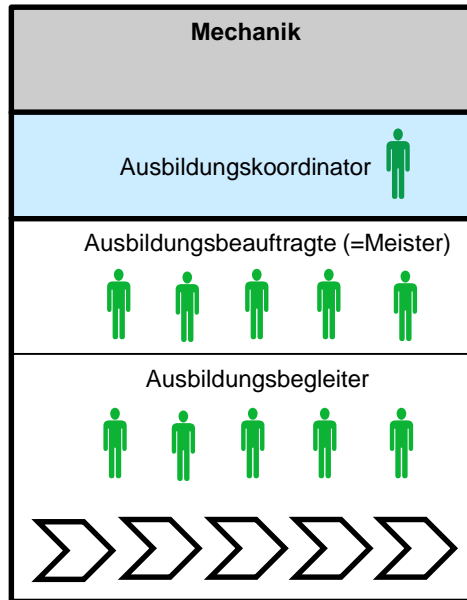
Gewerblich-technische Industrieausbildung

Metallunternehmen, ca. 1500 Mitarbeiter

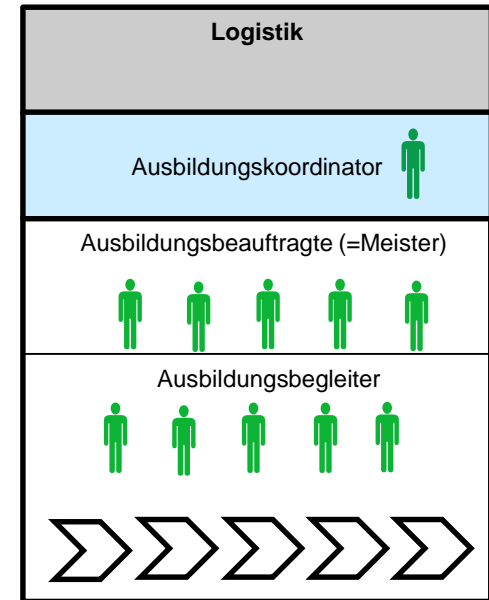
-  = Ausbildungsleitung
-  = hauptamtlicher Ausbilder
-  = Fachausbilder/ausbildende Fachkraft



...

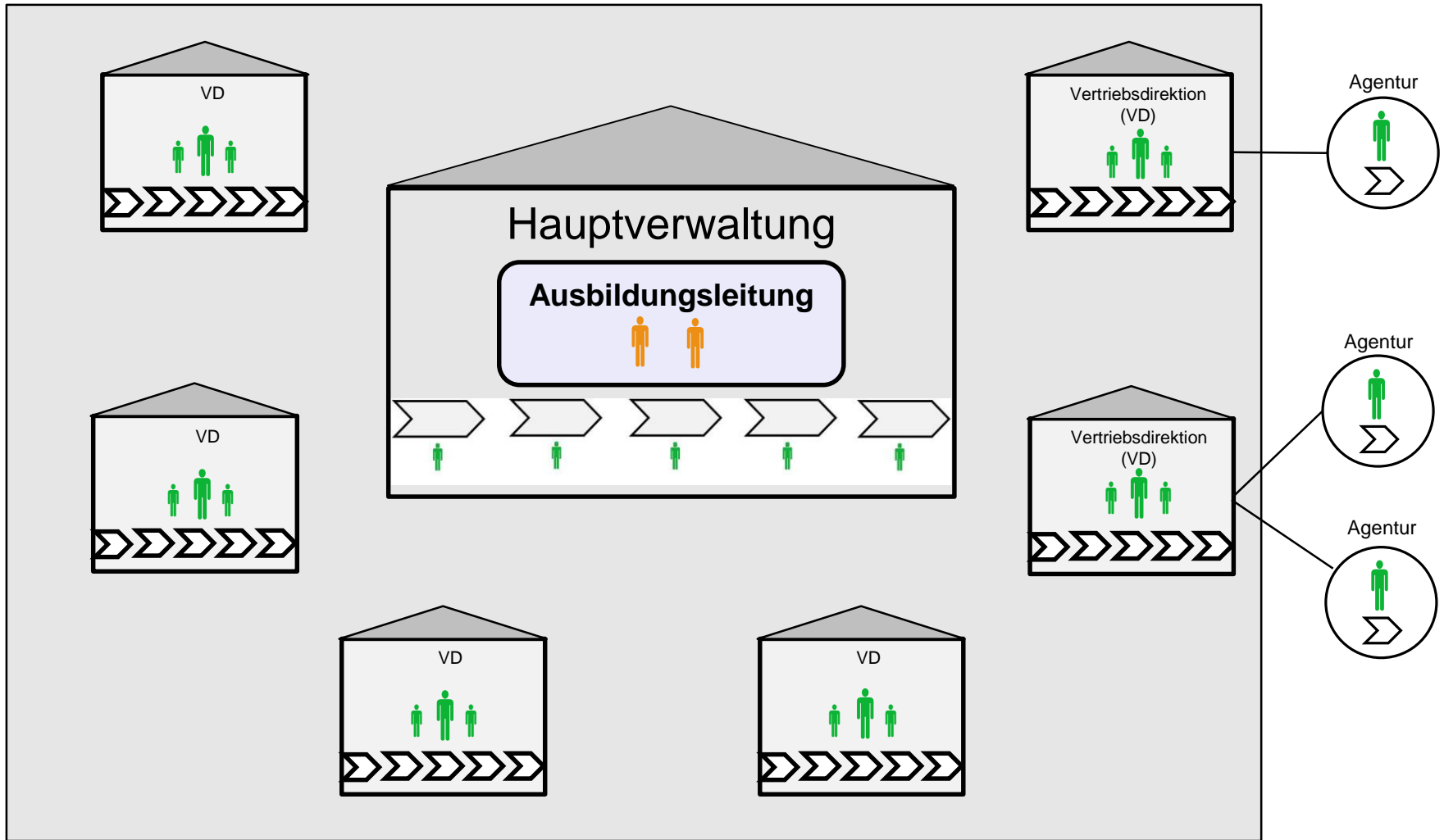



...




Großbetrieb Dienstleistung mit Filialsystem

Versicherungskonzern (5500 MA)

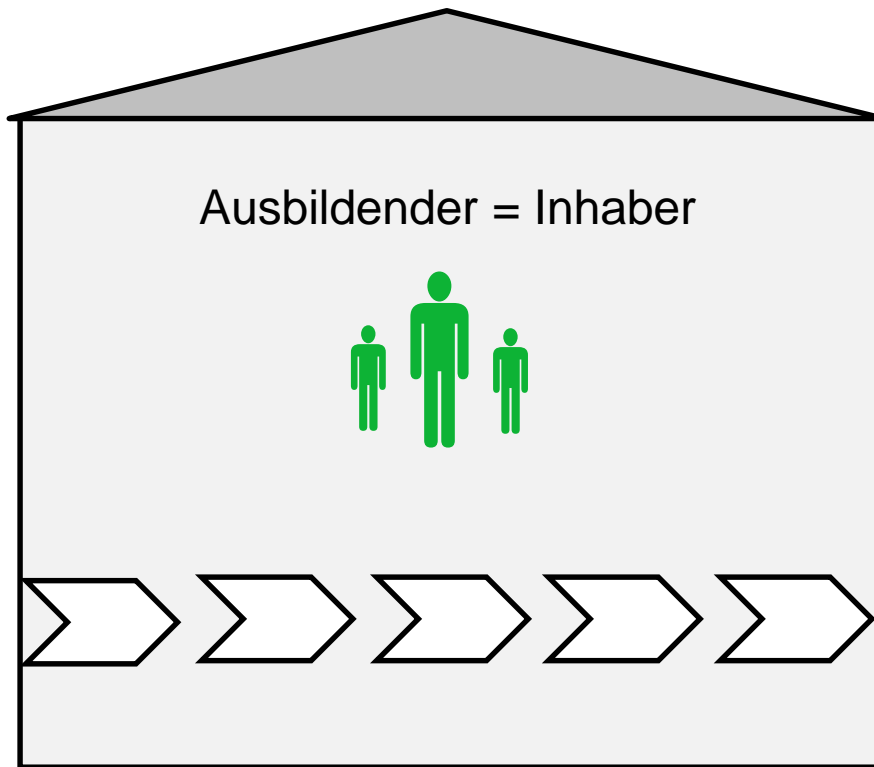


 = Ausbildungsleitung

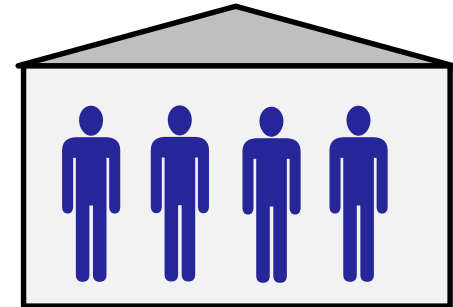
 = nebenberufliches Personal


Klein- und Kleinstbetrieb im Handwerk


KFZ-Werkstatt (6 MA)




Überbetriebliches
Bildungszentrum



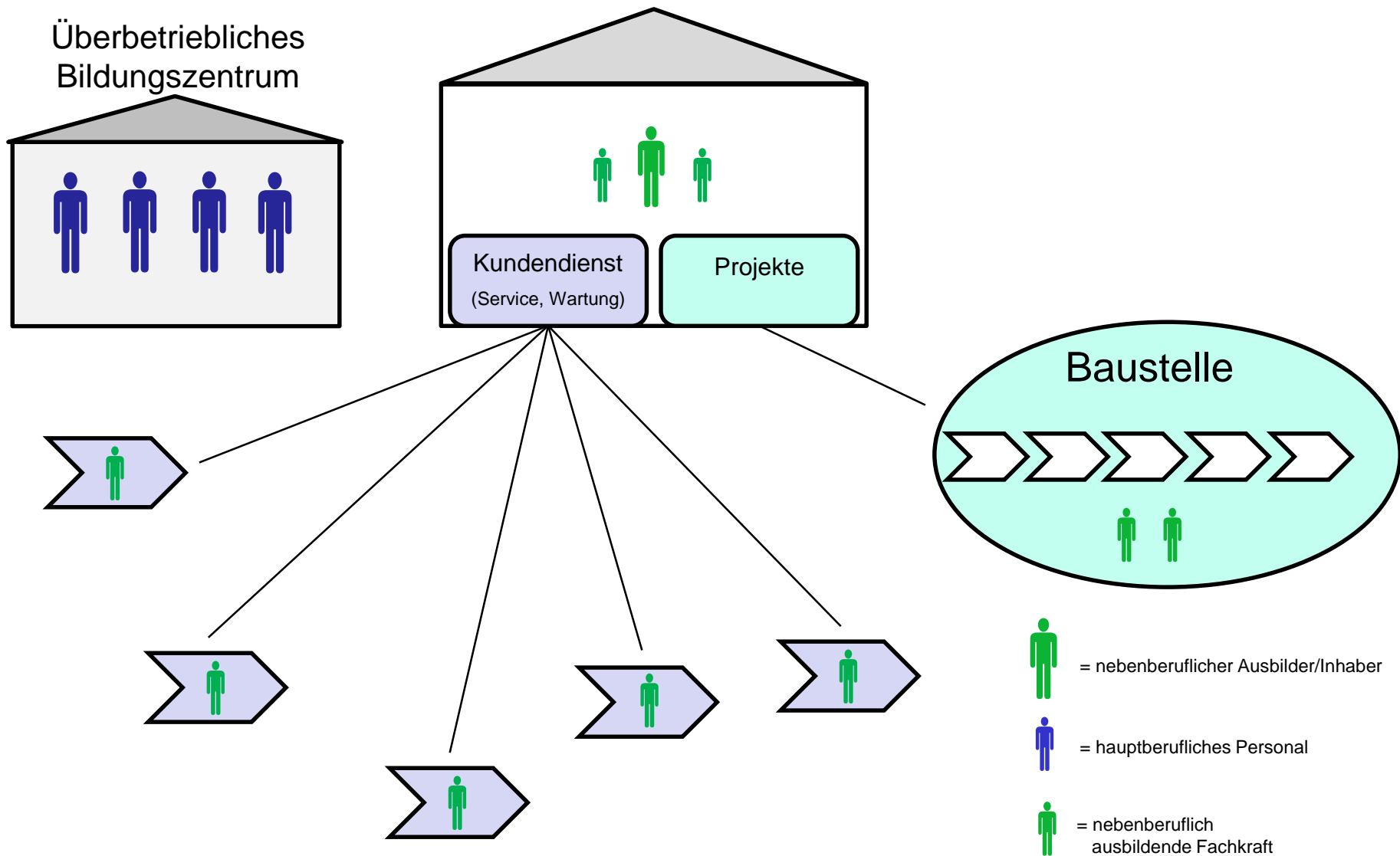
 = hauptberufliches Personal

 = nebenberuflicher Ausbilder/-in
/Inhaber

 = nebenberuflich
ausbildende Fachkraft

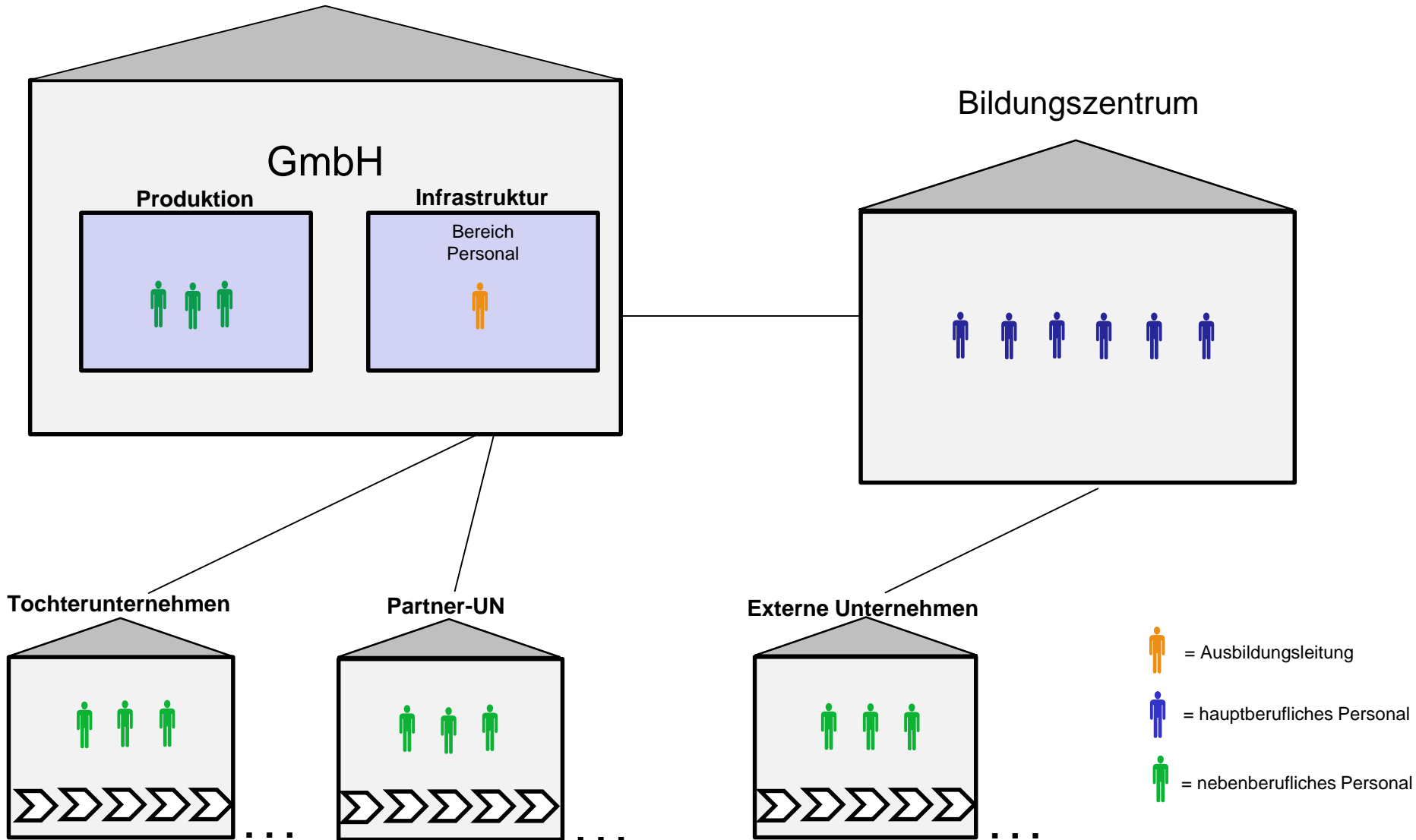
KMU Handwerksbetrieb

Elektro/Sanitär-Heizung-Klima (25 MA)



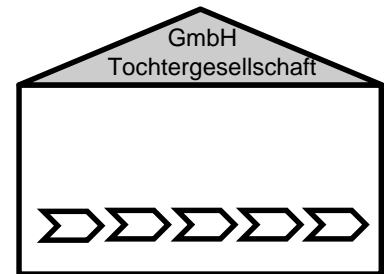
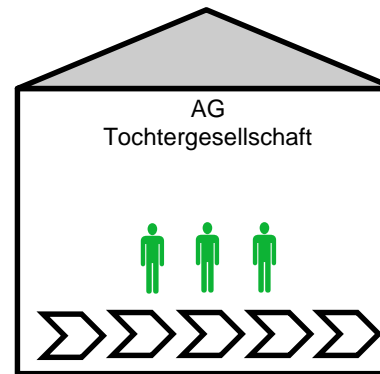
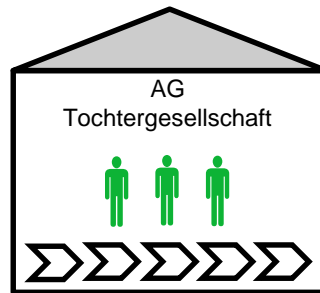
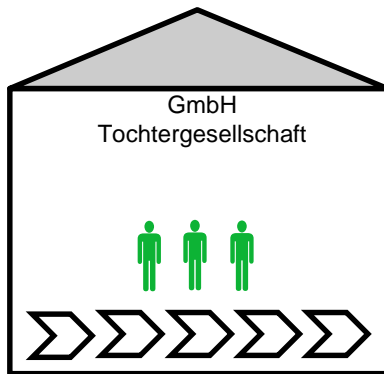
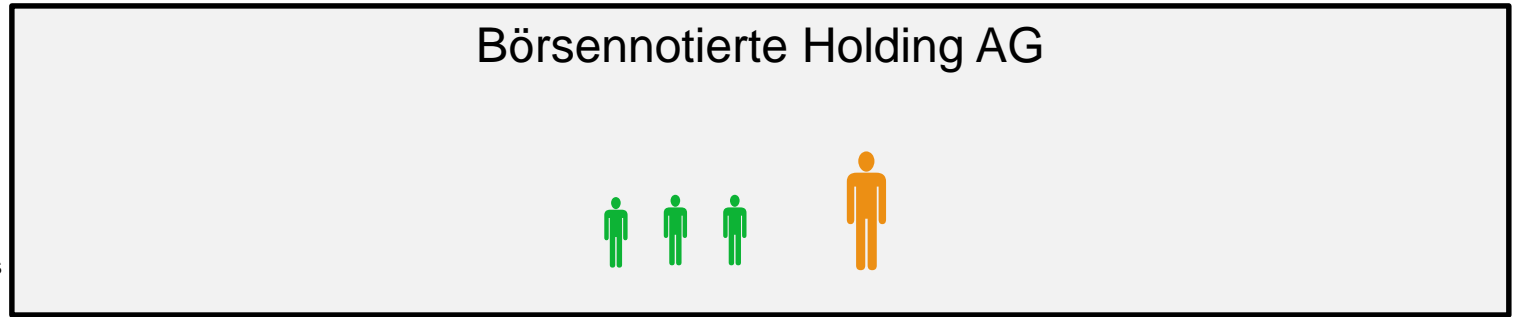
Industrie-Bildungsdienstleister / Outgesourcte Ausbildung

Dienstleister Chemiepark (230/850 MA)



Unternehmensgruppe Dienstleistung

IT-Unternehmen (ca. 500 MA)



Dilemmata aufgrund der Positionierung an der Schwelle von Bildung und Arbeit

- ▶ nebenberufliches Personal: parallele Verantwortung für die Erreichung von betrieblichen Leistungszielen und die Gestaltung von Lehr- und Lernprozessen
 - Ziel- (und Zeit)konflikte
 - Unsichtbarkeit der Ausbildungstätigkeit aufgrund der Doppelrolle
- ▶ Ausbilder/-innen im Spannungsfeld zwischen Interessen des Gesetzgebers, Interessen des Betriebs und Interessen der Auszubildenden
 - konfligierende Rollenerwartungen; „Führungskräfte unter erschwerten Bedingungen“
- ▶ Ausbilder/-innen als abhängig Beschäftigte sind ‚Untergebene‘ gegenüber der Unternehmensleitung, gleichzeitig aber Vorgesetzte den Auszubildenden gegenüber
 - spezifische Mittlerposition führt zu Handlungs- und Erfolgsdruck

- Es gibt aufgrund der unterschiedlichen Tätigkeiten und Herkunft der Berufe charakteristische Unterschiede im Ausbildungsauftrag zwischen traditionellen, gewerblich-technischen Berufen in Handwerk und Industrie mit Meistertradition, kaufmännisch-verwaltenden und neuen Berufen im Bereich der Informationstechnologie.
- Das Handeln der Ausbilder/-innen beruht viel auf Intuition und „Bauchgefühl“. Ihr überwiegend informell erworbener berufspädagogischer Sachverstand fußt auf persönlichen Fähigkeiten, biografischen Erfahrungen und der wiederholten Interaktion mit Jugendlichen.

Bahl, Anke: Die professionelle Praxis der Ausbilder. Eine kulturanthropologische Analyse. Frankfurt am Main / New York: Campus 2018.

- Die Schilderungen der Ausbilder/-innen offenbaren die Bedeutung von Resonanz bzw. sozialer Tauschbeziehungen für den Ausbildungsprozess. Ausbilder/-innen agieren darin als Angehörige einer Expertenkultur, deren Auftrag es ist, Novizen den Zugang zu eröffnen. Sie sind Schwellenhelfer am Übergang zwischen Schule und Beruf und lenken die Aufmerksamkeit der Jugendlichen kontinuierlich auf die wesentlichen Elemente einer Epistemologie der Praxis. Sie übertragen nicht Wissen, Können und Erfahrungen, sondern unterstützen die Auszubildenden dabei, dieses selbst für sich zu entdecken.
- Das Lernpotenzial des jeweiligen Arbeitsplatzes wird stark von dessen Einladungs- und Aufforderungscharakter für die Aufmerksamkeit und Wahrnehmungssteuerung der Auszubildenden bestimmt.

Bahl, Anke: Die professionelle Praxis der Ausbilder. Eine kulturanthropologische Analyse. Frankfurt am Main / New York: Campus 2018, S. 305 ff.

Die Professionalität der Praxis

- Ausbilder/-innen machen die berufliche Praxis zugänglich, indem sie den Jugendlichen gezielt Aufgaben mit steigendem Schwierigkeitsgrad übertragen. Sie folgen dabei einer dem jeweiligen Betrieb / der Branche impliziten Systematik. → „Praxiscurriculum“
- Die Ausrichtung der Auszubildenden auf das zu entwickelnde Können wird durch vielfältige Hinweise und kontinuierliche Ansprache unterstützt:
 - Vormachen, Erklären und Nachmachen lassen
 - begleitendes Erklären im Vollzug der Arbeit
 - Durchführung kleinerer bis größerer Unterweisungen

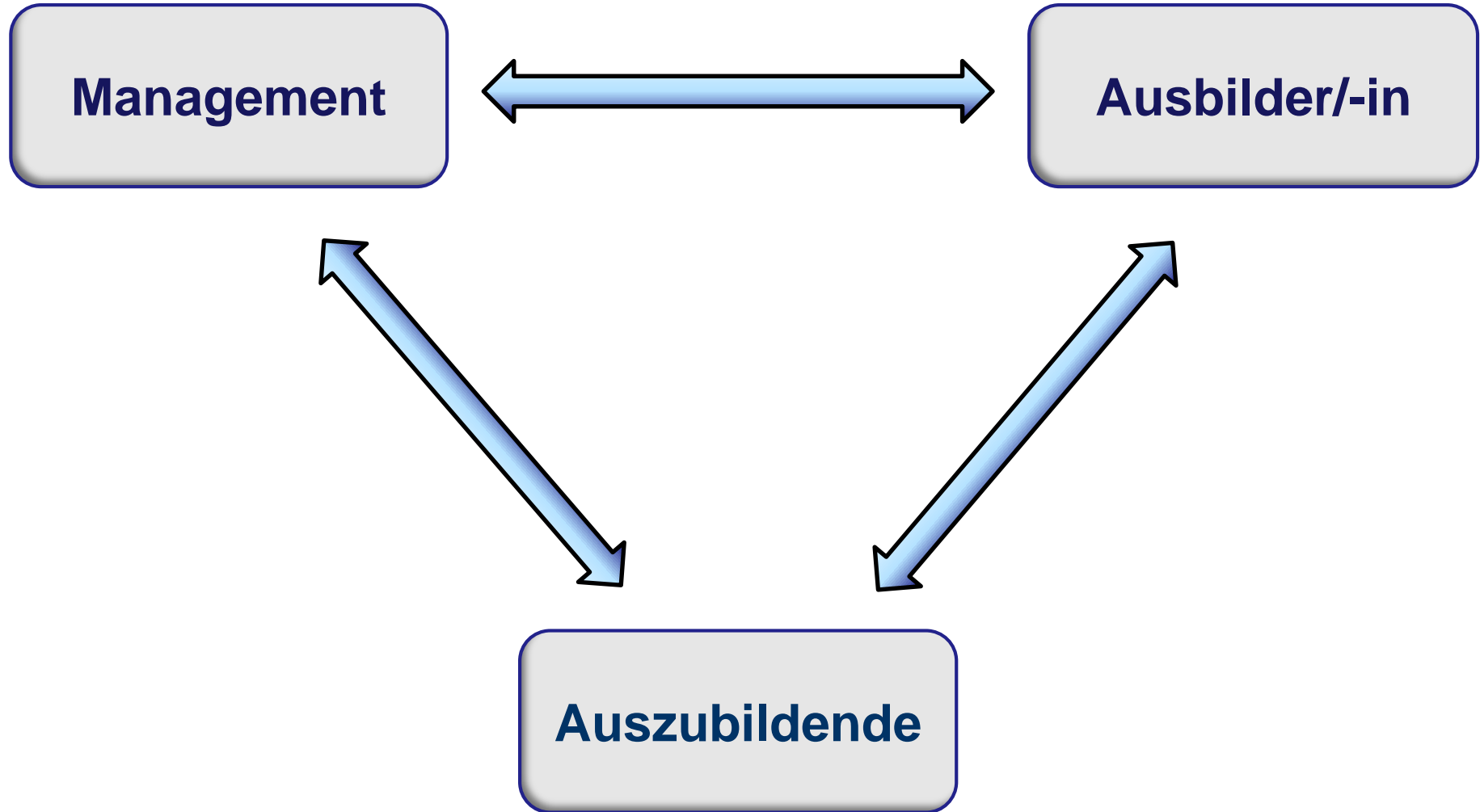
Bahl, Anke: Die professionelle Praxis der Ausbilder. Eine kulturanthropologische Analyse. Frankfurt am Main / New York: Campus 2018, S. 305 ff.

1. Veränderte Rahmenbedingungen schränken die Gestaltungsbedingungen für Ausbildung ungewollt ein. Ausbilder/-innen geraten bei der Ausführung ihrer Aufgaben unter zunehmenden Druck:
 - a) Steigende Produktivitäts- und Rentabilitätsanforderungen (Ökonomisierung)
 - b) wiederholte Reorganisationsprozesse vieler Unternehmen (Segmentierung)
 - c) ein veränderter / steigender Betreuungsbedarf bei einer stetig heterogener werdenden Gruppe von Jugendlichen
 - d) [Digitalisierung: Anforderung, Lernprozesse mit digitalen Medien zu unterstützen]

2. Ausbildung als *innerbetriebliches* Handlungsfeld wird sowohl vom Management als auch von vielen Ausbilder/-innen selbst zu wenig strategisch betrachtet.
 - Ausbildung war in den untersuchten Fällen überwiegend tradiert, selbstverständlicher – und entsprechend wenig reflektierter und aktiv gestalteter – Bestandteil der Unternehmenskultur.
 - Die Schlüsselfunktion der Ausbilder/-innen für die Sicherung des beruflich-betrieblichen Nachwuchses findet im Unternehmenskontext zu wenig Berücksichtigung. Viel Potenzial der häufig hoch engagierten Ausbilder/-innen bleibt ungenutzt.

3. Impulse für eine pädagogische Professionalisierung sind notwendig, müssen aber von außen angeregt /eingefordert und gefördert werden.
 - Für den Nutzen einer *berufspädagogischen* Weiterbildung wurde – wenn überhaupt – nur bei anderen ein Bedarf erkannt.
 - Die Ebene der Reflexion der eigenen Berufsrolle, Position im betrieblichen Gefüge oder eigenen Ausbildungserfahrungen (aus eigener Ausbildung oder als Ausbilder/-in) wird – selbst von den Befragten mit AEVO-Qualifikation – selten erreicht, obwohl dies eine Grundvoraussetzung für die Veränderung von Handlungsschemata und die Entwicklung eines professionellen Ausbilder-Selbstverständnisses wäre.
 - Primäre Anlässe zur Hinterfragung des eigenen Tuns bereiten Konflikte im Umgang mit den Jugendlichen.

Interdependenz der Ausbilder-Position



I: Woran erkennen Sie denn, ob Sie [als Ausbilder] eine gute Arbeit gemacht haben?

B: An den Noten, an den Noten. Die sind bis jetzt alle sehr gut gewesen, also alle ein Zweierschnitt. Und auch an der Einstellung zur Arbeit der späteren Ausgelernten.

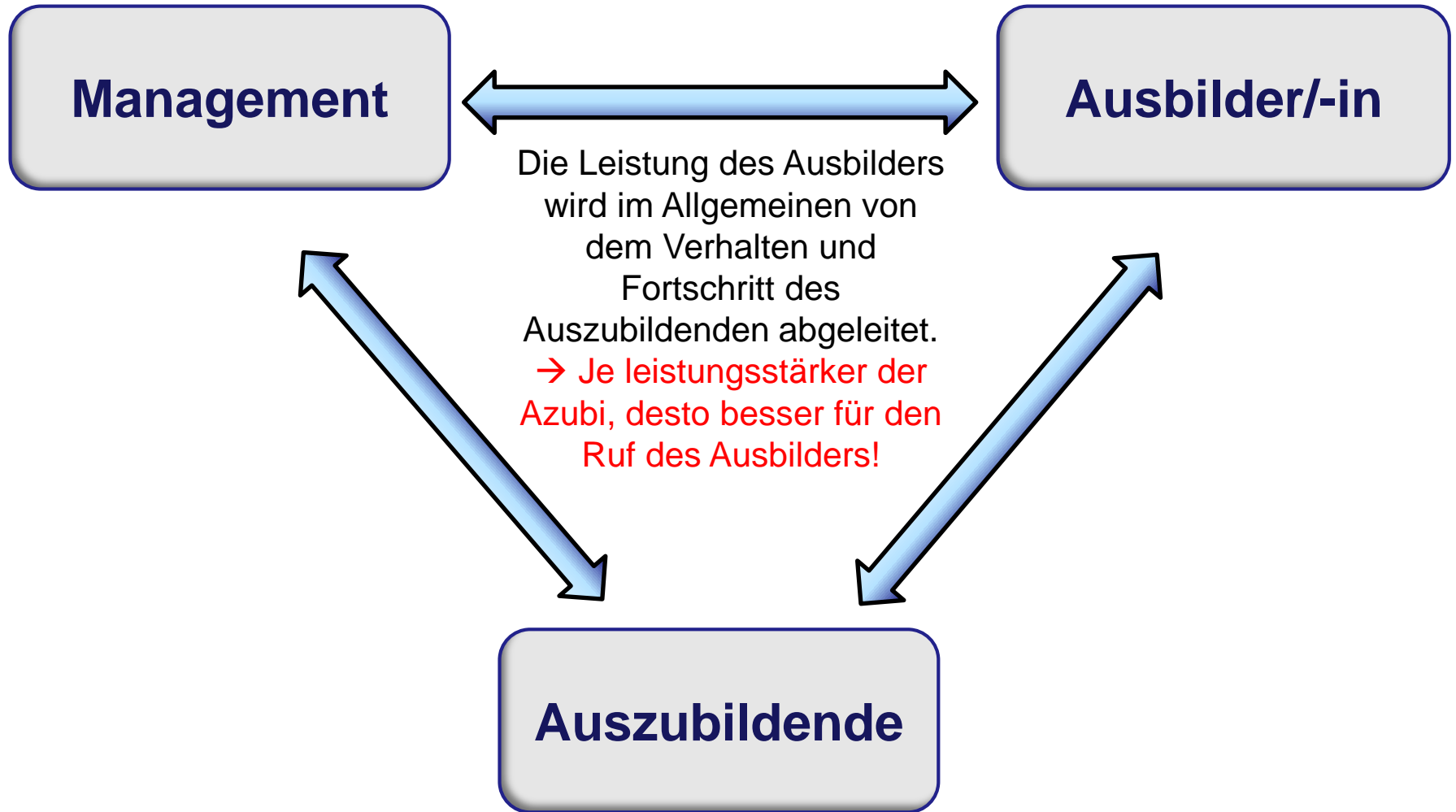
*[kaufmännischer nebenberuflicher Ausbilder,
mittelständischer Fertigungsbetrieb der Elektroindustrie]*

I: Haben Sie denn auch den Eindruck, dass Sie eine **gute Stellung** haben **im Unternehmen als Ausbilder** oder wie?

B: Also so die Wertung nach außen, für die meisten ist es: ‚Wie gut sind die Prüfungsergebnisse, ja?‘ Und äh jeder weiß eigentlich, dass es nicht nur am Auszubildenden liegen kann, wenn die guten Ergebnisse kommen, sondern es muss auch irgendwo jemand da sein, der es vermittelt. Und deswegen haben bei uns die Ausbilder, also generell im Unternehmen [*Name*], glaube ich, einen ganz guten Stellenwert, ja?

*[hauptberuflicher Ausbilder Metall,
mittelständischer Fertigungsbetrieb der Elektroindustrie]*

Abhängiger Status des Ausbilders bezüglich seines "Erfolgs"



Spezifik des betrieblichen Ausbildungsauftrags als kollegial geteilte Aufgabe:

„Diese Problematik, die, die ja bei uns in der kaufmännischen Ausbildung liegt, [...] dass wir die Verantwortung der Ausbildung eigentlich an die **Ausbilder vor Ort** weitergeben, was eine sehr hohe Verantwortung ist, was ich halt finde, und was auch schwierig ist zu beeinflussen, weil wir können nicht jedes Mal daneben sitzen, wenn ein **Ausbilder vor Ort** denen irgendwas erklärt, und auch nicht korrigieren oder sagen, ‚Mensch, der hat es falsch erklärt, vielleicht nicht handlungsorientiert erklärt‘, – was ja auch bei uns immer mehr in den Vordergrund kommt –, sondern einfach nur wird gesagt, ‚Mensch, komm setz dich daneben,‘ und der Ausbilder macht irgendwas am Bildschirm.“

*[kaufmännischer Ausbildungsleiter,
mittelständisches Metallunternehmen]*

→ Unterschiedliche Qualifikation und Eignung der Kolleginnen und Kollegen

❖ *Wie kann ich sie erreichen und qualifizieren?*

Zusammenspiel Lehrwerkstatt und Fachbereiche:

„Heute ist es so, sie werden hier [im Ausbildungszentrum] ausgebildet und gehen dann sporadisch immer in die Fachabteilung. Und dann zeigt die Fachabteilung, wie das immer so üblich ist, mit dem bösen Finger: ‚Aber ihr Ausbilder, ihr habt denen gar nicht das Richtige beigebracht, ja? *Ihr* müsst denen was beibringen, weil die müssen uns ja jetzt helfen.“

*[hauptberuflicher Ausbilder Kunststoff,
mittelständischer Fertigungsbetrieb der Elektroindustrie]*

- Probleme der Delegation von Ausbildungsverantwortung zwischen Lehrwerkstatt und Betrieb
- Konflikte zwischen unterschiedlichen Facharbeitergenerationen; moderne Ausbildungsordnungen legen andere Schwerpunkte in der Vermittlung als die alten
- ❖ *Wie kann ich die ausbildenden Fachkräfte für neue Methoden und Ausbildungsinhalte gewinnen?*

Rekrutierung von ausbildenden Fachkräften in den verschiedenen Fachabteilungen:

„Also, wir haben natürlich auch Bereiche, wo Ausbildung, ich sage mal, mit schon ein bisschen Mieslust betrachtet wird, weil selbst Mitarbeiter in der Ausbildung so einen Fähigkeitsnachweis haben, das aber nicht machen wollen. Die haben das mal gemacht, um ein bisschen Weiterbildung zu machen, aber sie können sich nicht so richtig damit identifizieren. Und da müssen wir schon regelrecht Leute dann schon *beknien, betteln*, damit, ich sage mal, Ausbildung trotzdem noch der Stellenwert, den es haben soll, erhalten wird, und dass das nicht nur: ‚Hier, mach mal eben da und ich habe jetzt nicht gerade Zeit und so.‘ Also, es ist schon ein schmaler Grat. *Das ist immer wie es der Verantwortliche des Bereiches sieht, ja?*“

[Abteilungsleiter Werkzeugbau,
mittelständischer Fertigungsbetrieb der Elektroindustrie]

- Vorbild- und Steuerungsfunktion der Fachvorgesetzten
- ❖ *Wie kann ich die Führungskräfte der Fachabteilungen für den Ausbildungsauftrag sensibilisieren?*
- ❖ *Wie motiviere ich die Facharbeiter/-innen für Ausbildungsaufgaben?*

Konflikt neues Vergütungsmodell und „Zeit für Ausbildung“:

„Und die Azubis, die wir haben, werden letztendlich auch als billige Arbeitskräfte gesehen, aber man hat auch nicht mehr wirklich, so wie es früher war, also wie es wirklich früher war, dass man *Ressourcen reingibt*, weder personeller Art noch finanzieller Art, nicht? [...] Zum Beispiel die Ausbilder bei der [Tochterfirma X] kriegen eine Prämie, wenn sie fakturieren, Zeiten für den Kunden, Arbeitszeiten auf den Kunden fakturieren können. So, *Ausbildungszeiten*, also die ein Ausbilder für seine Azubis aufwendet, sind nicht fakturierbar. Das heißt, automatisch mindert ein Mitarbeiter seine Prämie, wenn er Zeiten mit Auszubildenden [verbringt].“

[Ausbildungsleiterin Unternehmensgruppe IT]

- Reorganisationen und neue Führungs- und Anreizsysteme wirken sich stets auch auf die Ausbildung aus.
- ❖ *Wie kann ich die Führungskräfte und Betriebsräte dafür sensibilisieren, dass sie die Konsequenzen für die Ausbildung mit im Blick haben?*

Regelmäßiger Austausch zu Fragen der Ausbildung

(Ausbilder/-innen; Auszubildende; Führungskräfte; Betriebsräte)

„Wenn ich eins in den letzten anderthalb Jahren oder zwei Jahren so gelernt habe, dann habe ich schon gesehen, dass unsere Ausbilderrunde, die wir hier monatlich machen, eigentlich schon ein starkes Instrument ist, um immer wieder eine Kommunikation unter uns und auch einen Austausch hervorzuholen.“

*[nebenberuflicher Fachausbilder Elektro,
mittelständischer Fertigungsbetrieb der Elektroindustrie]*

Qualitätsarbeit erfordert ein Leitbild für die betriebliche Ausbildung

→ Eigene Potenziale zur Entwicklung von Ausbildungsqualität erkennen, fördernde und hemmende Faktoren benennen und bearbeiten

- ❖ *Wie zeigt sich die Qualität Ihrer Ausbildung?*
- ❖ *Womit sichern Sie Ihre Ausbildungsqualität?*
- ❖ *Was steht der Ausbildungsqualität im Wege?*
- ❖ *Was ist förderlich für die Ausbildungsqualität?*

Zwei Probleme lassen intensivere Auseinandersetzung mit methodisch neuen Ansätzen derzeit nicht zu:

- Rekrutierungsproblematik
- Fehlende Freiräume

„Viele Ausbilder/-innen sehen sich schon mit den bisherigen Themen zeitlich überlastet. Das operative Tagesgeschäft lässt für die Beschäftigung mit digitalen Inhalten zu wenig Zeit. Die Aufbereitung für Ausbildungszwecke ist meist nicht zu leisten. Zu oft wird die Verantwortung dafür allein an die Ausbilder/-innen übertragen, anstatt dieses Thema in strategische Überlegungen zur Personal- und Organisationsentwicklung einzubilden.“

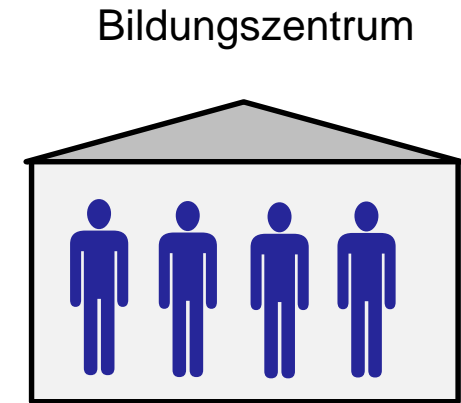
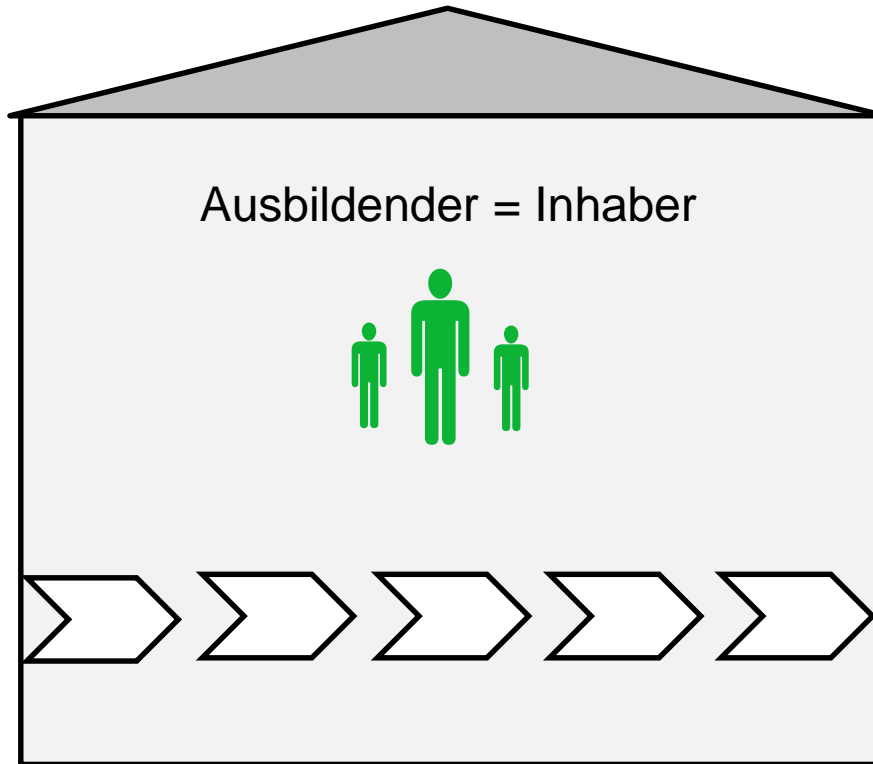
[Dietrich 2018]


Dietrich, Stephan: Digitaler Wandel und Unterstützungsbedarf aus Sicht des betrieblichen Ausbildungspersonals. Erfahrungen aus dem BMBF-Programm JOBSTARTER plus. In: BWP (2018), H. 3, S. 29-31.


Handlungsfelder zur Unterstützung von Betrieb und Ausbildungspersonal




Dietrich, Stephan: Digitaler Wandel und Unterstützungsbedarf aus Sicht des betrieblichen Ausbildungspersonals. Erfahrungen aus dem BMBF-Programm JOBSTARTER plus. In: BWP (2018), H. 3, S. 29-31.



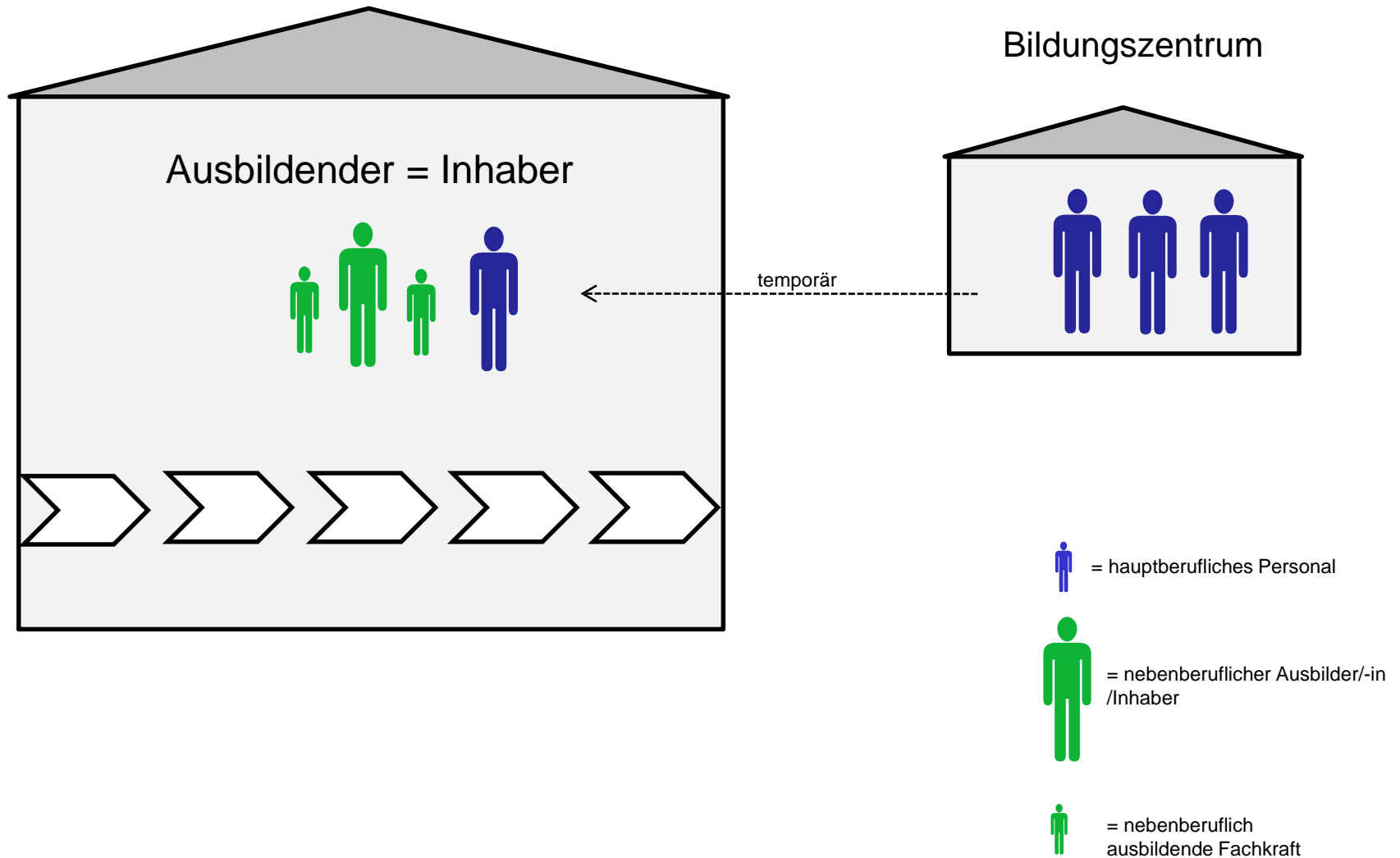
 = hauptberufliches Personal

 = nebenberuflicher Ausbilder/-in
/Inhaber

 = nebenberuflich
ausbildende Fachkraft

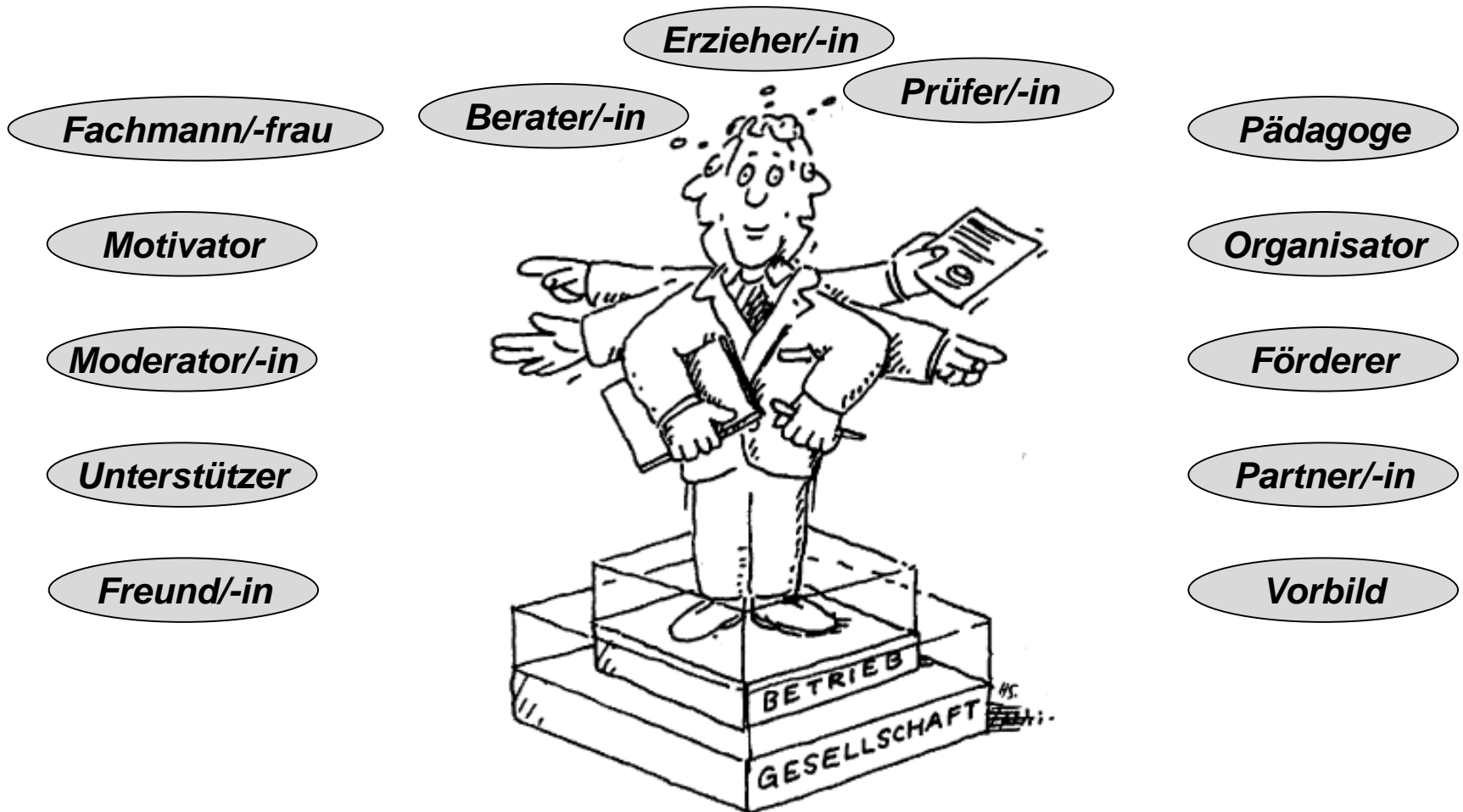
KMU mit Service-Ausbilder-Unterstützung

Prod. Metallunternehmen/IHK ohne LWS (192 MA)



Die heimlichen Stars der Ausbildung....

...verdienen Anerkennung und Unterstützung in ihren vielfältigen Rollen!



Herzlichen Dank!

Kontakt.

Dr. Anke Bahl
Bundesinstitut für Berufsbildung
Robert-Schuman-Platz 3
D-53175 Bonn
bahl@bibb.de
+49-(0)228-107-1407



Anke Bahl

**DIE PROFESSIONELLE
PRAXIS DER AUSBILDER**

Eine kulturanthropologische Analyse



Alle Berichte zum Forschungsprojekt SIAP unter:

<https://www2.bibb.de/bibbtools/de/ssl/dapro.php?proj=2.02.301>

Abschlussbericht:

https://www2.bibb.de/bibbtools/tools/dapro/data/documents/pdf/eb_22301.pdf