



Ich stelle mich nicht wieder zur Wahl. Mein Ehrenamt gebe ich mit gemischten Gefühlen auf, es waren arbeitsreiche, manchmal sehr intensive, aber auch schöne Aufgaben, die ich ausgeübt habe in all den Jahren. Sehr anspruchsvoll wie auch vielseitig waren die Aufgaben als Hauptgeschäftsführer, die ich voller Vertrauen und Zuversicht ausgeführt habe und es hat mir auch Spaß gemacht. In der langen Ehrenamtszeit gab es viele verschiedene Veranstaltungen, die ich immer gerne besucht habe. Es wurden

Kontakte geknüpft, ergebnisreiche Gespräche mit vielen Personen geführt, die in der Berufsausbildung tätig bzw. dafür zuständig sind. Viele Verbandskolleginnen und Verbandskollegen haben mich im Landesverband der Berufsausbilder Niedersachsen e.V. – in dem ich ebenfalls viele Jahre im Vorstand mit mehreren Funktionen tätig war – und natürlich im BDBA e. V. – Bundesvorstand begleitet. Es waren angenehme Zeiten der zufriedenen Zusammenarbeit. Dafür bedanke ich mich an dieser

Stelle bei allen. Ebenfalls bedanke ich mich bei den Verantwortlichen in den Landesverbänden für die gute Zusammenarbeit in all den Jahren. Ein Dank gebührt auch allen Externen, die für den BDBA e.V. Dienste erledigen und ich dadurch mit ihnen zu tun hatte.

Der Schlusstrich kommt später

Trotz obiger Dankesworte, meine Ehrenamtszeit ist noch nicht vorbei, es fehlt somit noch der Schlusstrich. Es steht noch eine Menge von Arbeiten an wie Kassenführung / Kassenprüfung, intensive Vorbereitungen für den Bundesverbandstag, Adressenpflege für den Versand unserer Verbandszeitschrift und das, was mir im Moment nicht einfällt. Aber Wünsche möchte ich schon jetzt äußern, dass die Landesverbände in Zukunft mehr Mitglieder erhalten und somit unser Bundesverband dadurch gestärkt wird und die anstehenden Arbeiten aller Beteiligten auf Bundes- und Landesebene mit Erfolg gelingen mögen, zum Wohle aller Mitglieder. ■

Ihr Detlev Gummert
Bundesschatzmeister / Hauptgeschäftsführer
im BDBA e.V.

Der Bundesverbandstag am 04. und 05. Mai 2013

**findet in Celle im
Hotel Heidekönig
statt.**

*Die Delegierten erhalten ihre persönliche Einladung
rechtzeitig durch Briefpost.*

*Satzungsgemäß finden die Wahlen des Bundesvorstandes
und der Rechnungsprüfer statt.*

Die Situation des ausbildenden Personals in der betrieblichen Bildung

An die Ausbilderinnen und Ausbilder in den Betrieben der deutschen Wirtschaft werden stetig wachsende Anforderungen gestellt. Nicht nur von berufspädagogischer Seite gibt es Appelle, dass sie sich entsprechend weiterbilden und „professionalisieren“ sollen. Mit vereinten Kräften ist es bundespolitisch zuletzt gelungen, den Rahmenplan der AEVO zu novellieren wie auch zwei neue Fortbildungsregelungen zu verabschieden: den Geprüften Aus- und Weiterbildungspädagogen und den Geprüften Berufspädagogen. Die Nachfrage nach diesen Abschlüssen seitens betrieblicher Ausbilder/-innen bleibt allerdings bislang noch hinter den Erwartungen zurück. Dafür gibt es sicherlich viele Ursachen; eine könnte jedoch darin liegen, dass kaum bekannt ist, wie es den Ausbilderinnen und Ausbildern

vor Ort in der betrieblichen Praxis geht und welche Handlungsspielräume und Aufstiegsoptionen sie im betrieblichen Kontext verschiedenster Branchen tatsächlich haben. Um hier etwas Licht ins Dunkel zu bringen, führte das BIBB von 2009-2012 ein Forschungsprojekt zur „Situation des ausbildenden Personals in der betrieblichen Bildung“ (SIAP) durch. Im Zuge eines Fallstudienansatzes wurden in 14 Wirtschaftsunternehmen bundesweit insgesamt 127 persönliche Interviews mit verschiedenen Ausbildungsakteuren (Personal- und Ausbildungsleitung, haupt- und nebenberufliche Ausbilder/-innen, Vorgesetzte, Mitarbeitervertretung, Auszubildende) geführt. Berücksichtigt werden konnten drei Großunternehmen, fünf Mittelständler und sechs kleinere Unternehmen. Deren Ausbildungsgänge

reichten von gewerblich-technischen Industrie- und Handwerksberufen über verschiedene kaufmännischen Berufen bis hin zu dualen Studiengängen. Umfassende Informationen dazu finden sich im Abschlussbericht, der zusammen mit anderen Dokumenten auf der Homepage des Projekts unter <http://www.kibb.de/wlk51765.htm> zur Verfügung steht. Im Folgenden werden als Anregung zur Diskussion einige zentrale Befunde schlaglichtartig dargestellt.

Ausbilder/-innen als große und heterogene Zielgruppe

Charakteristisch für die betriebliche Ausbildung ist, dass die Ausführung von Ausbildungstätigkeiten nicht wie in der Berufsschule mit einem Berufsstand verbunden ist, sondern dass es

sich um eine Funktion handelt, die im Betrieb auf viele Schultern verteilt ist. Besonders augenfällig ist dieser Tatbestand in kleinen Handwerksbetrieben, in denen Ausbildungs- und Arbeitsprozess nahezu deckungsgleich sind und die schrittweise Einarbeitung und Anleitung von Auszubildenden ein selbstverständlicher Teil der Arbeit ist. Hier haben die Fachkräfte häufig nicht einmal ein Bewusstsein dafür, dass sie „ausbilden“ und der Prozess verläuft relativ ungeplant bzw. folgt den täglichen Arbeitserfordernissen. In mittleren bis großen Betrieben kommt es je nach kaufmännisch-verwaltenden oder gewerblich-technischen Ausbildungsgängen zu unterschiedlichen Funktionsdifferenzierungen. Auf der Umsetzungsebene ergibt sich ein komplexes Geflecht von formal zuständigen Vorgesetzten in den verschiedenen Abteilungen einerseits und praktisch ausbildenden Fachkräften in der Lehrwerkstatt sowie an den Arbeitsplätzen andererseits. An oberster Stelle schließlich steht überall die Ausbildungsleitung, die auf der Planungs- und Management-Ebene als Ansprechpartner dient.

Abgesehen von den Stabsstellen der Ausbildungsleitung wurde hauptberufliches Personal im engeren Sinn, das Vollzeit mit der Ausbildung von Auszubildenden befasst ist, nur im gewerblich-technischen Bereich der großen Betriebe mit mehr als 500 Mitarbeiter/-innen angetroffen. In der Ausbildung der kaufmännisch-verwaltenden Berufe der größeren untersuchten Dienstleistungsbereiche (Versicherungskonzern, IT-Unternehmensgruppe; Verwaltungszentrale eines Elektrokonzerns) waren alle Ausbilder/-innen nebenberuflich tätig. Einzelne Sachbearbeiter/-innen in der Hauptverwaltung der Versicherung, die in einem Ausbildungszimmer eingesetzt waren, hatten jedoch recht große Zeitannteile in der Ausbildung, die nahezu 100 Prozent ihrer Arbeit umfassten. Die Auszubildenden wurden hierbei als Ausgleich maßgeblich in die Abarbeitung der Arbeitsaufträge mit einbezogen. Das Gros der innerbetrieblichen Ausbildungspraxis wurde

über alle Branchen und Unternehmen hinweg jedoch von nebenberuflichen Ausbilder/-innen bestimmt, die auch die Mehrzahl der Befragten waren (73 Personen).

Motivation für die Ausbildungstätigkeit

Die Übernahme von Ausbildungstätigkeiten erfolgt in der Regel auf Nachfrage durch Vorgesetzte und wird im besten Fall auch freiwillig übernommen und von den nebenberuflichen Ausbilder/-innen als Ergänzung zu ihren sonstigen Aufgaben begrüßt. Das neue Tätigkeitsfeld, das sie je nach betrieblicher Arbeitsorganisation und ihrer Position im Unternehmen relativ eigenständig gestalten können, wird häufig als Freiraum und letztlich auch Chance zu größerer beruflicher Erfüllung begriffen. Vielfach wurde berichtet, wie es mit eigener Kreativität, Empathie und Lebenserfahrung gelungen ist, interessante neue Aufgabenstellungen für die Auszubildenden zu entwickeln und insbesondere Jugendliche, die bei allen anderen angeeckt sind, erfolgreich zum Ausbildungsabschluss zu begleiten. Nicht unbeträchtlich ist



Anke Bahl
Wissenschaftliche Mitarbeiterin
im BIBB

auch die Arbeitsentlastung, die sich je nach Gewerbe unterschiedlich schnell im Zuge der Einarbeitung des Fachkräftenachwuchses ergeben kann und auf die insbesondere die Fachkräfte im Dienstleistungssektor auch zunehmend angewiesen schienen.

Im Idealfall speist sich die Motivation vor allem aus der Interaktion mit den Auszubildenden selbst: Auszubildenden zum Erfolg zu verhelfen, dabei selbst Neues zu lernen bzw. sein eigenes Wissen aufzufrischen und die junge Generation in der Entwicklung auch als Menschen zu begleiten, wird als persönliche Bereicherung erlebt. Das im günstigen Fall direkte positive Feedback – das ihnen durch Vorgesetzte zu ihrer fachlichen Arbeit häufig wenig zuteil wird – und die Anerkennung seitens der Auszubildenden haben einen wichtigen Anteil an der positiven Einstellung vieler Ausbilder/-innen.

Handlungsspielräume für Ausbildung

Die Gestaltungsmöglichkeiten der Ausbildungsbeauftragten und ausbildenden Fachkräfte werden neben der Zahl der ihnen zugewiesenen Auszubildenden und Berufe örtlich stark von der Betriebsgröße und Arbeitsorganisation bestimmt. Beispielsweise findet die Arbeit im Gebäudereiniger- und Elektro-Handwerk wie auch im Rohrleitungsbau bei Kunden an wechselnden Orten mit bisweilen täglich wechselnden Teams statt. Im Servicebereich werden die als steigend erlebten Ansprüche der anwesenden Kunden und ihr Kostendenken als einschränkend für die Integration der Auszubildenden in die Arbeitsprozesse beschrieben. Diese Aspekte erschweren nicht nur einen systematischen Wissen- und Kompetenzaufbau, sondern auch die Entwicklung einer stabilen Ausbilder-Azubi-Beziehung.

Auf der Ebene der unmittelbaren praktischen Durchführung betonen und schätzen viele der befragten Ausbilder/-innen dennoch ihre Autonomie bei der Ausgestaltung ihrer Rolle. Die Inhalte der Ausbildung sind bundeseinheitlich geregelt und darüber hinaus formulieren die untersuchten Unternehmen selten weitere Ansprüche, solange die Auszubildenden am Ende die erwarteten Prüfungsergebnisse erzielen. Symptomatisch drückt sich diese Haltung in der Schilderung eines Sachbearbeiters im Versicherungswesen mit Sitz in der Hauptverwaltung aus:

„Ich habe da im Prinzip auch freie Hand durch meinen Abteilungsleiter, der mir da auch vertraut und auch durch die positiven Rückmeldungen der Azubis der Meinung ist, dass das dann schon ordentlich abläuft. Die Ergebnisse bei den Prüfungen stimmen, und da gibt es dann für den auch keinen Grund, mir da größere Vorgaben zu machen oder andere Vorgaben zu machen. [...] Und ich finde auch gut, dass er mir da relativ freie Hand lässt, dass er mich also nicht in meiner Arbeit, wie ich sie mache, beeinflusst, ja?“

Die Ausbildungsleiterin des Konzerns schildert, dass von der Unternehmensleitung lediglich vorgegeben werde, wie viele Auszubildende einzustellen seien und wie und durch wen deren



Rekrutierung und Selektion zu erfolgen habe, alles andere aber, „das Ausbilden im Leben, in der Abteilung, in der [Vertriebsdirektion], im Bereich, das ist kreatives Einzelentscheiden. Das, soweit kann man da nicht reinregieren und wollen wir auch gar nicht. Wir wollen überhaupt nicht reinregieren, sondern lieber überzeugend mitnehmen zu den Themen.“

Ihre Aussage verweist auf die Notwendigkeit der Freiräume und die Eigenmotivation der betroffenen Ausbilder/-innen vor Ort, deutet zugleich aber auch die beschränkten Befugnisse an, mit denen die Ausbildungsleiterin in ihrer Funktion zurechtkommen muss. Sie steht als Stabsstelle innerhalb der Personalabteilung jenseits der Linie und ist auf die Kooperation der Fachausbilder/-innen in den Abteilungen angewiesen, ohne deren Mitarbeit unmittelbar disziplinarisch einfordern zu können. Auch finanziell steht ihr kein eigenes Budget zur Verfügung, so dass sie für jeden Posten mit der Unternehmensleitung verhandeln muss.

Nachteilige Effekte der Segmentierung in Unternehmen

Ein besonders frustrierendes Beispiel hierfür ergab die Fallstudie einer mittelständischen Unternehmensgruppe der Informationstechnologie. Hier war die börsennotierte Firma durch eine Vielzahl von Umstrukturierungen, Auf- und Verkäufen von Unternehmensteilen usw. laut Schilderung der langjährigen Ausbildungsleiterin inzwischen „derart zerklüftet [...], dass eine zentrale Betreuung sowohl in der Personalentwicklung als auch in der Ausbildung unheimlich mühsam ist“. Sie habe weder finanziell noch institutionell mehr Handhabe auf die praktische Durchführung der Ausbildung. Die Tochtergesellschaften könnten ihre Dienste in Anspruch nehmen, müssten es aber nicht, und an den Standorten, wo nicht bereits persönliche Kontakte aus der Anfangszeit bestünden, sei die Nachfrage gering. Aufgrund der Vielzahl der Vorstände und Geschäftsführer innerhalb der Firmierung gebe es ein „massives Führungsproblem“, so dass die Diplompädagogin ihr Agieren in diesem „ungeregelten System“ als ohnmächtig erlebt.

Hinsichtlich der Rolle der Ausbildungsleitung in der betrieblichen Organisations- und Entscheidungsstruktur bestätigen die untersuchten Fälle die Einschätzung, dass deren Status „vor allem abhängig von der Philosophie, den Leitbildern und der Ausbildungskultur und -tradition des jeweiligen Unternehmens sowie von den Kompetenzen und der Persönlichkeit [...] selbst“ ist (SCHLOTTAU 2003, S. 4). Die hohe Stellung in der Hierarchie als Teil der Personalabteilung auf Managementebene stand wiederholt im Widerspruch zu den eingeschränkten Befugnissen. An der Entscheidung über Art und Anzahl der Ausbildungsplätze ist sie nicht beteiligt und jeder finanzielle Posten bedarf der Zustimmung ihrer Vorgesetzten. Unabhängig von dem Grad ihrer formalen Qualifikation kam ihr kaum mehr als eine appellatorische Funktion zu, wenn sie nicht aufgrund langjährig gepflegter persönlicher Kontakte in allen Unternehmensteilen gut vernetzt war.

Die Handlungsspielräume der Fachausbilder/-innen vor Ort waren in den mittleren und größeren Unternehmen weniger von dieser Person an der formalen Spitze als von der eigenen Motivation und dem Verhältnis zum/zur direkten Vorgesetzten in der Linie und dessen/deren Haltung zur Ausbildung bestimmt. So profitierte der bereits erwähnte Sachbearbeiter aus dem Versicherungskonzern von dem Rückhalt seines Abteilungsleiters und konnte über ihn, unter Beobachtung von Betriebsrat und Personalabteilung, eine Ausweitung seiner Ausbildungstätigkeiten erwirken. Statt wie zuvor nur jeweils einen Auszubildenden zu betreuen, ließ er sich nun mehrere Auszubildende gleichzeitig zuteilen, unterrichtete diese in einem eigens eingerichteten „Ausbildungszimmer“ und ließ sie gemeinsam Aufträge bearbeiten.

Nachteilige Effekte der Ökonomisierung

Ein nebenberuflicher Ausbilder einer der Tochtergesellschaften der erwähnten IT-Unternehmensgruppe hingegen gab diese Rolle nach zehn Jahren resigniert auf. Letzter Auslöser für diesen Schritt war, dass die Unternehmensleitung als Leistungsanreiz für die Beschäf-

tigten im Kundenauftragsbereich eine Prämienregelung eingeführt hatte und er dadurch finanzielle Nachteile erfuhr. Alle für Kunden aufgebrauchten Arbeitszeiten konnten nun fakturiert werden, während „Ausbildungszeiten“, in denen ein Azubi betreut wird, nicht fakturierbar – weil nicht vorgesehen – waren. Der sich auch als Betriebsrat engagierende Software-Programmierer mit mehreren Bildungsabschlüssen beschwerte sich erfolglos über die Nebeneffekte dieses Vergütungsmodells. Die duale Ausbildung war ihm aufgrund seiner eigenen Erstqualifikation als Datenkaufmann im Einzelhandel ein besonderes Anliegen, das aber im Umfeld seiner aktuellen Firma in der IT-Branche nur noch bedingt auf Verständnis stieß. Hatte er mit seinen früheren Vorgesetzten immer noch aushandeln können, dass ein Teil seiner Arbeitszeit für die Ausbildung zur Verfügung stand, gab er nun frustriert auf. Auf Nachfrage im Interview schilderte er diese Aushandlungsprozesse und dabei wurde deutlich, dass das Unternehmen die Verantwortung für die Ausbildung längst auf die Mitarbeiterebene delegiert hatte. Es wurde als Entgegenkommen der Vorgesetzten dargestellt, wenn dem Ausbilder für sein – quasi persönliches – Ausbildungsinteresse Zeit gewährt wird.

Kompensation durch informelle Strukturen: Kollegialität

Die Kollegialität untereinander spielt eine entscheidende Rolle, wenn Ausbildung trotz mancher betrieblicher Mängel und kaum entwickelter formaler Strukturen dennoch gelingt. So schaffen sich viele Ausbildungsbeauftragte untereinander Freiräume, die offiziell so gar nicht vorgesehen sind. Die Fallstudien zeigen, dass die Situation der interviewten Ausbildungspersonen stark abhängig ist vom Betriebsklima. Je kooperativer das Betriebsklima bzw. der Rückhalt der unmittelbaren Vorgesetzten, desto eher scheinen sich die Probleme, mit denen Ausbilder/-innen bei der Erfüllung ihres Auftrags konfrontiert sind, lösen zu lassen und desto weniger klagen die Befragten über die Belastungen durch ihre Situation. Im besten Fall sind Ausbilder/-innen und insbesondere die Ausbildungsleitung gut vernetzt mit anderen Kolleginnen und Kollegen im

Unternehmen und profitieren aufgrund ihrer Vielzahl an persönlichen Bekanntschaften von den vielfach zitierten „kurzen Wegen“. Diese lassen sich umso leichter nutzen, je überschaubarer das Unternehmen und je länger man sich kennt. Je segmentierter und intransparenter die Unternehmensstruktur, je schlechter die Informationspolitik jedoch, desto weiter die Wege und desto isolierter arbeiten die Ausbilder/-innen mit entsprechenden Nachteilen für die Auszubildenden.

Status der Ausbilder/-innen im betrieblichen Kontext

Geringe Sichtbarkeit und häufig mangelnde Anerkennung

Ausbildung fand als Bestandteil der Unternehmenskultur und des beruflichen Selbstverständnisses in den untersuchten Fällen mehr oder weniger selbstverständlich statt; die dahinter stehende pädagogische Arbeit wurde innerhalb der Hierarchie kaum gesehen, geschweige denn offiziell wertgeschätzt. Wenn überhaupt, richtete sich die Aufmerksamkeit auf die Auszubildenden und ihre Fortschritte beim Kompetenzerwerb. Insbesondere die große Zahl der nebenberuflichen Ausbilder/-innen, deren primäre Stellenbeschreibung im Unternehmen ganz unterschiedlich lauten kann, wird in ihrer Doppelrolle kaum wahrgenommen. Die für die Forschung bereits in den 1990er-Jahren mit dem Etikett „die unbekanntesten Mitarbeiter“ versehenen auszubildenden Fachkräfte (SCHMIDT-HACKENBERG u.a. 1999) führen auch innerbetrieblich ein Schattendasein, und hier deckt sich der Projektbefund mit einer österreichischen

Studie, die diese als „hidden protagonists of workplace learning“ klassifiziert (OSTENDORF 2012, S. 69). Insgesamt weisen die qualitativen Befunde in dieselbe Richtung wie jene der 1990er-Jahre, als im Zuge einer Befragung von 622 Betrieben festgestellt wurde, dass es „in jedem zweiten Betrieb [...] an der innerbetrieblichen Anerkennung der Leistungen auszubildender Fachkräfte [mangelt]“ (SCHMIDT-HACKENBERG u.a. 1999, S. 21).

Das Phänomen der betrieblichen Geringschätzung auszubildender Tätigkeiten – wenn sie denn grundsätzlich für notwendig erachtet werden – ist umso eher zu beobachten, je größer der Betrieb ist und je weniger diese Aufgabe kollektiv von der Belegschaft geteilt wird. Die Schwierigkeiten beginnen offenbar dann, sobald sich die Verantwortung an separate Orte und Personen delegieren lässt.

Geringe Vernetzung und fehlende Lobby

Ausbilder/-innen setzen über ihre inner- und überbetrieblichen wie auch privaten Netzwerke vielerlei Hebel in Bewegung, um Missstände auszugleichen. Die Mehrzahl der befragten nebenberuflichen Ausbilder/-innen blickt dabei jedoch kaum über ihren unmittelbaren

Arbeitsplatz hinaus oder wäre in der Lage, die Ursachen für diese Missstände strukturell zu benennen, geschweige denn konzentriert anzugehen. Viele der Befragten agierten einzeln für sich und ihre Auszubildenden, ohne sich als Ausbildungsakteure auch betriebspolitisch untereinander zu vernetzen oder ein Interesse daran zu äußern, auf die betrieblichen Rahmenbedingungen insgesamt Einfluss zu nehmen. Symptomatisch für diesen Zusammenhang sind auch die Befunde aus acht Interviews mit Angehörigen des Betriebsrats bzw. der Mitarbeitervertretung. Es zeigte sich, dass sich diese kaum oder gar nicht als unterstützende Institution für die Belange des auszubildenden Personals betrachten. Eher noch verstehen sie sich als Anwalt der Auszubildenden, so dass die Interessensvertretung und Vernetzung der Ausbilder/-innen primär durch die Position der Ausbildungsleitung angestoßen werden muss.

Geringe innerbetriebliche Aufstiegsmöglichkeiten und ständiger Legitimationsdruck

Bei den Fallunternehmen befanden sich nur drei Unternehmen mit betriebs-eigenen Lehrwerkstätten, von denen zwei näher untersucht wurden. Von Aufstiegsmöglichkeiten konnte selbst bei



den hauptberuflichen Ausbilder/-innen kaum die Rede sein und von einem tatsächlichen Nutzen seiner Ausbildungstätigkeit als Qualifikation für sonstige höhere Tätigkeiten als Fachkraft im Unternehmen berichtete keine/-r der nebenberuflich tätigen Ausbilder/-innen, ob nun kaufmännisch oder gewerblich-technisch.

Die innerbetriebliche Positionierung ist vor allem für Ausbilder/-innen in Lehrwerkstätten ein Thema. Zum einen müssen sie der Unternehmensleitung verdeutlichen, dass Ausbildung bei allen – leicht messbaren – Kosten auch sehr viel Nutzen bringt, auch wenn dieser zunächst schwieriger messbar ist. Zum anderen müssen sie, um eine fachgerechte und qualitativ hochwertige Ausbildung sicherstellen zu können, für die systematische Mitarbeit der jeweiligen Fachabteilungen werben. Um fachlich auf dem neuesten Stand zu sein, sind sie auf die Beteiligung der ausbildenden Fachkräfte in den anderen Einheiten angewiesen. Dies konfrontiert sie nicht nur mit besonderen Planungs- und Koordinierungsaufgaben, sondern auch mit der strategischen Herausforderung, auch für die Fachabteilungen den Nutzen ihres Engagements erkennbar zu machen, Anreize zu schaffen.

In der produzierenden Industrie offenbarten viele Aussagen jedoch ein eher defensives Rollenverständnis und nur gering entwickeltes Selbstbewusstsein hinsichtlich des eigenen Beitrags zum Unternehmenserfolg. Ein nebenberuflicher Elektrofachausbilder mit einschlägiger Funktion im Bereich der Maschineninstandhaltung schilderte seinen Rollenkonflikt, welcher im Notfall eindeutig zugunsten seines primären Auftrags als Facharbeiter ausfällt:

„Man muss ganz klar sagen, wir haben eine Fertigung und diese Fertigung verdient das Geld. Wir [Ausbilder] sind zu sehen als indirektes Personal, und das heißt, mit meiner Tätigkeit verdiene ich eigentlich kein Geld für unseren Konzern. Priorität für mich hat in dem Sinne dann die Fertigung, wenn eine Anlage irgendwo steht.“

Die sich vorwiegend an physisch sicht- und messbaren Produkten orientierenden Maßstäbe der industriellen Fertigung werden auf die eigene Tätigkeit übertragen und führen zu einer

monetär negativen Bilanz. Analog dazu äußert sich ein hauptberuflicher Ausbilder aus der Lehrwerkstatt eines anderen Betriebs erleichtert darüber, dass seine Kollegen in der Fertigung ihm noch nie vorgeworfen haben, dass sie für ihn „mitverdienen“ müssten, obschon er dafür Verständnis hätte: „Wir verdienen in dem Sinne ja kein Geld, wir sind nicht produktiv in dem Sinne, nicht?“

Ausbilder zu werden, so brachte es einer der befragten Experten in seiner Funktion als Leiter des Bildungswesens eines technischen Unternehmens auf den Punkt, sei nicht gerade eine Position, mit der man Karriere machen könne. Dafür sei die offizielle Anerkennung für diese Tätigkeit im Betrieb zu gering, auch wenn das soziale Image ein gutes sei: „Wenn man Karriere machen will, dann sollte man alles andere machen, nur nicht Ausbilder.“

Die traditionelle Rolle innerbetrieblicher Ausbilder/-innen scheint jedoch zunehmend unter Druck zu geraten. Die Zeit für Ausbildungsbelange wird subjektiv immer knapper und zugleich steigt bei vielen Auszubildenden offenbar der Bedarf nach einer „stärker sozialpädagogischen Betreuung“. Vielfach wurde berichtet, dass betrieblich auf die Arbeitskraft der Auszubildenden kaum noch verzichtet werden kann und dass Nachwuchs dringend gebraucht wird. Umso schwieriger wird die Situation, wenn die betroffenen Jugendlichen diesen Ansprüchen nicht genügen (können). Der Zeitbedarf für die Auszubildenden sei größer geworden, so die Einschätzung eines Ausbildungsberaters im Handwerk, „weil sie ein bisschen schwieriger geworden sind und dieser Zeit bedürfen“. Er fasste seine Beobachtungen mit folgenden Worten zusammen:

„Ich persönlich sehe immer mehr Probleme im Bereich der Psyche. Sowohl bei dem Lehrling, als auch zum Teil bei dem Betrieb, der halt unter immer größerem wirtschaftlichem Druck steht und dann einfach auch die Ausbildung häufig als Investition in die Zukunft nicht so wahrnimmt.“

Die Zusammenarbeit mit einem externen Bildungsdienstleister stellt für

viele Betriebe bereits eine Entlastung des eigenen Ausbildungsengagements dar, und Strukturen wie in der Bauindustrie scheinen auch für andere Branchen zunehmend attraktiv zu werden. Die Tendenz zum Outsourcing ehemals innerbetrieblicher Lehrwerkstätten besteht schon länger; die Verlagerung der Ausbildungsverantwortung auf sogenannte „dritte Lernorte“ schafft jedoch neue strukturelle Hürden in der Kooperation. Auch gehen mit einer Reduzierung der betrieblichen Ausbildungsanteile Möglichkeiten verloren, betrieblich-berufliches Erfahrungs- und Zusammenhangswissen authentisch zu vermitteln und die Belegschaft an der Ausbildung des Nachwuchses aktiv zu beteiligen.

Was meinen Sie dazu?

Soweit meine nüchterne Einschätzung der aktuellen Lage auf Basis unserer Erhebungen im Projekt. Diese Befunde stellen nur einen kleinen Ausschnitt der Ergebnisse dar, verweisen allerdings auf einige kritische Punkte, die ich für die weitere Entwicklung von Handlungsempfehlungen an dieser Stelle einmal zur Diskussion stellen möchte. Falls Sie sich in dieser Analyse gar nicht wiederfinden oder hinsichtlich mancher Schlussfolgerungen ganz andere Einschätzungen haben, würden die Redaktion und ich uns über eine Rückmeldung freuen! ■

Anke Bahl (bahl@bibb.de)

Zitierte Literatur

OSTENDORF, Annette: Informal workplace ‚educators‘: The hidden protagonists of workplace learning. In: CHISHOLM, Lynn A.; LUNARDON, Katharina; OSTENDORF, Annette; PASQUALONI, Pier Paolo (Hrsg.): Decoding the meaning of learning at work in Asia and Europe. Innsbruck: University Press 2012, S. 67-76

SCHLOTTAU, Walter: Ausbildungsleitung. In: CRAMER, Günter; SCHMIDT, Hermann; WITTMER, Wolfgang. (Hrsg.): Ausbilder-Handbuch. Loseblatt-Sammlung, 64. Erg.-Lfg. Köln 2003

SCHMIDT-HACKENBERG, Brigitte u.a.: Ausbildende Fachkräfte - die unbekanntesten Mitarbeiter. Bielefeld 1999