



3. Österreichische Konferenz für
Berufsbildungsforschung

5. – 6.7.2012
Museum Arbeitswelt Steyr

www.berufsbildungsforschung-konferenz.at

Anke Bahl

Bundesinstitut für Berufsbildung
Bonn



Ausbildendes Personal im Betrieb:

Handlungs- und Entwicklungsmöglichkeiten in verschiedenen Unternehmenstypen

Anke Bahl

3. Österreichische Konferenz für Berufsbildungsforschung

Paper Session 4.4: Bildung in verschiedenen Unternehmenstypen
Museum für Arbeitswelt Steyr, 5.- 6.7.2012



Betriebliches Ausbildungspersonal als schwer fassbare Zielgruppe

Wer gehört zu dieser Personengruppe?

als Ausbilder/-in 2010 in Deutschland registriert: 675.198 Personen *[BBB 2012]*

Von rund 33 Millionen Erwerbstätigen sind 5,8 Millionen zu unterschiedlichen Zeitanteilen mit der „Ausbildung von Lehrlingen“ befasst → 17 % aller Beschäftigten

[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 Ausführung von Ausbildungstätigkeiten ist - anders als in der Berufsschule - nicht mit einem Berufsstand verbunden, sondern es handelt sich um eine Funktion, die im Betrieb auf vielen Schultern verteilt ist.



Spezifik des betrieblichen Ausbildungsauftrags

Dilemmata aufgrund der Positionierung an der Schwelle von Bildungs- und Beschäftigungssystem

- ▶ nebenberufliches Personal: parallele Verantwortung für die Erreichung von betrieblichen Leistungszielen und die Gestaltung von Lehr- und Lernprozessen
→ Ziel- (und Zeit)konflikte
- ▶ 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
→ führt zu Handlungs- und Erfolgsdruck
→ „institutionelle Schwäche“ [Pätzold 1986]; „Statusunsicherheit und -ambivalenz“ [Schlösser, Drewes, Osthues 1989], „Unsichtbarkeit“ [SIAP]
→ keine betriebliche Lobby; Betriebsräte sehen sich primär als Anwalt der Auszubildenden



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





Erster Sampling-Ansatz für die Fallstudien

Die fünf Unternehmenscluster des VAB München (2008) auf Basis der unterschiedlichen *Interaktions- und Kooperationsmodelle der an der Bildungsarbeit beteiligten Personengruppen* [Brater/Wagner 2008; Wagner 2012]

1. Industriebetriebe im Produktionsbereich
2. dienstleistende Unternehmen mit Filialstruktur
3. Kleinbetriebe
4. ~~Bildungsdienstleister, die betriebspraktisch qualifizieren~~
5. ~~Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung~~

→ Fokussierung auf die **ersten drei Unternehmensgruppen**, weil sie a) den Gesetzen der Marktwirtschaft unterliegen und b) Ausbildung ein Sekundärprozess im Rahmen anderer Leistungsziele ist.



Anlage und Umfang der Erhebung in 14 Unternehmen - 127 Interviews

Großunternehmen / Konzernverbände:

- | | |
|--|----|
| 1. Elektrokonzern/IHK - 8600 MA.- 107 Azb. in D. | 15 |
| 2. Versicherungskonzern/IHK - 5500 MA. – 230 Azb. | 15 |
| 3. Fahrzeug- u. Maschinenbaukonzern/IHK - Standort mit 1500 MA. – 120 Azb. | 3 |

Mittelständische Unternehmen:

- | | |
|--|----|
| 4. Dienstleister Gebäudereinigung/HWK – 1000 MA. – 4 Azb. | 6 |
| 5. Dienstleistungs- u. Produktionsuntern. Chemiapark/IHK – 850 MA. –151 Azb. | 12 |
| 6. Prod. Metallunternehmen mit LWS/IHK – Standort mit 680 MA. – 64 Azb. | 15 |
| 7. Prod. Metallunternehmen ohne LWS/IHK – Standort mit 192 MA. – 19 Azb. | 4 |
| 8. Unternehmensgruppe IT (techn. Infrastruktur u. CMS)/IHK – 500 MA. – 24 Azb. | 10 |

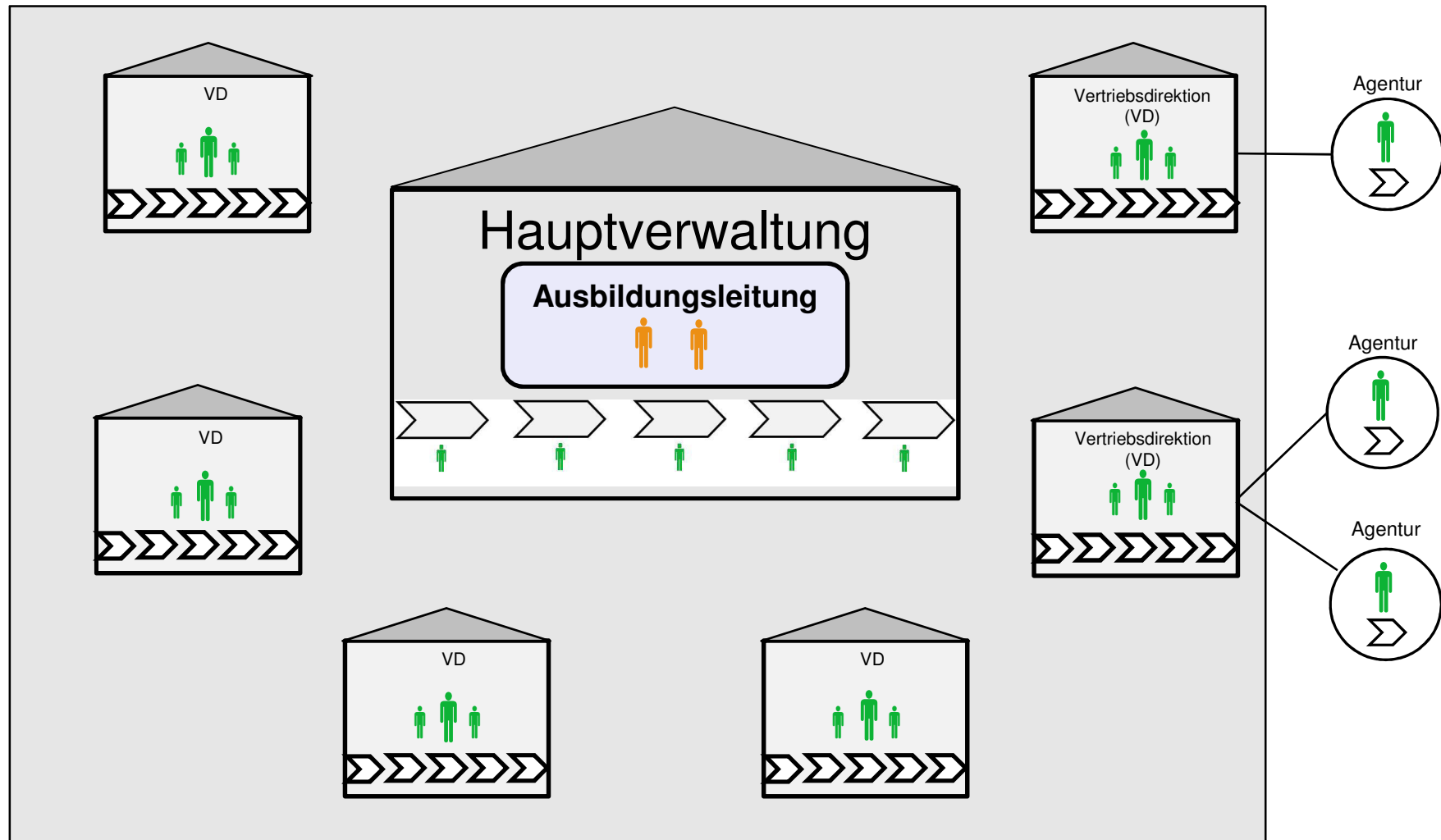
Kleinunternehmen:


- | | |
|--|----|
| 9. Hotel- und Gaststättenbetrieb/IHK – 90 MA – 11 Azb. | 12 |
| 10. Technischer Dienstleister Rohrleitungsbau/IHK – 50 MA – 4 Azb. | 10 |
| 11. Dentallabor/HWK – 29 MA – 5 Azb. | 13 |
| 12. Elektro- und Sanitär-Heizungs-Klima-Dienstleister/HWK – 25 MA – 6 Azb. | 6 |
| 13. Metzgerei mit eigener Schlachtung/HWK – 34 MA – 1 Azb. | 5 |
| 14. Kfz-Werkstatt/HWK – 6 MA – 1 Azb. | 1 |




Großbetrieb Dienstleistung mit Filialsystem

Versicherungskonzern (5500 MA)



 =Ausbildungsleitung

 = nebenberufliches Personal



Aspekt „Autonomie der Fachausbilder/-innen vor Ort“ - 1

„Nein, also 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?“

„Ja, also, das war ein unglaublicher Aufwand neben der normalen Sachbearbeitung noch Auszubildende vernünftig zu betreuen. Und da habe ich mir Folgendes überlegt, ich wollte für mich in eine Richtung gehen, entweder Sachbearbeitung oder Ausbildung. Es GAB ABER HIER in unserer Lebensversicherungs-Abteilung in [Konzern] keinen Job, der nur Ausbilder war.“

[Sachbearbeiter und Fachausbilder „Leben“, Hauptverwaltung Versicherungskonzern]



Aspekt „Autonomie der Fachausbilder/-innen vor Ort“ - 2

„Und ich war dann halt der erste Ausbilder hier in [Standort], der dann also auch sich um mehrere Auszubildende gekümmert hat. Und hat dann, ich habe dann natürlich auch unter Beobachtung gestanden von meinem Abteilungsleiter, vom Betriebsrat, Personalabteilung. Und die Rückmeldungen der Azubis waren aber sehr positiv, denen hat das gut gefallen im Team zu arbeiten und dann auch, dass der Ausbilder mal richtig Zeit für sie hatte. Und, dann hat man dieses System ein halbes, dreiviertel Jahr später auch für die Krankenversicherung übernommen.“

[Sachbearbeiter und Fachausbilder „Leben“, Hauptverwaltung Versicherungskonzern]

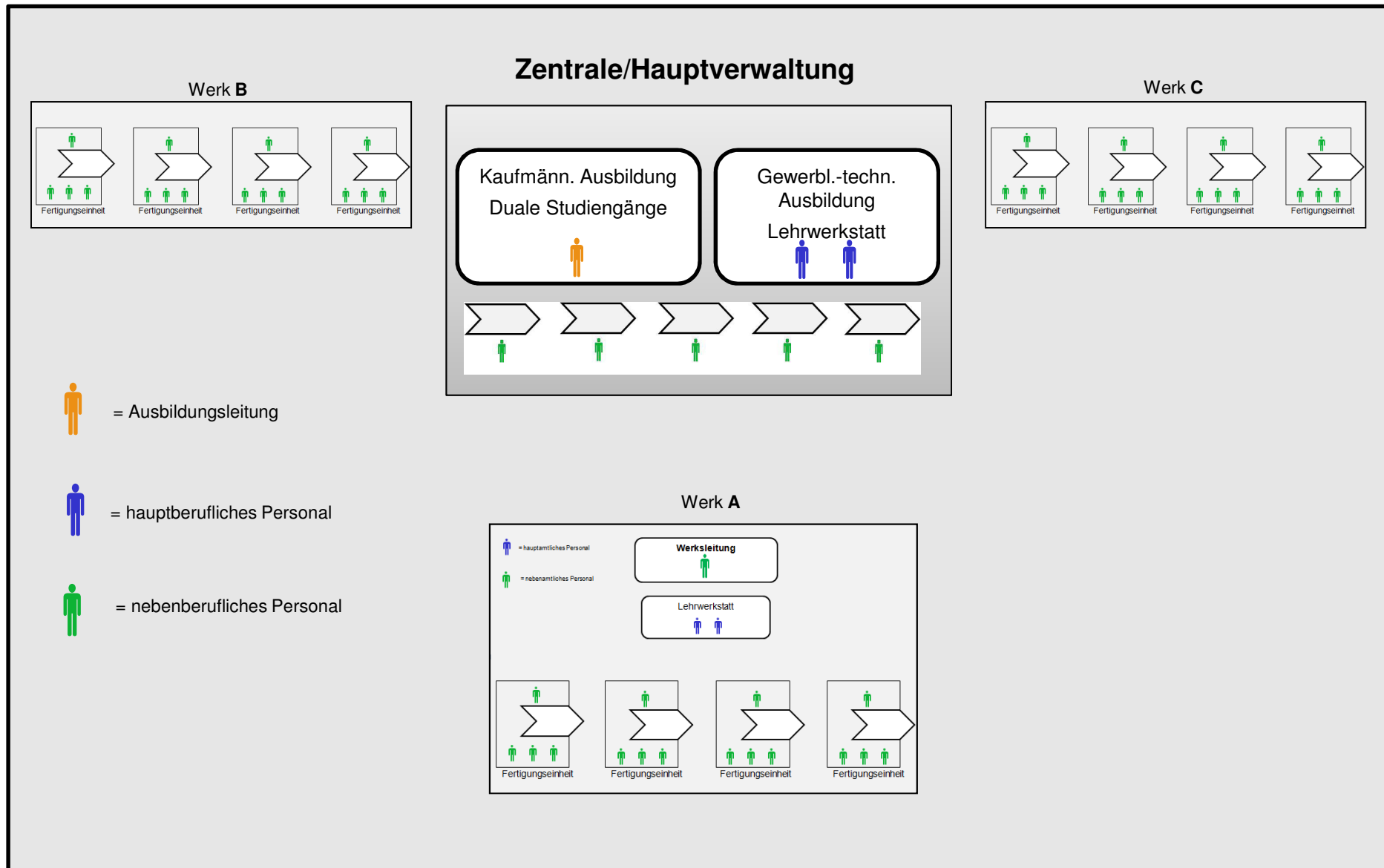
„Was musst du mitbringen, damit du das, damit du ausbilden darfst...- Vorgeschrieben ist, wer stellt hier ein, wie wird ausgesucht, nach welchen Methoden, welcher Test wird gemacht, nicht, das Auswahlverfahren insgesamt. Solche Dinge sind vorgeschrieben, aber dazwischen, das Ausbilden im Leben, in der 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.“

[Ausbildungsleiterin Versicherungskonzern]



Großbetrieb Industrie/ Produktion

Elektrokonzern (8600 MA)





Aspekt „Defensives Selbstverständnis in der gewerbl.-techn. Industrie“

„Man muss ganz klar sagen, wir haben eine Fertigung und diese Fertigung verdient das Geld. Wir 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.“

[Nebenberuflicher Ausbilder, mittelständisches Werk in einem nun US-amerikanischen Konzern der Elektro-Branche]




„Ausbildung empfinden die meisten Bereiche als sehr wichtig. Sie freuen sich auch, wenn sie gut ausgebildete Leute kriegen, aber viele Bereiche wollen eigentlich mit der Ausbildung selber nichts zu tun haben. (- -) Man wird als Person hier schon akzeptiert. Ich habe mit den Mitarbeitern eigentlich keine Schwierigkeiten, ist also noch keiner da gewesen, der nur sagt immer: ‚Ich muss mein Geld mit dir teilen, ich muss also für dich mitverdienen.‘ Weil, wir verdienen in dem Sinne ja kein Geld, wir sind nicht *produktiv*, (lacht leise) in dem Sinne, nicht? [...] Es ist also keine Böswilligkeit oder so was da, aber, wie gesagt, Ausbildung sehen sie als wichtig und sinnvoll an, aber (-) eigentlich möchte keiner die Arbeit machen.“

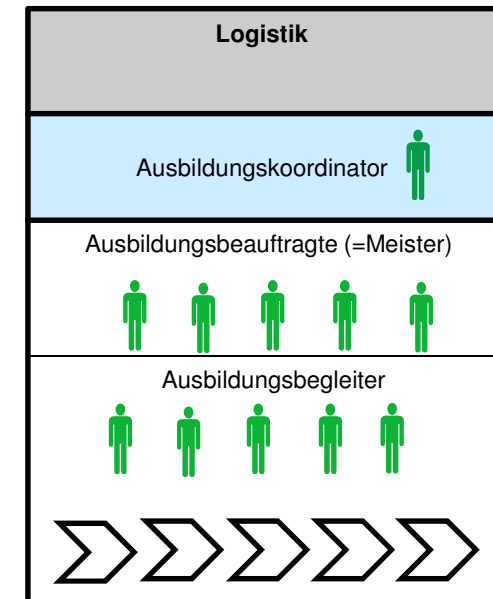
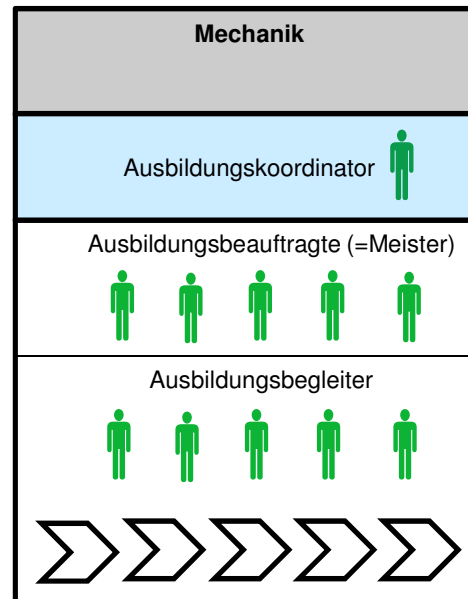
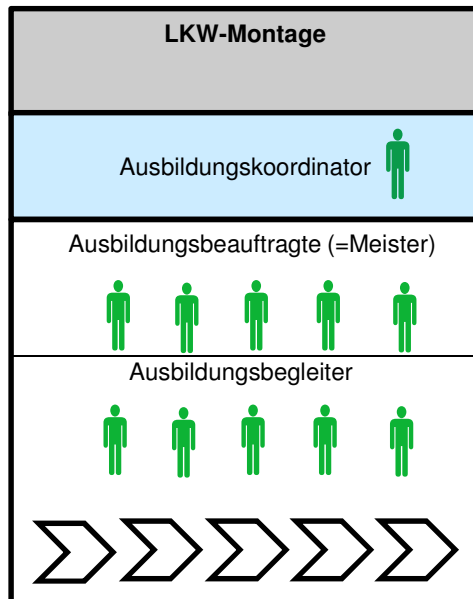
[Hauptamtlicher Ausbilder. Lehrwerkstatt Metall, mittelständisches Metallunternehmen]



Gewerblich-technische Industrieausbildung

Metallunternehmen, ca. 1500 Mitarbeiter

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





Beispiel für eine offensive Strategie innerhalb der Gesamtorganisation

„Das war auch eine große Aufgabe diesen Ausbildungsmeistern [im Bildungszentrum] *bewusst* zu machen, wir sind hier von etwas Produzent, nämlich von einem Facharbeiter. *Wir produzieren Facharbeiter*, und das tun wir nicht zum Selbstgefallen oder weil das so schön ist, [...] das tun wir, weil das Unternehmen diesen Facharbeiter haben will. Und das Unternehmen hat einen Anspruch darauf, den guten, den besten Facharbeiter zu kriegen. Und wenn uns das *nicht gelingt*, dann kann es auch genauso gut passieren, dass uns das Unternehmen sagt: ‚Passt mal auf, ihr macht das nicht richtig. *Wir wollen eure Facharbeiter nicht mehr!* [...] Das sind ganz einfache Worte, die versteht aber jeder. Und dann haben wir angefangen [...] Rezepte zu machen, wie kriegen wir die Ausbildung auch in die Prozesslandschaft des Unternehmens. [...]


Und so ist es dann in den letzten zwei, drei Jahren dann gelungen, *meine ich*, [...] die Unternehmensleitung auch immer mehr davon zu überzeugen, wie wichtig dieser Baustein Ausbildung ist. Natürlich auch begünstigt durch die demographischen Erkenntnisse, die man mittlerweile dann bekommen hat. Aber ich konnte schon erkennen, dass die Mitarbeit ein Hin und Her, also ein Geben und Nehmen war. Mittlerweile nicht nur wir als kleine Ausbilder, mussten wir betteln kommen, sondern da kamen auch mal Ansprüche: ‚Du, pass mal auf, wir haben das und diese Dinge, können wir da nicht ein paar Leute dafür vorbereiten?‘


[ehemaliger Aus- und Weiterbildungsleiter eines großen deutschen Metallunternehmens]



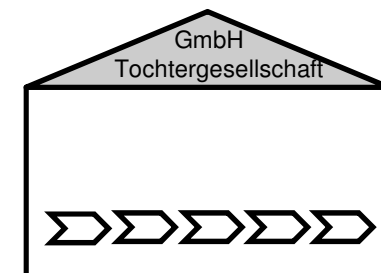
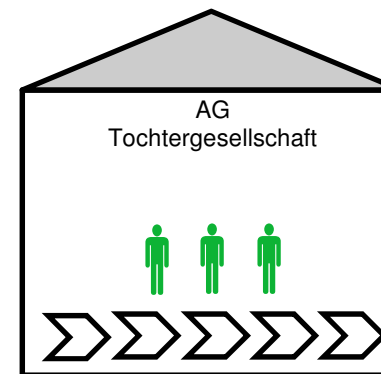
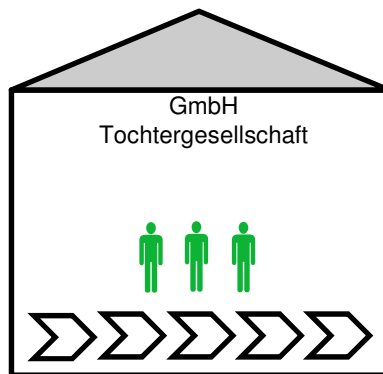
Unternehmensgruppe Dienstleistung

IT-Unternehmen (ca. 500 MA)

 = Ausbildungs-
leitung

 = Nebenberufliches
Personal

Börsennotierte Holding AG





Aspekt „Ohnmächtige Ausbildungsleitung in segmentierter Struktur“

„Und das liegt nicht nur daran, [...] dass es keine Gelder gibt – also, wir haben kein Budget, ich habe kein Budget mehr, ich habe auch für Ausbildung kein Budget mehr –, sondern es liegt auch daran, dass letztendlich durch diese Umstrukturierung das [...] derartig zerklüftet ist, dass eine zentrale Betreuung sowohl in der Personalentwicklung als auch in der Ausbildung unheimlich mühsam ist.

Ich kleines Würstchen, nicht – ich bin ja nun eigentlich nur ein einfacher Mitarbeiter – muss wirklich zu jedem Vorstand marschieren und sage: ‚Wie viele Auszubildende möchtest du denn jetzt in deiner Firmierung fürs nächste Jahr haben? Wie viel Geld darf ich denn für dich für eine Anzeige ausgeben?‘ Mache dann natürlich entsprechend Vorschläge. [...] ‚Darf ich zu einer Messe gehen? Wenn, wie viel darf das kosten?‘ usw. Also ich meine, *der größte Zeitaufwand*, den ich habe, oder der größte Teil meiner Arbeit ist, Information und Entscheidungen herbeizuführen. Und das funktioniert nicht.“

[Ausbildungsleiterin in Holding-Struktur / IT-Branche]



Aspekt „Vergütungsmodell“

„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]



Delegation der Ausbildungsverantwortung auf Mitarbeitererebene

„(seufzt) (- - -) Ich muss überlegen, also (-) der, mit dem ich damals halt ausgehandelt habe, dass ich einen Tag zur Verfügung gestellt bekomme, da war das Unternehmen auch noch recht jung und ähm (-) da, bei dem habe ich das Gefühl gehabt, der unterstützt das Ganze auch. (-) Ähm, was so zwischendurch alles war, muss ich ehrlich sagen, das habe ich auch schon wieder verdrängt, *wer alles meine Vorgesetzten waren und so.* /Ja./ Ich kann mich jetzt gerade mal an die Letzten jetzt noch erinnern. /Okay./ Ähm, da WEISS ICH, dass wir auch vor ein paar Jahren mal zusammen gesessen haben, wo ich gesagt habe, ‚Wir müssen da mal ein bisschen Struktur reinbringen in das Ganze‘, wo ich auch so ein Konzept äh entwickelt habe, dass aber auch eingefordert wurde: ‚Wenn du was machen möchtest, dann leg mir mal ein Konzept vor, wie du, wie du denn hier ausbilden möchtest äh im Unternehmen.‘ /Ja./ Also, hier in der Abteilung, wurde eingefordert, aber ähm (-) dafür wurde mir halt die Zeit auch gegeben dann. /Von Ihrem Vorgesetzten?/ Vom Vorgesetzten, ja. (-) (stöhnt leise) (- - -)“

[nebenberuflicher Ausbilder in der IT-Branche (Software-Programmierung)]



Erster Sampling-Ansatz für die Fallstudien

Die fünf Unternehmenscluster des VAB München (2008) auf Basis der unterschiedlichen *Interaktions- und Kooperationsmodelle der an der Bildungsarbeit beteiligten Personengruppen* [Brater/Wagner 2008; Wagner 2012]

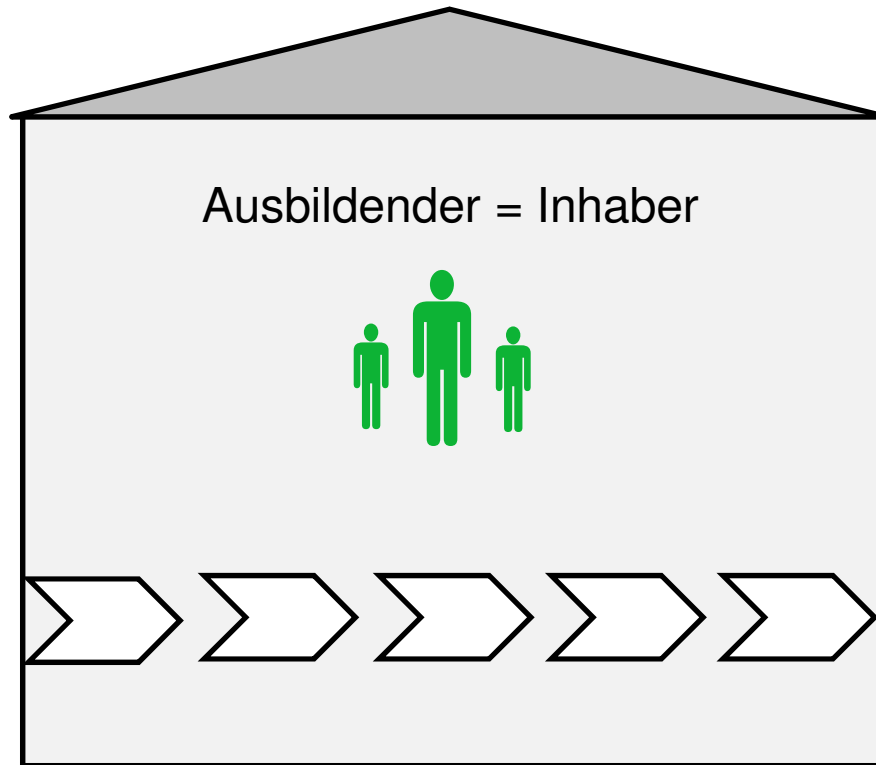
1. Industriebetriebe im Produktionsbereich
2. dienstleistende Unternehmen mit Filialstruktur
3. Kleinbetriebe
4. ~~Bildungsdienstleister, die betriebspraktisch qualifizieren~~
5. ~~Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung~~

→ Fokussierung auf die **ersten drei Unternehmensgruppen**, weil sie a) den Gesetzen der Marktwirtschaft unterliegen und b) Ausbildung ein Sekundärprozess im Rahmen anderer Leistungsziele ist.

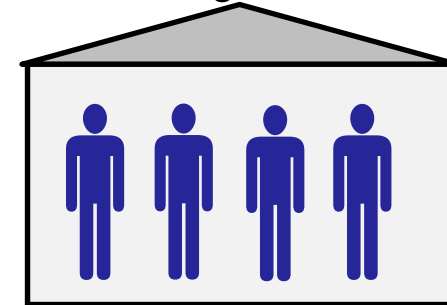



Klein- und Kleinstbetrieb im Handwerk


KFZ-Werkstatt (6 MA)




Überbetriebliches
Bildungszentrum



 = hauptberufliches Personal

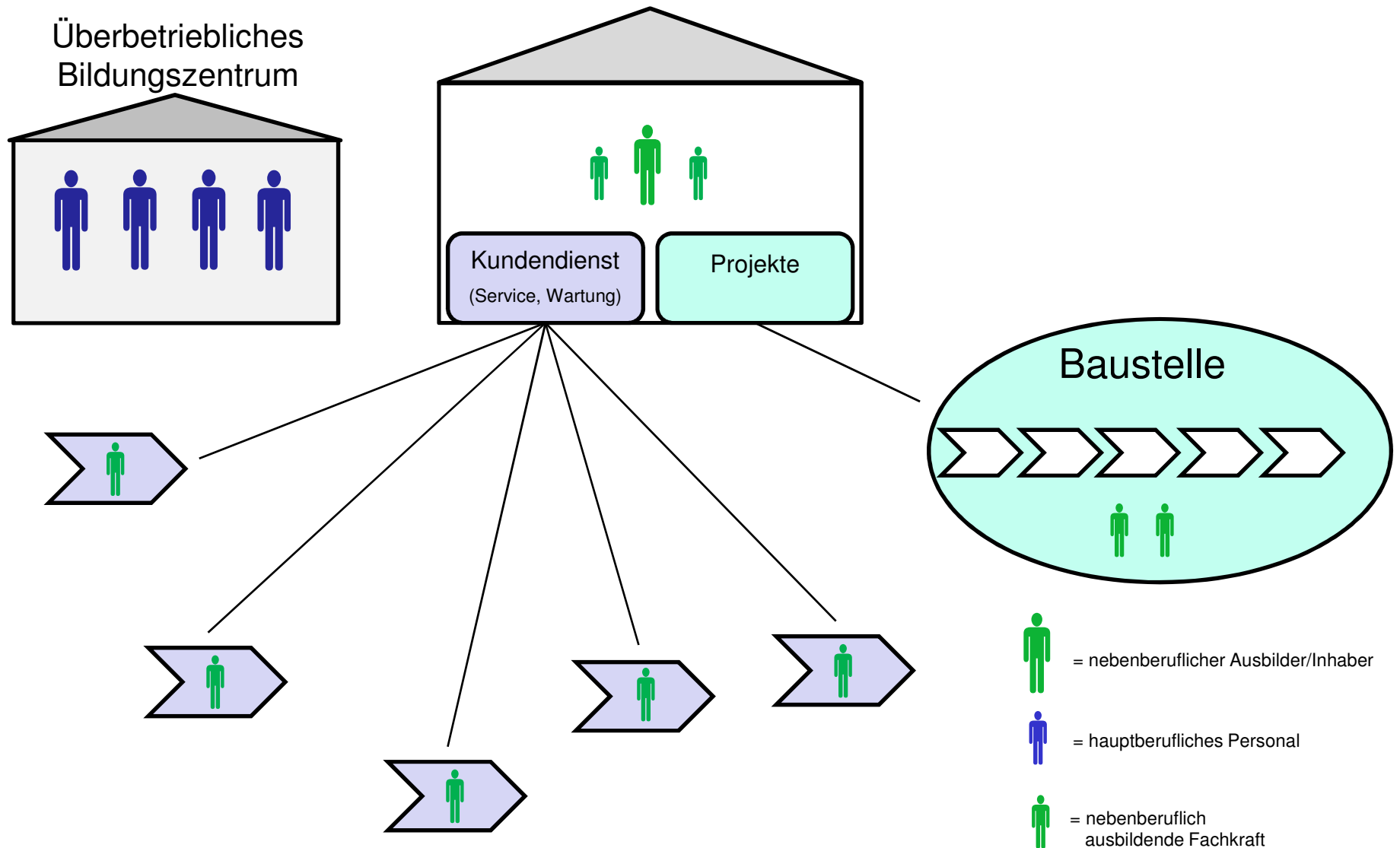
 = nebenberuflicher Ausbilder/-in
/Inhaber

 = nebenberuflich
ausbildende Fachkraft



KMU Handwerksbetrieb

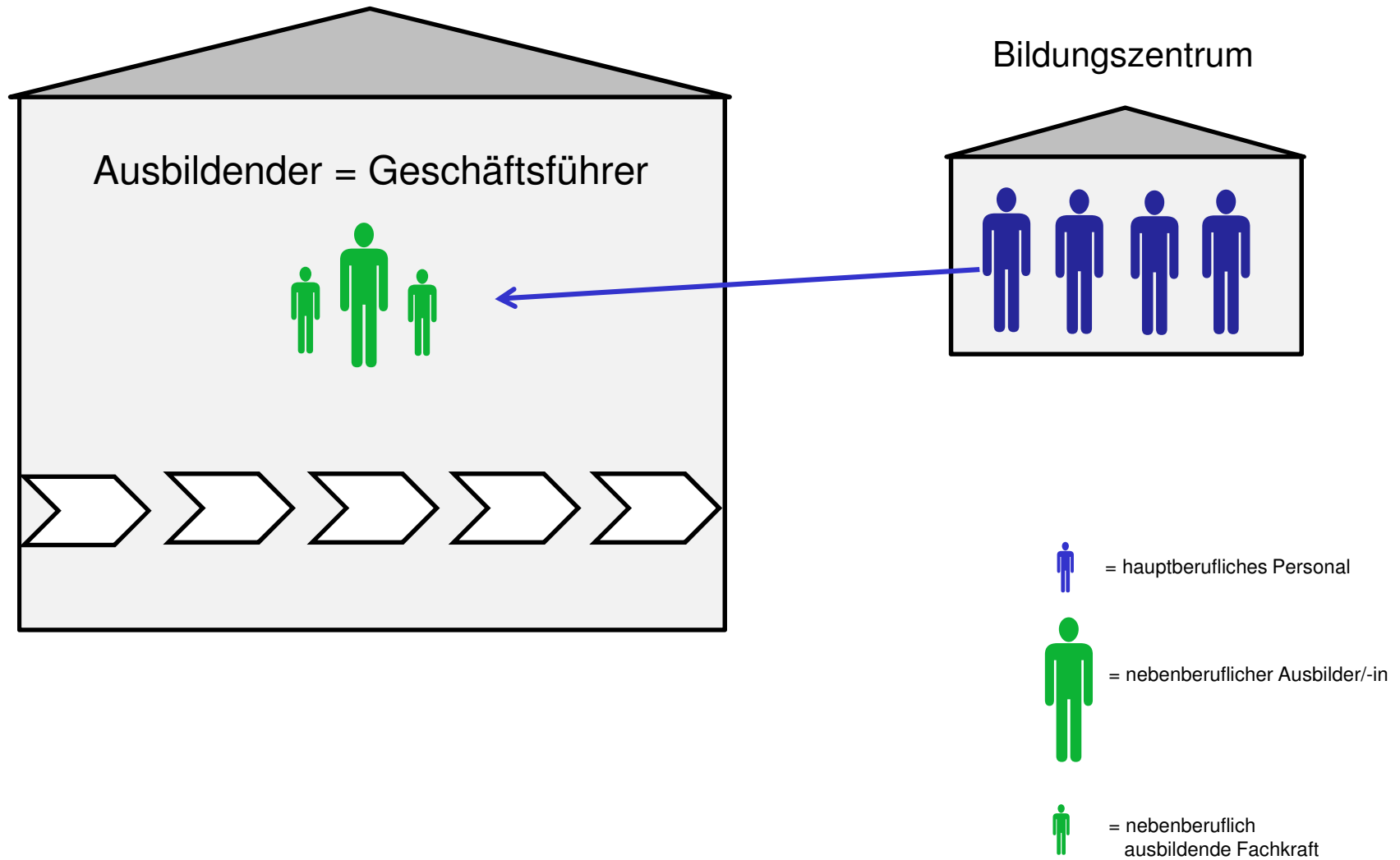
Elektro/Sanitär-Heizung-Klima (25 MA)





KMU mit Service-Ausbilder-Unterstützung

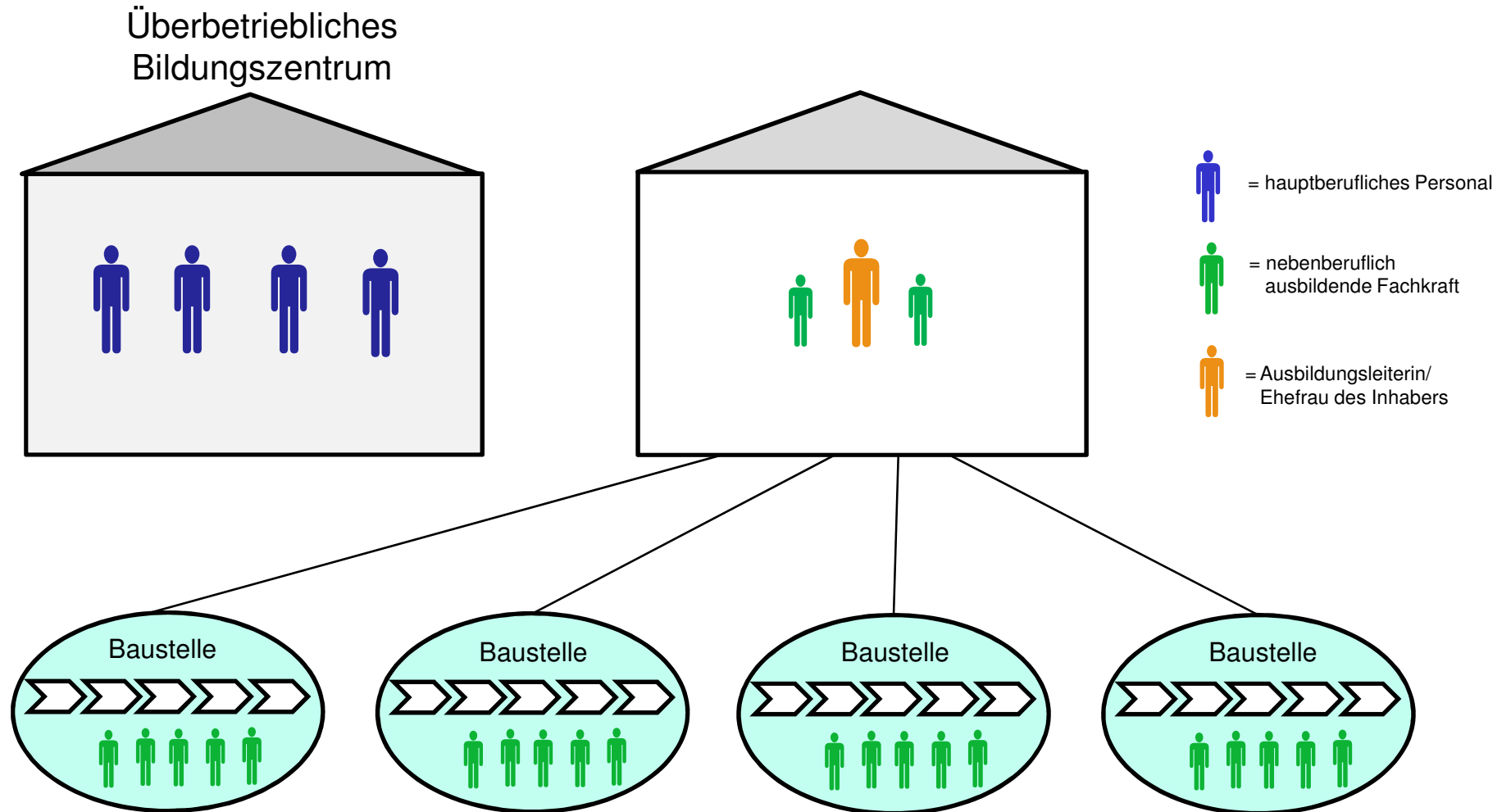
Mittelständisches Metallunternehmen/IHK ohne eigene Lehrwerkstatt (192 MA)





KMU Baugewerbe

Mittelständ. Bauunternehmen Rohrleitungsbau (50 MA)





Erweiterung / Präzisierung der Unternehmenstypen

Die fünf Unternehmenscluster des VAB München (2008) auf Basis des unterschiedlichen *Interaktions- und Kooperationsmodelle der an der Bildungsarbeit beteiligten Personengruppen* [Brater/Wagner 2008; Wagner 2012]

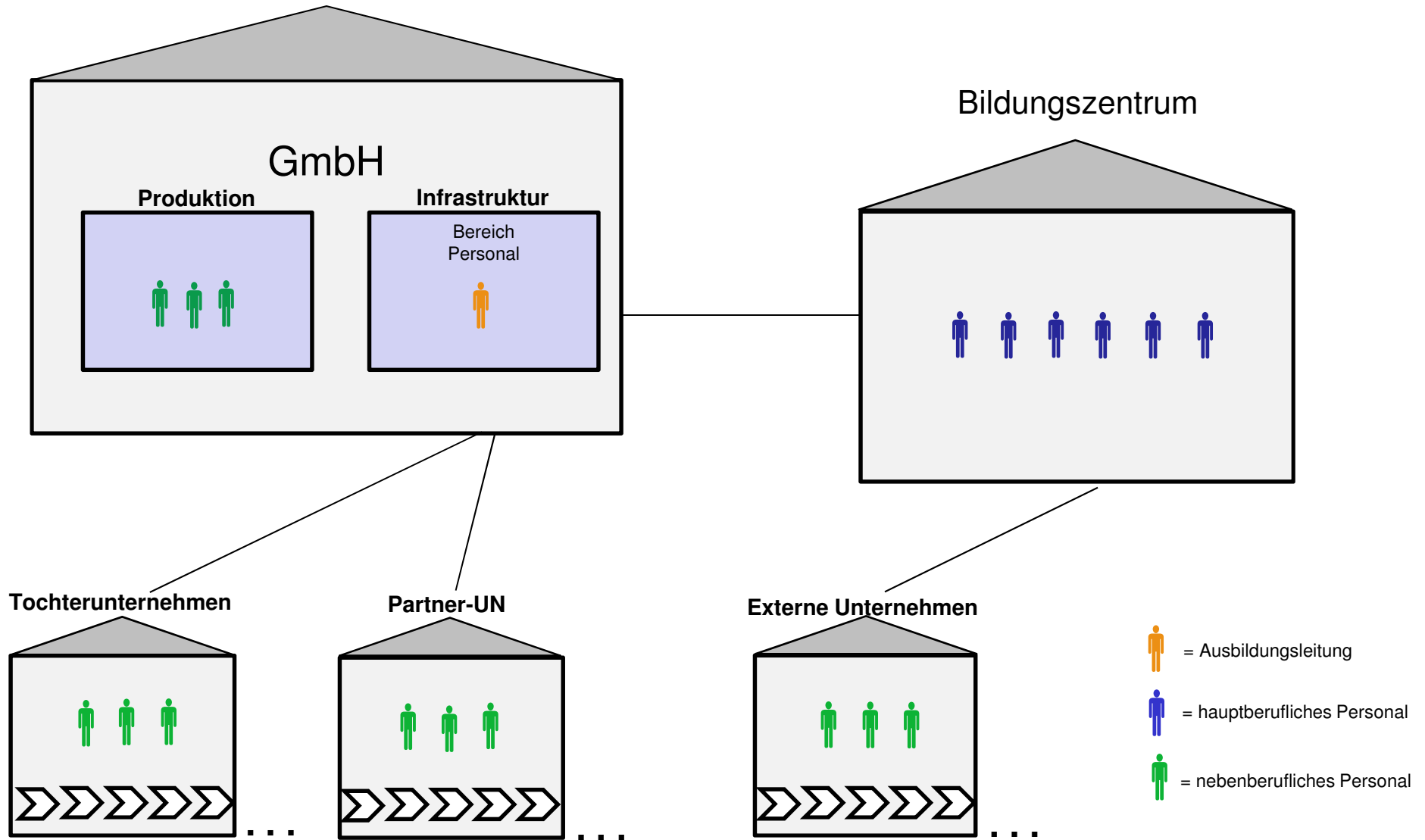
1. Industriebetriebe im Produktionsbereich
2. dienstleistende Unternehmen mit Filialstruktur
3. Kleinbetriebe
4. Bildungsdienstleister, die betriebspraktisch qualifizieren
5. ~~Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung~~

→ Hinzunahme von vorgefundenen Modellen der *Arbeitsteilung* des Ausbildungspersonals zwischen betrieblichen und überbetrieblichen Lernorten



Industrie-Bildungsdienstleister / Outgesourcte Ausbildung

Dienstleister Chemiepark (230/850 MA)





Abschließende Thesen zur Diskussion

- ▶ Ausbildung ist häufig selbstverständlicher – unreflektierter – Bestandteil der Unternehmenskultur → Unsichtbarkeit der oft hochgradig informell geprägten Ausbildungstätigkeit und geringe Anerkennung pädagogischer Kompetenzen → allgemein geringer Stellenwert von PE in Unternehmen.
- ▶ Labile Stellung der Ausbildungsleitung im betrieblichen Organisationsgefüge: hohe Position in der Hierarchie steht im Widerspruch zu ihren eingeschränkten Befugnissen.
- ▶ Branchenkulturelle Spezifika und die jeweilige Arbeitsorganisation wirken sich maßgeblich auf die Handlungsspielräume und das Zusammenspiel der mit Ausbildung betrauten Personen aus.
- ▶ In Unternehmen mit langer Ausbildungstradition und klassischen beruflich-betrieblichen Karrierepfaden finden Ausbildungstätigkeiten tendenziell einen breiteren Rückhalt in der Belegschaft als in jungen Branchen.
- ▶ Jenseits davon sind die Handlungsspielräume der Ausbilder/-innen vor Ort primär von ihrer persönlichen Motivation und dem jeweiligen Verhältnis zu ihrem unmittelbaren Vorgesetzten in der Linie bestimmt.
- ▶ Steigende Produktivitäts- und Rentabilitätsanforderungen setzen Ausbilder/-innen je nach Funktion und Branche / Berufsbild unterschiedlich, aber deutlich zunehmend unter Druck.
- ▶ Die zunehmende Segmentierung von Unternehmen einerseits und die zunehmende Verlagerung der Ausbildungsverantwortung auf dritte Lernorte andererseits schaffen neue strukturelle Hürden für die Zusammenarbeit der verschiedenen Ausbildungspersonen und tragen zu einer Diffusion, wenn nicht Aufgabe der innerbetrieblichen Ausbilderrolle (sinkende Identifikation etc.) bei.
- ▶ Für eine pädagogische Professionalisierung der betrieblichen Ausbilder/-innen bieten die dritten Lernorte weitaus einfachere Rahmenbedingungen.



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit und für kritisches Weiterdenken!

Kontakt:

Anke Bahl

Bundesinstitut für Berufsbildung

Robert-Schuman-Platz 3

D-53175 Bonn

bahl@bibb.de

+49-(0)228-107-1407

Weitere Informationen zum Forschungsprojekt „Die Situation des
auszubildenden Personals in der betrieblichen Bildung“ (SIAP) unter:

<http://www.kibb.de/wlk51765.htm>