

Anke Bahl

## **Ausbildendes Personal in der betrieblichen Bildung: Empirische Befunde und strukturelle Fragen zur Kompetenzentwicklung**

*Qualifizierte, motivierte und handlungsfähige Ausbilderinnen und Ausbilder werden für die Sicherung des betrieblichen Nachwuchses immer wichtiger. Dies gilt für alle an der Ausbildung Beteiligten – von der ausbildenden Fachkraft bis zum verantwortlichen Ausbilder. Um diese heterogene und breite Personengruppe gezielt unterstützen zu können, sind fundierte Kenntnisse über die infrastrukturelle Verankerung der Ausbildungsdienstleistungen in den Unternehmen erforderlich. Über die Kontextbedingungen des Ausbilderhandelns in den Unternehmen ist jedoch wenig bekannt. Daher kann auch wenig über die Einflussfaktoren hinsichtlich der Qualifikation und Stellung des ausbildenden Personals im Betrieb gesagt werden. Der Beitrag führt in die Fragestellung eines laufenden Forschungsprojekts des BIBB ein, liefert eine Bestandsaufnahme bisheriger – vor allem älterer – empirischer Studien in der Ausbilderforschung und benennt Desiderate, die den Zielhorizont der weiteren Forschung skizzieren.*

### **1. Einleitung**

Für die Qualifizierung und Sicherstellung des betrieblichen Nachwuchses in der dualen Ausbildung kommt dem ausbildenden Personal in den Betrieben – von der ausbildenden Fachkraft bis zum verantwortlichen Ausbilder – eine Schlüsselfunktion zu. Durch den Betrieb bestellte, persönlich und fachlich geeignete Ausbilderinnen und Ausbilder tragen gemäß Berufsbildungsgesetz (BBiG 2005, § 28) die Verantwortung für die Vermittlung der vorgeschriebenen Lerninhalte und die berufliche Sozialisation der Auszubildenden. Dabei sind sie in der Regel auf die Unterstützung einer Vielzahl von weiteren Beschäftigten im Betrieb angewiesen – den ausbildenden Fachkräften. Idealerweise sind zumindest die bei der Kammer registrierten Ausbilder/-innen auf ihren berufspädagogischen Auftrag vorbereitet worden und auch formal durch den erfolgreichen Abschluss eines Ausbildereignungslehrgangs qualifiziert. Aber auch unabhängig von dieser Basisqualifikation gilt für alle Angehörigen dieser Gruppe, dass der Wandel der Arbeitswelt – und damit auch der Ausbildung und ihrer Zielgruppe – fortlaufend neue Anforderungen an sie stellt (SLOANE 2009; BAHL/DIETRICH 2008). Um nicht den betrieblichen Anschluss zu verlieren und eine Ausbildung auf hohem Niveau gewährleisten zu können, müssen sie über die aktuellen Anforderungen am Arbeitsplatz hinaussehen und sich selbst kontinuierlich weiterqualifizieren.

Gleich nach dem Erlass der Ausbilder-Eignungsverordnung (AEVO) von 1972 wurden daher von Bund und BIBB sowie weiteren Akteuren der Berufsbildung aufseiten der Sozialpartner vielfältige Maßnahmen angestoßen, um über diese Erst- und Mindestqualifizierung hinaus auch Konzepte für die Weiterbildung der Ausbilder/-innen anbieten zu können. Die Palette der entwickelten Instrumente reicht inzwischen von kompletten Lehrgangskonzepten in Seminaren bis zu kleinen Informations- und Lernmodulen online (vgl. dazu den Überblick bei BAHL/BLÖTZ/ULMER 2010, S. 136 ff.). Die Initiativen für einen eigenen Beruf für Ausbilder/-innen reichen sogar noch weiter bis in die 1960er-Jahre zurück, führten jedoch erst jüngst zu einem bundesweiten Erfolg. So gelang es 2009 nicht nur, den Rahmenplan der AEVO zu novellieren, sondern daran anschließend auch zwei neue bundeseinheitliche Fortbildungsregelungen zu verabschieden: den Geprüften Aus- und Weiterbildungspädagogen als Fortbildungsprofil auf der sogenannten 2. Ebene (Fachwirte/Meister) und der Geprüften Berufspädagogen auf der 3. Ebene (BLÖTZ 2011, FALK/ZEDLER 2010).

Die Nachfrage nach diesen Prüfungsabschlüssen bleibt bislang jedoch noch hinter den Erwartungen zurück. Die Ursachen dafür sind schwer zu bestimmen und liegen – abgesehen von einer noch unzureichenden Transparenz der unterschiedlichen Angebote auf dem Markt<sup>1</sup> – u. a. auch an bislang skeptischen Einschätzungen zum Bedarf seitens der betrieblichen Praxis (BRATER/WAGNER 2008, S. 8 f.; VAB 2008; JÄGER 2010). Diese sind vermutlich in der Komplexität der Situation des ausbildenden Personals in den Betrieben selbst begründet, der sich ein Forschungsprojekt des BIBB derzeit widmet.<sup>2</sup> Die Ergebnisse sollen die Einschätzung betrieblicher Ausbildungsdienstleistungen in ihrem Kontextgefüge erleichtern, sodass einerseits geeignete Maßnahmen zur Qualitätssicherung gezielt ergriffen werden können und sich andererseits die Zukunftsaussichten von Qualifizierungsansätzen für die unterschiedlichen Gruppen des ausbildenden Personals erhöhen.

Im Folgenden wird ein erstes Teilergebnis präsentiert, das allein auf der Analyse einschlägiger empirischer Studien im Hinblick auf wichtige Strukturmerkmale und aufgestellte Wirkungszusammenhänge zu dieser Frage beruht. Die Bündelung der verstreuten Fakten sowie Analysen, die über das ausbildende Personal seit den 1970er-Jahren zusammengetragen wurden, verweist auf wichtige Rahmenbedingungen und bietet Anhaltspunkte für die weitere Ausrichtung der empirischen Forschung im Projekt. Sie ist nicht zuletzt ein Beitrag zur Beantwortung der Frage, die

---

1 Vgl. dazu die Diskussion unter Mitgliedern des Internetforums für Ausbilderinnen und Ausbilder foraus.de unter <http://www.foraus.de/forum/showthread.php?2564-Fernlehrgang-Berufspädagoge> (Stand: 17.12.2010).

2 Weitere Informationen zum Projekt unter <http://www.kibb.de/wlk51765.htm>.

Kutt bereits 1988 stellte: „Was wissen wir über Ausbilder oder was glauben wir zu wissen?“ (KUTT 1988).

### **Übersicht über zentrale empirische Studien zum betrieblichen Ausbildungs- personal:**

**Die Situation der Ausbilder in Großbetrieben** (Befragung von Betrieben und Interviews mit Ausbildern in den Berufsfeldern Metall und Wirtschaft/Verwaltung)

*BIBB-Projekt 1976 f. (KUTT 1978, KUTT/TILCH 1978, KUTT u. a. 1980)*

**Die Situation der Ausbilder in Klein- und Mittelbetrieben des Einzelhandels** (Fragebogenerhebung)

*Kooperationsprojekt BIBB, ZBB 1983 f. (KUTT/WONNEBERGER 1986)*

**Tätigkeitsstrukturen, Arbeitssituationen und Berufsbewusstsein von  
Ausbildungspersonal im Metallbereich**

*Kooperationsprojekt Uni Dortmund, SOFI, IG Metall 1982–1985 (PÄTZOLD/  
DREES 1989, SCHLÖSSER/DREWES/OSTHUES 1989)*

**Grundinformationen zum Ausbildungspersonal** auf Basis einer repräsentativen Erwerbstätigenbefragung

*BIBB/IAB-Erhebungen 1985/86 und 1991/92 (JANSEN 1989, BAUSCH 1997)*

**Selbstverständnis und Tätigkeitsfeld von Ausbildern** (Mitgliederbefragung des baden-württembergischen Berufsausbilderverbands 1989)

*Uni Stuttgart, IBW-Projekt „Lehrende in der Berufsbildung“ (NICKOLAUS 1992,  
SOMMER/NICKOLAUS 1995)*

**Ausbildende Fachkräfte – die unbekanntesten Mitarbeiter** (Befragung von Betrieben und Fachkräften in drei industriellen Berufen)

*BIBB-Projekt 1995 f. (SCHMIDT-HACKENBERG u. a. 1999)*

**Qualifikationsbedarf des Bildungspersonals**

*VAB-Studie im Auftrag des BIBB 2007/08 (BRATER/WAGNER 2008)*

## 2. Eckdaten zur Gruppe des ausbildenden Personals in der betrieblichen Bildung

### 2.1 Statistische Befunde

Aktuelle Zahlen über die Größe dieser Personengruppe liegen für Deutschland leider nicht vor. Über alle Ausbildungsbereiche hinweg waren im Jahre 2006 zumindest rund 756.000 Personen offiziell als verantwortliche Ausbilder/-innen ihres Betriebes registriert (BIBB 2009, Kap. A5.9.3, S. 187).<sup>3</sup> Da die Mehrzahl der ausbildenden Betriebe zu den kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) zählen, ist davon auszugehen, dass nur ein kleiner Teil der Registrierten seiner ausbildenden Tätigkeit hauptamtlich nachgeht. Auch stimmen die gemeldeten Ausbilder/-innen in der Regel weder zahlenmäßig noch personell mit den tatsächlich Ausbildenden überein (BAUSCH 1997, S. 26).

Realistische Anhaltspunkte über die prozentuale Verteilung liefern zwei repräsentative Erwerbstätigenerhebungen, die allerdings schon lange zurückliegen. Im Rahmen einer Befragung von 11.500 Erwerbstätigen zu Qualifikation, Berufsverlauf und aktueller Beschäftigung (BIBB-IAB-Erhebung 1985/86) wurde erstmals danach gefragt, ob die „Ausbildung von Lehrlingen oder Auszubildenden“ zu den Arbeitsaufgaben gehöre. Es zeigte sich, dass dies bei rund jedem sechsten deutschen Erwerbstätigen (17%) der Fall war und dass auf damals rund 770.000 bei den zuständigen Stellen als verantwortlich gemeldete Ausbilder/-innen im Schnitt vier weitere Personen kommen, die zusätzlich an der Ausbildung beteiligt sind (JANSEN 1989).

#### **Verschiedene Ausbildertypen – hauptamtliche Ausbilder/-innen als Minderheit**

In einer deutlich erweiterten Befragung sieben Jahre später (1991/92) ergaben sich für die alten Bundesländer kaum veränderte Zahlenverhältnisse, auch wenn der Anteil der Ausbildungspersonen an allen Erwerbstätigen leicht anstieg und nun auf 4,35 Millionen beziffert wurde. Dabei war mit 6% nur der kleinste Teil als hauptberuflicher Ausbilder tätig. 14% gaben an, selbstständig zu sein und außerdem auszubilden, und die restlichen 80% konnten als nebenberufliche Ausbilder eingestuft werden, die „zeitweilig oder neben ihrer normalen Arbeit“ ausbilden (BAUSCH 1997, S. 23). Den geringen Anteil des hauptberuflichen Personals stützen auch Zahlen, die 2007 im Zuge einer Erhebung des BIBB zur Evaluation der Aussetzung der AEVO unter 2.599 Betrieben gewonnen wurden. Danach haben lediglich 7% aller Betriebe

---

3 Im Zuge der 2007 erfolgten Umstellung der Berufsbildungsstatistik auf eine Individualdatenerfassung gibt es immer noch Umsetzungsprobleme. So konnten die Daten zum Ausbildungspersonal und zu den Ausbilder-eignungs- und Meisterprüfungen der Berichtsjahre 2007 und 2008 nicht veröffentlicht werden, da sich die statistischen Ämter zunächst auf die Plausibilisierung der Daten zu den Auszubildenden konzentrierten (BIBB 2010, Kap. A5.2.1, S. 116).

Beschäftigte, die „ausschließlich oder überwiegend mit Ausbildungsaufgaben befasst“ sind (SALSS 2007, S. 29).

### **Signifikante Unterschiede zwischen gewerblich-technischer und kaufmännischer Ausbildung**

Interessant ist auch ein Vergleich der Proportionen im Hinblick auf den Ausbildungsbereich. Eine BIBB-Untersuchung zur Situation der Ausbilder von 1976, bei der 467 Betriebe schriftlich befragt und 864 Ausbildungspersonen in den Berufsfeldern Metall (gewerblich) und Wirtschaft und Verwaltung (kaufmännisch) interviewt wurden, zeigte auf, dass sich die Anteile von haupt- und nebenamtlichem Ausbildungspersonal hier jeweils deutlich unterscheiden. Der kaufmännische Bereich ist generell durch einen hohen Einsatz von nebenamtlichen Ausbilder/-innen gekennzeichnet (den Sachbearbeiter/-innen in den Fachabteilungen der Betriebe), sodass damals auf einen hauptamtlichen Ausbilder im Vergleich etwa 5-mal so viel Ausbildungsbeauftragte kamen wie im metallgewerblichen Bereich und etwa 2,5-mal so viel Auszubildende (KUTT u. a. 1980, S. 6).

Die unterschiedliche Ausbildungsorganisation und die zentrale Funktion des Ausbildungspersonals in den Lehreken und -werkstätten der gewerblich-technischen Ausbildung führen dazu, dass im gewerblich-technischen Bereich grundsätzlich mehr hauptberufliche Ausbilder/-innen anzutreffen sind als im kaufmännischen.<sup>4</sup> Auch die Funktionsdauer der Ausbildertätigkeit unterscheidet sich. So liegt der Anteil der Ausbildungsleiter und Ausbilder, die langfristig (d. h. mehr als zehn Jahre) in dieser Funktion beschäftigt sind, im gewerblichen Bereich deutlich höher als im kaufmännischen (KUTT 1978, S. 18).

Charakteristische Unterschiede zwischen der metalltechnischen und der kaufmännischen Ausbildung konnten Mitte der 1990er-Jahre durch ein BIBB-Projekt zur Situation der ausbildenden Fachkräfte in Industriebetrieben<sup>5</sup> erneut belegt sowie im Hinblick auf das Alter der Ausbildungspersonen und die Dauer der Betriebszugehörigkeit noch erweitert werden. So lag in der Ausbildung der Industrie- und Werkzeugmechaniker das typische Alter für ausbildende Fachkräfte um fünf Jahre höher als im kaufmännischen Bereich. Ihre Betriebszugehörigkeit betrug im Mittel 16,9 Jahre und im kaufmännischen Ausbildungsbereich 12,1 Jahre (SCHMIDT-HACKENBERG u. a. 1999, S. 23).

---

4 So heißt es für das Sample der Studie, in der nur Betriebe mit mindestens 50 Beschäftigten berücksichtigt wurden: „Von den Betrieben, die im gewerblichen Bereich ausbilden, haben 86 % mindestens einen hauptamtlichen Ausbilder; bei den kaufmännischen Ausbildungsbetrieben sind es immerhin noch 55 %. Aber 45 % der kaufmännischen Ausbildungsbetriebe bilden ohne hauptamtlichen Ausbilder aus; hingegen sind es bei den gewerblichen Ausbildungsbetrieben nur 14 %“ (KUTT u. a. 1980, S. 27).

5 In 624 Betrieben wurden 1.430 Fachkräfte zu Qualifikation, Arbeitssituation und beruflichem Selbstverständnis bei der Ausbildung in drei zentralen industriellen Berufen, nämlich Industriekaufmann/-frau, Industriemechaniker/-in und Werkzeugmechaniker/-in, befragt (SCHMIDT-HACKENBERG u. a. 1999).

### **Dominanz des männlichen Geschlechts**

Darüber hinaus spielt auch das Geschlecht eine Rolle. Zumindest die bei den Kammern gemeldeten Ausbilder/-innen sind überwiegend männlich. Der prozentuale Anteil der Frauen lag 2006 im bundesweiten Durchschnitt<sup>6</sup> nur bei 28,4 %, wobei interessanterweise zwischen den alten und neuen Ländern nach wie vor erhebliche Unterschiede bestehen. Während diese Quote im früheren Bundesgebiet 26 % beträgt, stellen die Frauen in den neuen Ländern fast schon die Hälfte, nämlich 41,2 % (BIBB 2009, Kap. A5.9.3, S. 186).

Beim kaufmännischen Ausbildungspersonal sind analog zur unterschiedlichen Berufsorientierung von Männern und Frauen tendenziell mehr Frauen anzutreffen als im gewerblich-technischen Bereich. Allerdings korrespondiert die Geschlechterverteilung unter den Auszubildenden der jeweiligen Berufe nicht unmittelbar mit jener ihrer Ausbilderinnen und Ausbilder. So ist beispielsweise der weibliche Anteil beim Ausbildungspersonal im kaufmännischen Bereich geringer als unter den Auszubildenden selbst.

## **2.2 Formale Qualifikation und berufliche Entwicklungswege**

Erhebliche Unterschiede in der Ausbilderstruktur von gewerblichen und kaufmännisch-verwaltenden Ausbildungsbereichen offenbarten beide BIBB-Studien auch im Hinblick auf dessen formale Qualifikation. So wiesen Ausbildungspersonen im kaufmännischen Bereich deutlich höhere Schulabschlüsse auf als Ausbildungspersonen im gewerblichen Bereich. Letztere fielen in den 1970er-Jahren vor allem durch den hohen Anteil der Hauptschüler (81 %) auf (KUTT 1978, S. 15). Zwischen Ausbildungsleitern und Ausbildern/Meistern bestand ein Bildungsgefälle, das im gewerblichen Bereich deutlicher ausfiel als im kaufmännischen. Die Positionen lagen im kaufmännischen Bereich enger beieinander, und auch die vertikale Durchlässigkeit war größer. Die großen Unterschiede bei der Funktionsdauer und bei den Aufstiegschancen erklärte Kutt mit der Spezifik kaufmännischer Tätigkeiten, die den Wechsel zu anderen ähnlich gelagerten Funktionen bis hin zu Führungsaufgaben eher ermöglichen als gewerblich-technische Profile:

„Die Berufsperspektiven und Aufstiegschancen des kaufmännischen Ausbilders sind stärker noch an die kaufmännische Tätigkeit und die dortige Berufsbewäh-

---

6 Diese Berechnung bezieht sich allein auf die in den Ausbildungsbereichen Industrie und Handel, öffentlicher Dienst, Landwirtschaft, freie Berufe und Hauswirtschaft gemeldeten Ausbilder/-innen. Das Handwerk ist davon ausgenommen, da hier bis 2006 nur nach der Zahl der ausbildenden Betriebe gefragt wurde, nicht jedoch nach den jeweils dort verantwortlich ausbildenden Meistern und Meisterinnen. Insofern konnte auch deren Geschlecht bislang nicht erfasst werden.

zung orientiert. Hinsichtlich der nebenamtlichen (u.U. auch hauptberuflichen) kaufmännischen Ausbildertätigkeit wird unterstellt, dass sie für den Positionsinhaber eher vorübergehenden Charakter hat, mit der Möglichkeit der Profilierung für andere (Führungs-)Positionen. Diese Annahme wird durch die Organisation der kaufmännischen Ausbildung verstärkt, derzufolge in diesem Bereich tendenziell weniger hauptberufliche Ausbilder anzutreffen sind als im gewerblichen Bereich [...] Der Berufsweg des gewerblichen Ausbilders führte in der Regel über eine mehrjährige Facharbeiterpraxis und allgemeine Bewährung im Betrieb zur Übernahme von Ausbilderaufgaben, wobei jeder zweite Ausbilder zusätzliche fachliche Qualifikationen erworben hatte“ (KUTT 1978, S. 16).

### **Stellenwert der formalen Ausbildereignung**

Die pädagogische Qualifikation betreffend, erfüllten nahezu alle der Befragten die formelle Voraussetzung der Ausbilder-Eignungsverordnung, wobei 33 % diese durch Prüfung gemäß AEVO, 20 % als Teil der Meisterprüfung und 41 % durch Zuerkennung erlangt hatten. Diese Daten sind jedoch unter dem Vorbehalt der Positivauswahl zu betrachten. So ergab eine andere Erhebung an vier Industrie- und Handelskammern zum Jahresende 1975 ein weniger positives Bild. Von 631 hauptberuflich beauftragten Ausbildern hatten insgesamt 36,6 % den Nachweis der berufs- und arbeitspädagogischen Eignung (noch) nicht erbracht (KUTT 1978, S. 17).

Die letzte personenbezogene Erhebung zu dieser Frage datiert aus dem Jahre 1991/92 und beruht auf der bereits erwähnten repräsentativen Erwerbstätigenstatistik. Von allen mit Ausbildungsaufgaben betrauten Personen (hauptberufliche Ausbilder/-innen, ausbildende Selbstständige und nebenberufliche Ausbilder/-innen) hatten 14 % eine Prüfung nach AEVO abgelegt. Bei gut einem Drittel war die Berechtigung wie bei Handwerksmeistern oder Rechtsanwälten in der beruflichen Qualifikation bereits enthalten. Fast ein Zehntel hatte die Berechtigung nach langjähriger Tätigkeit als Ausbilder zuerkannt bekommen. Damit konnte gut die Hälfte aller Ausbildungspersonen eine Ausbildungsberechtigung vorweisen (vgl. BAUSCH 1997, S. 24). In der Studie zur Evaluation der Aussetzung der AEVO von 2007 gaben 53 % der Betriebe an, Mitarbeiter/-innen mit einer formalen Qualifikation nach AEVO zu haben (SALSS 2007, S. 27).

### **Rekrutierung**

Im Vergleich zu anderen pädagogischen Berufen fällt die Entscheidung, Ausbilder zu werden, im individuellen Bildungs- und Beschäftigungsverlauf relativ spät (KUTT 1978, S. 19). Trotz unterschiedlicher Prägung des kaufmännischen und gewerblich-technischen Bereichs verlaufen die Rekrutierungswege dabei prinzipiell vergleichbar. Dem Gros der ausbildenden Fachkräfte wurde die Aufgabe entweder angeboten,

oder es wurde ungefragt damit beauftragt. Nur ein geringer Prozentsatz (4% bei den auszubildenden kaufmännischen Fachkräften und 6% bei denen der metalltechnischen Ausbildung) hatte sich aktiv darum beworben (SCHMIDT-HACKENBERG u. a. 1999, S. 26). Betriebliche Kriterien für die Auswahl waren dabei in erster Linie „fachliche Erfahrung“, „Zuverlässigkeit“, „Geschick beim Erklären“ und „Geschick beim Umgang“ mit jungen Leuten. Eher nachrangiger Bedeutung war, ob jemand die Auszubildereignung vorweisen kann (vgl. ebd., S. 19 f.). Diese Befunde werden auch durch eine jüngere Erhebung des BIBB von 2008 unter 1.068 auszubildenden Betrieben zur Gestaltung und Durchführung der betrieblichen Ausbildung gestützt. Über die verschiedenen Betriebsgrößenklassen von Kleinst- bis Großbetrieb hinweg bestand Einigkeit, dass a) die „persönliche Bereitschaft zur Unterweisung von Lehrlingen“ und b) „mehrjährige Berufserfahrung“ die wichtigsten Anforderungen sind, welche die Betriebe an auszubildende Mitarbeiter/-innen stellen. Erst danach spielten formale Kriterien wie eine abgeschlossene AEVO- oder Meisterprüfung oder die Teilnahme an anderen Fortbildungen zur pädagogischen Qualifizierung eine Rolle (EBBINGHAUS 2009, S. 33 f.).

### **Professionalisierung**

Im Hinblick auf die Förderung dieser Gruppe durch Aus- und Weiterbildung im pädagogischen Bereich offenbarte die Studie aus den 1970er-Jahren – insbesondere für die größeren Betriebe und ihre jeweilige Organisationsstruktur – ein innerbetriebliches Spannungsfeld. So konnte zwar konstatiert werden, dass sich das betriebliche Ausbildungswesen im Zuge der Organisationsentwicklung vielfach als Stabs- oder Linienstelle „einen relativ eigenständigen Platz im gesamtbetrieblichen Organisationsrahmen“ geschaffen hat (KUTT/TILCH 1978, S. 27). Zugleich ist von der Übertragung der Gesamtverantwortung auf die Ausbildungsleitung nicht auch die volle Beteiligung an der Entscheidung über die Teilnahme an Aus- und Weiterbildung betroffen. Hierbei spielen die Ausbildungsleiter/-innen eine relativ untergeordnete Rolle. In KMU entscheidet über die Teilnahme an Aus- und Weiterbildungsveranstaltungen ohnehin die Geschäftsführung; aber auch in Großbetrieben wird diese Entscheidung noch auf einer hohen Ebene und vielfach außerhalb des Ausbildungssystems getroffen (ebd., S. 27–28).

Die Ergebnisse der BIBB-Betriebsbefragung von 2008 zeigten, dass Angebote zur fachpädagogischen Weiterqualifizierung des Ausbildungspersonals zwar „durchaus als wünschenswert“ erachtet werden, solchen Schulungen jedoch im Vergleich zu den anderen materiellen, organisatorischen und personellen Rahmengrößen für eine gute Ausbildung „die geringste Priorität zukommt“ (EBBINGHAUS 2009, S. 36). So wurden im Bereich der pädagogischen Voraussetzungen der Ausbilder/-innen und den Möglichkeiten, diese weiterzuentwickeln, die „deutlichsten Diskrepanzen zwischen idealen und faktischen Rahmenbedingungen“ festgestellt (ebd.).

### 2.3 Konsequenzen für die Fragestellung

Im Diskurs zur Qualifizierung und Professionalisierung des auszubildenden Personals ist man als Beteiligte/r leicht geneigt, von einer Zielgruppe auszugehen, deren Hauptbeschäftigung in der Ausbildung liegt. Die Zahlen zeigen jedoch, dass es sich beim hauptamtlichen Personal innerhalb der Betriebe nur um eine relativ kleine Gruppe handelt (6 %), welche seit der letzten repräsentativen Erhebung von 1991/92 inzwischen angesichts der vielfach erfolgten betrieblichen Reorganisations- und Sparmaßnahmen anteilmäßig noch geschrumpft sein dürfte (vgl. RÖBEN 2006). Hauptamtliches Personal, das sich vorrangig für die neuen Berufsbilder interessieren dürfte, findet sich entsprechend vor allem bei den außer- und überbetrieblichen Bildungszentren und weniger in den Betrieben selbst. Und innerhalb der Betriebe ist es überwiegend im gewerblich-technischen Bereich anzutreffen und in erster Linie männlich. Der überwiegende Anteil des auszubildenden Personals in der betrieblichen Bildung geht seiner Aufgabe nebenamtlich nach und investiert in der Regel dafür nur einen geringeren Teil seiner Arbeitszeit (vgl. SELKA/TILCH 1981, S. 362).

Von einer berufspädagogischen Mindestqualifizierung im Sinne einer erfolgten Teilnahme an einem Kurs zur Vorbereitung auf die Ausbildereignungsprüfung kann vermutlich nur bei weniger als der Hälfte der Ausbildungspersonen ausgegangen werden. Allerdings kann allein von der Akzeptanz der AEVO, wie SELKA und TILCH in Anlehnung an LIPSMEIER wie auch KUTT schon 1981 betonten, auf eine „Pädagogisierung der betrieblichen Berufsausbildung [...] nur sehr vorsichtig geschlossen werden“ (ebd., S. 361). Eine entsprechende Wirkungsforschung zu dieser Frage steht bis heute aus. Für die Teilhabe an Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen spielt in jedem Falle – abgesehen von der Motivation der jeweiligen Person – insbesondere die Haltung höherer Vorgesetzter bzw. der Unternehmensleitung selbst eine maßgebliche Rolle, und hier gilt es, Ursachen für die oben erwähnten deutlichen Diskrepanzen zwischen Ideal und Realität zu finden.

Hinsichtlich der Ausbildertypen muss im Hinblick auf die Kompetenzentwicklung nicht nur nach Betriebsgröße und Zeitanteilen in der Ausbildung differenziert werden, sondern auch nach Einsatz im gewerblich-technischen oder kaufmännischen Bereich. Offenbar wird im gewerblich-technischen Bereich für die Übernahme von Ausbildungstätigkeiten im Schnitt ein höheres Maß an Berufserfahrung vorausgesetzt als im kaufmännischen Bereich. Darauf verweist zumindest das höhere Durchschnittsalter. Auch die Dauer der Betriebszugehörigkeit scheint hier bedeutsamer zu sein. Der kaufmännische Bereich scheint insgesamt durch eine höhere Fluktuation und Flexibilität gekennzeichnet zu sein. Die Anforderungen an die Fachlichkeit scheinen weniger hoch zu sein, und die Ausbilderfunktion scheint sich auch einfacher in unterschiedliche berufliche Entwicklungswege integrieren zu lassen als

im gewerblich-technischen Bereich. Nicht nur ist der Aufstieg zum hauptamtlichen Ausbilder bzw. Ausbildungsleiter bei Letzterem deutlich schwerer, sondern die Position kann auch eher zu einer beruflichen ‚Sackgasse‘ werden als im kaufmännischen Bereich. Dort ist der Durchstieg zu weiteren Führungspositionen offenbar leichter.

### 3. Berufliches Selbstverständnis

Die Befragung der großen Zahl der ausbildenden Fachkräfte als „versteckter Mehrheit“ Mitte der 1990er-Jahre im Hinblick auf die pädagogischen Ansprüche an ihre Tätigkeit zeigte ein „pragmatisches“ Aufgabenverständnis, „ohne dass deswegen pädagogische Momente fehlen“ (SCHMIDT-HACKENBERG 1999, S. 56). Ausbildung ist für die meisten ein selbstverständlicher Teil ihrer Arbeit. Als zentrales Motiv zur Übernahme dieser Tätigkeit stellte sich dabei die Weitergabe eigener Erfahrungen heraus. Hohe Zustimmungsraten erzielten auch die Motive, mit jungen Leuten zu arbeiten und ihnen Verantwortung gegenüber zu haben, die Auszubildenden als zukünftige Kollegen zu sehen und selbst fachlich auf dem Laufenden zu bleiben (ebd., S. 64 f.).

Nähere Hinweise bezüglich des beruflichen Selbstverständnisses von Ausbildern und Ausbilderinnen ergab eine Befragung von 102 Mitgliedern des baden-württembergischen Berufsausbilderverbands im Sommer 1989 durch das Institut für Berufs- und Wirtschaftspädagogik (IBW) an der Universität Stuttgart.<sup>7</sup> Dabei wurden u. a. drei Statements zu der Frage aufgenommen, ob sich das betriebliche Ausbildungspersonal eher über seine ‚fachliche‘ oder die pädagogische Qualifikation definiert. Die Antworten bezüglich der Zustimmung oder Ablehnung dieser Aussagen bestätigten die Ergebnisse älterer Untersuchungen. So sehen die Ausbilder tendenziell ihre wichtigste Qualifikation im Fachwissen und ordnen die pädagogische Qualifikation dem Fachwissen nach. Das in leitender Position tätige Ausbildungspersonal weist dabei dem pädagogischen Geschick eine signifikant größere Bedeutung zu als die in nachgeordneten Positionen tätigen Ausbilder. Eindeutig abgelehnt wurde das Statement „Der Ausbilder sollte in erster Linie Erzieher sein, erst in zweiter Linie Fachmann“ (SOMMER/NICKOLAUS 1995, S. 175).

#### Erzieherische Ansprüche

Weitere Statements galten der Frage, ob ein „erzieherischer Anspruch“ gegenüber den Auszubildenden geltend gemacht wird und welche Haltung (distanziert, optimistisch

---

7 Von 400 angeschriebenen Personen beantworteten 102 ausschließlich männliche Probanden den Fragebogen. Entsprechend der Verbandsstruktur umfasste die Stichprobe zu 60 % Ausbilder, die in metalltechnischen Berufen ausbilden, gefolgt von 26 % im Elektrobereich. Unterrepräsentiert mit nur 5 % waren die Ausbilder aus dem kaufmännischen Bereich (NICKOLAUS 1992, S. 38).

oder repressiv) hier tendenziell vertreten wird.<sup>8</sup> Es zeigte sich, dass die erzieherischen Möglichkeiten überwiegend positiv eingeschätzt werden und die Verantwortung dafür nicht nur beim Elternhaus, sondern auch von der Ausbildungspraxis gesehen wird.

Jene Ausbilder, welche die Möglichkeiten, in der betrieblichen Ausbildung erzieherisch zu wirken, eher skeptisch einschätzten, vertraten auch die Meinung, dass dem Ausbilder angesichts der vielen Vorgaben in seiner Tätigkeit praktisch kein Spielraum mehr bleibe. Dies wurde von den Autoren der Studie dahin gehend interpretiert, „daß die jeweiligen organisatorisch-institutionellen Ausbildungsbedingungen als wesentliches Hemmnis für erzieherische Bemühungen gesehen werden“ (SOMMER/NICKOLAUS 1995, S. 174).

### **Dominanz arbeitsorientierter Ausbildungsziele**

Neben den erzieherischen Grundorientierungen wurden in der Untersuchung auch die ausbildungsbezogenen Zielorientierungen der Ausbilder erfasst. Es wurde eine Einschätzung bezüglich der Zielerreichung zu folgenden Komplexen erbeten (vgl. ebd., S. 174 f.):

1. Zielsetzungen, die einen ordnungsgemäßen Ablauf der Ausbildung repräsentieren
2. autonomieorientierte Zielsetzungen
3. Ordentlichkeit am Arbeitsplatz als Repräsentanz für die Arbeitstugenden
4. eine interessante Gestaltung der Ausbildung als zentraler Wunsch der Auszubildenden an die Ausbildung
5. die Möglichkeit des Ausbilders, sich um die Auszubildenden als „ganze Person“ zu kümmern.

Als mögliche Ursachen für eine eingeschränkte Umsetzung waren standardisiert drei Kategorien vorgegeben worden. Diese waren

- a) die Person des Auszubildenden,
- b) die organisatorisch-institutionellen Bedingungen sowie
- c) eine nicht gezielte Förderung.

Die Antworten zeigten zum einen eine klare Präferenz für jene Ausbildungsziele, die einen reibungslosen Ablauf der betrieblichen Arbeit begünstigen, während autonomieorientierte Zielsetzungen – wie allgemeine Kritikfähigkeit, die Fähigkeit, sich durchzusetzen, und die Wahrnehmung eigener Rechte – dagegen stark abfielen (NICKOLAUS 1992, S. 160).

---

8 Ausgeprägte Abhängigkeiten erzieherischer Orientierungen vom Alter der Ausbilder und den betriebsgrößen-spezifischen Ausbildungsbedingungen waren nicht erkennbar (NICKOLAUS 1992, S. 159).

Zum anderen wurde deutlich, dass aus Perspektive der Ausbilder lediglich den Kategorien a) und b) Bedeutung als Ursache für eine eingeschränkte Zielerreichung zukommt, wobei die Person des Auszubildenden eindeutig dominierte (SOMMER/NICKOLAUS 1995, S. 176).

### **Erlebte Herausforderungen**

Ergänzt werden diese Einschätzungen zum pädagogischen Selbstverständnis durch eine BIBB-Erhebung zur Situation von Ausbildern und Ausbilderinnen in Klein- und Mittelbetrieben des Einzelhandels Mitte der 1980er-Jahre. Zwecks empirischer Fundierung eines Weiterbildungsansatzes, der auch die spezifische Situation von Inhabern in ihrer Rolle als Ausbilder/-in berücksichtigte, konnten 423 Antworten einer postalischen Befragung in Betrieben mit schwerpunktmäßig 5 bis 50 Beschäftigten verwertet werden.<sup>9</sup> Ein zentrales Erkenntnisinteresse der Untersuchung war auf die Erfassung und Analyse von Problemen und Schwierigkeiten gerichtet, die sich in der betrieblichen Ausbildung als strukturelle und personelle Phänomene bemerkbar machen. Auch wenn die Zustimmung oder Ablehnung von insgesamt 16 Statements auf einer vierstufigen Skala diese Herausforderungen nur auf der Oberfläche behandeln und keinerlei Aussagen über Ursache- und Wirkungszusammenhänge erlauben, zeigen die Ergebnisse doch wichtige Tendenzen an.

Die am häufigsten genannte Schwierigkeit war die Beeinträchtigung der Konzentration und Leistungsfähigkeit der Auszubildenden durch außerbetriebliche Interessen; hier wurden die Freizeit, das Elternhaus oder die Partnersuche genannt. Mit der Anerkennung der fachlichen Autorität des Ausbilders gab es dagegen die wenigsten Probleme.

Auch hier wird als „auffallend“ vermerkt, „daß die didaktischen Fragen im engeren Sinn kaum Schwierigkeiten bereiten“. Nur 13 bzw. 18 % der Befragten haben überwiegend methodische oder inhaltliche Schwierigkeiten bei der Wissensvermittlung. Etwas größere Schwierigkeiten gibt es bei der Vermittlung von Fähigkeiten und Einsichten im Verhaltensbereich (z. B. dem Kunden gegenüber) (KUTT/WONNEBERGER 1986, S. 142).

Darüber hinaus machen die Antworten zu den eher betriebsorganisatorisch wie auch außerhalb des betrieblichen und personellen Einflussbereichs gelagerten Statements die allgemein größeren Herausforderungen deutlich, die prinzipiell für die Ausbildung in kleinen und mittleren Betrieben gelten (z. B. geringes Zeitbudget, steigende Kosten, starke Reglementierung durch Vorschriften/Gesetze, Rekrutierungs-

---

<sup>9</sup> Insgesamt wurden 1.400 Fragebögen verschickt, der Rücklauf lag bei 507 Betrieben (36 %), davon konnten 423 als Ausbildungsbetriebe identifiziert und der Untersuchung zugrunde gelegt werden (KUTT/WONNEBERGER 1986, S. 139).

schwierigkeiten). Auch spielen Ausbildungsfragen im Bereich der Weiterbildung nur eine vernachlässigte Rolle.

### **Konsequenzen für die Fragestellung**

Für die Kompetenzentwicklung und Professionalisierung im berufspädagogischen Bereich spielt das berufliche Selbstverständnis der Ausbildungspersonen eine primäre Rolle. Je mehr sie sich mit dem lehrenden Anteil identifizieren, desto größer dürfte die Chance sein, dass sie sich für Fort- und Weiterbildungen aufgeschlossen zeigen. Die Zeitanteile in der Ausbildung dürften dafür ein ausschlaggebender Faktor sein. Je höher der Anteil der Ausbildungstätigkeit, desto höher wird auch die Bereitschaft sein, sich mit Ausbildungsfragen generell zu beschäftigen (SELKA/TILCH 1981, S. 362).

Zugleich unterscheiden sich Ausbildungspersonen fundamental von Lehrkräften oder anderen Vollzeitpädagogen, weil ihre primäre berufliche Identität in der Regel nicht auf dem Wunsch gründet, anderen etwas beizubringen, sondern einen bestimmten Beruf auszuüben. Die Motivation, die darin erworbenen Erfahrungen weiterzugeben, entwickelt sich dann erst im Verlaufe der Ausübung und Identifizierung mit diesem Beruf und vermutlich auch dem arbeitgebenden Betrieb. Vor diesem Hintergrund ist der vielfach eingeforderte Wandel zum Lernprozessbegleiter (vgl. BAUER u. a. 2007; BAUER 2007) und zu einem primären Selbstverständnis als Pädagoge nicht leicht zu bewerkstelligen. Diese Entwicklung dürfte nicht zuletzt auch davon erschwert sein, dass der Begriff des Pädagogischen im betrieblichen Kontext eher verpönt ist.

## **4. Strukturimmanente Hindernisse für die Kompetenzentwicklung**

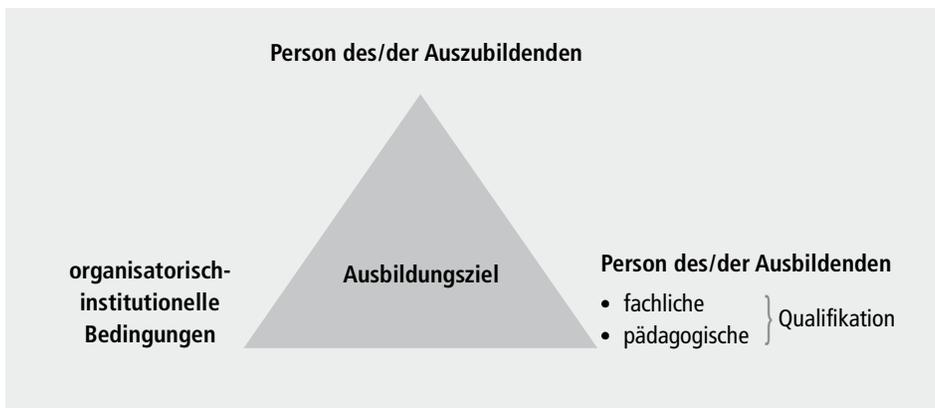
### **4.1 Subjektive Deutung des Ausbildungserfolgs bzw. -misserfolgs**

Wie insbesondere die Studien von Kutt/Wonneberger und Sommer/Nickolaus zeigen, stellt sich für die berufspädagogische Weiterbildung des ausbildenden Personals ein grundlegendes Problem, wenn didaktisch-organisatorische Veränderungen von den Betroffenen selbst kaum als notwendig erachtet werden. Sommer/Nickolaus bringen dieses Dilemma im Hinblick auf Ansprüche einer verbesserten Lernortkooperation mit folgenden Worten auf den Punkt:

„Was soll auf seiten der Ausbilder das dafür erforderliche Veränderungspotential hervorbringen, wenn der größte Teil mit dem Ergebnis seiner Bemühungen ohnehin zufrieden ist und jene, die dies nicht sind, die Ursache für mangelnde Zielerreichung vor allem in der Person des Auszubildenden sehen?“ (SOMMER/NICKOLAUS 1995, S. 176).

Aus den durch die IBW-Studie den Ausbildern zur Auswahl stehenden möglichen Ursachen für eine eingeschränkte Umsetzung der Ausbildungsziele ließe sich ein hypothetisches Erklärungsmodell für den rein auf den betrieblichen Teil bezogenen Ausbildungserfolg aufstellen, das den Einfluss dreier zentraler Komponenten berücksichtigt: Dies wären zum einen die organisatorisch-institutionellen und materiellen Bedingungen der Ausbildung, zum zweiten Eigenschaften des oder der Auszubildenden und zum dritten Eigenschaften des Ausbilders bzw. der Ausbilderin bzw. dessen fachliche und pädagogische Qualifikation (siehe Abbildung).

Abbildung 1: **Erklärungsmodell für betrieblichen Ausbildungserfolg/-misserfolg**  
(eigene Darstellung in Anlehnung an SOMMER/NICKOLAUS 1995)



Die subjektive Deutung dieses Modells durch die betroffenen Ausbildungspersonen sähe nach den vorliegenden Untersuchungen dabei vorrangig so aus, dass zwar der Ausbildungserfolg auch der eigenen Person zugeschrieben wird, der Misserfolg jedoch allein den anderen Komponenten, nämlich den Rahmenbedingungen und der Person des Auszubildenden selbst angelastet wird.

Diese Sichtweise wird durch weitere Daten aus der IBW-Erhebung gestützt, die sich um die von den Auszubildenden erwünschten Eigenschaften sowie auftretende Konfliktsituationen drehen. So zeigt die Auswertung, dass Letztere aus Sicht der Ausbilder am häufigsten von einem „Fehlverhalten“ der Auszubildenden ausgehen, „wobei der mangelnden Lernbereitschaft der Auszubildenden und einer als unbefriedigend empfundenen Ausprägung von Arbeitstugenden und Anpassungsfähigkeit bzw. -bereitschaft die größte Bedeutung zugeschrieben wird“. Die betrieblichen Bedingungen der Ausbildung einschließlich der arbeitsorganisatorischen Gestaltung werden von etwa 30 % der Befragten in irgendeiner Form als Konfliktursache angeführt. Interessant ist auch, dass „im Vergleich zu jenen Konfliktanlässen, die direkt

auf den Verhaltensbereich der Auszubildenden bezogen sind, [...] Angaben, die als Hinweis für die Wahrnehmung von Rollenkonflikten gedeutet werden können, eine relativ geringe Rolle [spielen]“ (NICKOLAUS 1992, S. 162 f.). Auch hier wird das eigene Verhalten offenbar kaum kritisch hinterfragt, bzw. die Gründe für Schwierigkeiten werden allein extern attribuiert.

Andererseits stellt sich die Frage, ob dieses Verhalten tatsächlich so spezifisch für betriebliche Ausbilder/-innen ist und ob nicht auch andere Personengruppen, einschließlich hauptberuflicher Lehrkräfte an Schulen, üblicherweise so reagieren. Die hier gemachten Beobachtungen bestätigen zumindest die theoretischen Annahmen der Sozialpsychologie, wonach zum Schutze und zur Bekräftigung des Selbst Misserfolge external und Erfolge internal attribuiert werden. In diesem Zusammenhang spricht man auch von selbstwertdienlicher Attribution (vgl. u. a. KELLEY 1973). Für das Hinterfragen der eigenen Vorgehensweise im Umgang mit jungen Menschen braucht es sicherlich ein tieferes pädagogisches Verständnis, das auch bei anderen Berufsgruppen im Bildungsbereich nicht automatisch vorausgesetzt werden kann.

## 4.2 Konfliktstruktur der betrieblichen Ausbilderposition

Eine bessere Erklärung für die Spezifik des beruflichen Selbstkonzepts von Ausbildungspersonen liegt wohl in der betrieblichen Ausbilderposition selbst begründet, in der aufgrund ihrer Platzierung im Fokus verschiedener, oft gegensätzlicher Interessen per se eine Konfliktstruktur angelegt ist. Zumindest für das Ausbildungspersonal im Metallbereich wurde dieser Zusammenhang in einem großen Kooperationsprojekt zwischen der Universität Dortmund, dem Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen (SOFI) und der IG Metall zu „Tätigkeitsstrukturen, Arbeitssituationen und Berufsbewußtsein“ in den Jahren 1982–85 deutlich herausgearbeitet.

Auf der einen Seite stehen die betrieblichen Handlungsimperative, und es ist Auftrag des Ausbilders, im Sinne des Unternehmenszwecks neue Mitarbeiter/-innen heranzubilden, die den Ansprüchen, die die Arbeitsprozesse zukünftig an sie stellen werden, sowohl hinsichtlich ihrer fachlichen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse als auch ihrer persönlichen und sozialen Kompetenzen entsprechen. Auf der anderen Seite stehen die ihm anvertrauten jugendlichen Auszubildenden mit ihren individuellen Qualifizierungs- und Entwicklungsbedarfen, denen es aus pädagogisch-emanzipatorischen Gründen gilt, gerecht zu werden.

Aus berufspädagogischer Perspektive sprechen PÄTZOLD, DREES und LIETZ (1986, S. 136) im Hinblick auf die Stellung des Ausbilders daher von „institutioneller Schwäche“. Sein Dilemma besteht darin, dass er als abhängig Beschäftigter selbst „Untergebener“ gegenüber der Unternehmensleitung ist, gleichzeitig aber auch Vorgesetzter der Auszubildenden. Diese „asymmetrische Kompetenzverteilung“ (ebd.)

führe zu einer spezifischen „Zweck-Mittel-Relation“, in der das Auffangen von persönlichen Problemen und psychischen Krisen bei den Auszubildenden auch unmittelbar dem Ausbilder selbst nützt, weil die Qualität seiner Arbeit am Ende an den Leistungen seiner Auszubildenden gemessen wird. Der Ausbildungsbereich ist somit nicht mehr als ein „Subsystem“ des Betriebes und bringt funktionsnotwendige Erziehungsziele mit sich, die, so die Analyse der Autoren, einer kritischen Auseinandersetzung mit den Betriebszwecken im Wege stehen:

„Die an den betrieblichen Zwecksetzungen orientierten beruflichen Sozialisationsziele hauptberuflicher Ausbilder sind hauptsächlich von den Ansprüchen des Betriebes und von der Erfahrung geprägt, die eigene berufliche Position, die als erhöhte Karrierestufe innerhalb der betrieblichen Statushierarchie bewertet wird, nur durch die Akzeptation der institutionell vorgegebenen beruflichen Handlungsstrukturen erreicht zu haben. Dabei hat sich eine Fähigkeit als fundamental wichtig erwiesen: das Arrangement mit den gesellschaftlichen bzw. betrieblichen Bedingungen, das deshalb zur Hauptleitlinie in der Alltagspraxis wird“ (PÄTZOLD/DREES/LIETZ 1986, S. 137).

Im Anschluss an Arbeiten von HOLZAPFEL (1975) und ARNOLD (1983) kommen die Autoren zu dem Schluss, dass die bei den Ausbildern und Ausbilderinnen beobachteten „instrumentellen pädagogischen Handlungsorientierungen“ eine Verabsolutierung der betrieblichen Arbeitsbedingungen und -zwecke mit sich bringen und somit einer Aufgeschlossenheit für Weiterbildungsmaßnahmen speziell im pädagogischen Bereich (und damit einer Hinwendung zu den Ausbildungsinteressen der Jugendlichen) tendenziell zuwiderlaufen (PÄTZOLD/DREES 1989, S. 2 und 144 ff.).<sup>10</sup>

---

10 Die Autoren ziehen daraus die Konsequenz, dass an den Bewusstseinsstrukturen der Ausbilder angesetzt werden müsse, um den nötigen „Paradigmenwechsel in der Sicht von der Funktion und den Zielen beruflicher Ausbildung sowie der Ausbildertätigkeit“ zu erzielen. Zur Veranschaulichung der aus heutiger Sicht in ihrem hohen normativen und gesellschaftspolitischen Anspruch etwas fremd anmutenden Argumentation sei daraus einmal ausführlicher zitiert: „Für die Konzipierung von Weiterbildungsveranstaltungen für betriebliche Ausbilder ergeben sich damit weitreichende Konsequenzen. Deutlich wird, daß die Ausbilder auf eine kontinuierliche fachliche Weiterbildung existentiell angewiesen sind, da diese sie befähigt, innerhalb der gegebenen Ausbildungsbedingungen in den Betrieben die an sie herangetragenen Aufgaben zu erfüllen. Gleichzeitig muß es Anliegen der Weiterbildung sein, langfristig die Befangenheit der Ausbilder in der immanenten Logik ihrer Arbeitsbedingungen zu lockern, die fremdgesetzten Bewertungsgrundlagen für ihre Ausbildertätigkeit zu problematisieren und den dann hervortretenden Vorstellungen, wie eine qualifizierende Ausbildung im Sinne der Jugendlichen und ihrer selbst zu gestalten wäre, als konkrete Forderungen neuen Rang zu verschaffen. Sie muß die Ausbilder zur Formulierung ihrer Interessen auch über die konkreten Arbeitssituationen hinaus ermutigen und es ihnen ermöglichen, ihre Arbeitsbedingungen auf die Tauglichkeit im Sinne qualifizierender Ausbildung zu überprüfen. Sie muß die Systembedingtheit von Deutungsmustern und Handlungsorientierungen vor Augen führen und den scheinbaren Verlust von Identität, der mit der Problematisierung des Alltagshandelns verbunden ist, als Schritt zu einer Kompetenzerweiterung erfahrbar machen“ (PÄTZOLD/DREES 1989, S. 142 f.).

Die parallele Teilstudie des SOFI hingegen war arbeitssoziologisch ausgerichtet und fragte in 20 Unternehmen der Metallindustrie vor allem nach dem Institutionalierungsgrad der Ausbildertätigkeit in den Lehrwerkstätten und dem Bewusstseinsstand hauptberuflicher Ausbilder im Professionalisierungsprozess ihrer Funktion. Angesichts ihres Aufstiegs aus der Gruppe der Arbeiter und trotz erkennbarer Professionalisierungstendenzen offenbarte die Analyse eine „weitverbreitete Statusunsicherheit und -ambivalenz als den neuralgischen Punkt dieses Bewußtseins“: „Mangelnde betriebliche und gesellschaftliche Anerkennung ihrer Arbeit, mangelnder Einbezug in die ausbildungsrelevanten betrieblichen Entscheidungen [...] und mangelnde berufliche Vorbereitung“ werden als entscheidende Ursachen benannt (SCHLÖSSER/DREWES/OSTHUES 1989, S. 182). Zugleich wurde das berufliche Selbstverständnis der Befragten auf die Formel „vom Ausbildungsmeister zum Betriebslehrer“ gebracht und ein deutliches Interesse an einer Gleichstellung mit dem Lehrerberuf konstatiert. Dieses manifestierte sich u. a. in Forderungen an die IG Metall, sich für ihre Berufsinteressen stärker einzusetzen, aber auch in einer Wahrnehmung der Betriebsräte als vorrangiger Fürsprecher der Auszubildenden und damit als potenzieller Gegner.

Zwar führt diese berufs- und arbeitssoziologische Studie im Hinblick auf Fragen der Ausbildungsqualität und geeignete Ansätze zur Kompetenzentwicklung des Ausbildungspersonals wenig weiter, da, wie zu Recht kritisiert wurde, „die Konsequenzen der unterschiedlichen Ausbildertypen auf die Beziehung Ausbilder – Auszubildende und den Ausbildungserfolg [...] nicht diskutiert [werden]“ (PASSE-TIETJEN/TILCH 1990, S. 267). Ihr Verdienst ist es jedoch, die schwierige Position des Ausbilders im Metallbereich auch betriebspolitisch herausgearbeitet zu haben, sowie die ambivalente Haltung im Hinblick auf die Rolle der gewerkschaftlichen Vertretung zu thematisieren.

## 5. Fazit

Bei der Annäherung an die Gruppe des ausbildenden Personals in der betrieblichen Bildung ergibt sich die Schwierigkeit, dass es sich nicht nur strukturell vom Arbeitsplatz, sondern auch personell und von den Qualifikationen her um eine äußerst heterogene und breite Gruppe von Beschäftigten handelt. Die Ausbildungstätigkeiten sind nicht wie in der Berufsschule mit einem Berufsstand verbunden, sondern es handelt sich um eine Funktion. Diese wird von betrieblichen Fachkräften mehrheitlich neben ihrer regulären Tätigkeit übernommen. Nur ein vergleichsweise kleiner Prozentsatz ist hauptberuflich mit Ausbildungsfragen befasst.

Grundsätzlich lassen sich drei Ausbildertypen unterscheiden – hauptberufliche Ausbilder/-innen, ausbildende Selbstständige (Inhaber) und nebenberufliche Aus-

bilder/-innen –, deren Arbeitssituation sich je nach Betriebsgröße und kaufmännischem oder gewerblich-technischem Ausbildungstyp deutlich unterscheidet. Innerhalb großer Unternehmen lassen sich drei Gruppen von Beteiligten unterscheiden. Dies sind die Führungskräfte und Ausbildungsleiter/-innen auf der Managementebene, die hauptberuflichen Ausbilder/-innen auf der Planungs- und Umsetzungsebene und schließlich die ausbildenden Fachkräfte auf der Umsetzungsebene.

Unterschiedlichste allgemein- und berufsbildende Ausbildungsgänge führen zur Ausbildertätigkeit, und nur die wenigsten Beschäftigten scheinen sich von sich aus darum zu bewerben. Für die meisten Ausbildungspersonen ist die Betreuung Auszubildender anschließend jedoch eine langjährige, regelmäßige Aufgabe, der sie gerne nachgehen. Sie übernehmen diese Aufgabe aus Verantwortung gegenüber der jungen Generation und aus Interesse an ihrem Beruf. Sie sind fachlich qualifiziert und haben sich häufig weitergebildet. Im Hinblick auf ihre Förderung seitens der Betriebe werden die Entscheidungen offenbar auf einer sehr hohen Ebene gefällt.

Ausbilder/-innen scheinen die pädagogischen Anforderungen ihrer Tätigkeit kaum als Problem zu empfinden und ihr eigenes Tun selten kritisch zu reflektieren, sodass sie einer berufs- und arbeitspädagogischen Weiterbildung im Anschluss an den Nachweis der Ausbildereignung entsprechend geringe Bedeutung beimessen. Insbesondere die ausbildenden Fachkräfte greifen bei der Ausbildung vor allem auf die eigene Erfahrung bzw. bis auf die Primärerfahrung der eigenen Ausbildung zurück und stellen die betrieblichen Zusammenhänge und den Status quo prinzipiell eher nicht infrage.

So verkürzt ließe sich das Datenmaterial aus der bisherigen empirischen Forschung zum betrieblichen Ausbildungspersonal auf den Punkt bringen. Allerdings beruht dieses im Wesentlichen auf zeitlich lange zurückliegenden Studien, bei denen Fragebogenerhebungen mit vorgegebenen Statements dominieren. Damit berühren die Daten nur die Oberflächenstruktur der Thematik. Eine Ausnahme stellt das qualitativ angelegte Kooperationsprojekt des SOFI, der Universität Dortmund und der IG Metall dar; dieses hat jedoch den Nachteil, dass es allein auf den Metallbereich fokussiert. Insgesamt ist hier und in Großbetrieben der Industrie ein Übergewicht der Empirie zu verzeichnen, während andere Branchen ganz ausgeblendet bleiben.<sup>11</sup>

Seit Mitte der 1990er-Jahre sind keine nennenswerten empirischen Untersuchungen zur Situation des ausbildenden Personals mehr erfolgt, und der Forschungsbedarf auf vielen Ebenen dürfte deutlich geworden sein. Einen ersten, wich-

---

11 Der Vollständigkeit halber sei zumindest erwähnt, dass an der Technischen Universität Berlin 1984 ein Forschungsprojekt zur Berufssituation von Ausbildern in öffentlichen Betrieben der Stadt durchgeführt wurde. Da sich das aktuelle BIBB-Projekt jedoch allein mit Ausbildungspersonal in Betrieben der Privatwirtschaft befasst, wurden dessen Befunde hier nicht berücksichtigt (vgl. PASSE-TIETJEN 1986).

tigen Schritt zur Sondierung der Breite des Feldes leistet eine explorative Studie zum Qualifikationsbedarf des betrieblichen Aus- und Weiterbildungspersonals, welche 2007 im Zuge der Entwicklung der neuen Berufsangebote im Auftrag des BIBB durchgeführt wurde (BRATER/WAGNER 2008; VAB 2008; WAGNER in diesem Band) und die veränderten Anforderungen anschaulich schildert. Die hier entwickelte Clusterbildung von Unternehmen, hinsichtlich sich wesentlich unterscheidender Ausbildungs- und Personalstrukturen, bot eine gute Grundlage für die Entwicklung des Fallstudienansatzes im nun laufenden aktuellen BIBB-Projekt.

Die Zusammenschau der bisherigen Forschung zeigt, dass es für ein umfassendes Verständnis der Handlungsbedingungen des betrieblichen Ausbildungspersonals nicht reicht, auf einer personenbezogenen Ebene die Anforderungen an die unterschiedlichen Profile innerhalb dieser Gruppe zu reflektieren, sondern dass der organisationale Kontext als Ganzes in den Blick genommen werden muss. Von ihm hängen die Funktion Ausbildung im Betrieb und damit auch die Stellung des ausbildenden Personals und dessen prinzipielle Fördermöglichkeiten unmittelbar ab.

Das Projekt verfolgt das Ziel, die Situation des ausbildenden Personals in der betrieblichen Bildung im Hinblick auf seine Gestaltungsräume für die Wahrnehmung seiner Funktion sowie seine beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten in unterschiedlichen Betriebstypen zu analysieren. Die übergeordnete Forschungsfrage lautet: „Welches sind zentrale Einflussfaktoren für die Kompetenzentwicklung und Förderung des ausbildenden Personals in der betrieblichen Bildung?“

Die betriebliche Bildungslandschaft hat sich seit den Haupterhebungen der 1980er-Jahre erheblich gewandelt. Es gilt, die aus der Sekundäranalyse gewonnenen Annahmen auf ihre aktuelle Relevanz hin zu überprüfen sowie die Situation des ausbildenden Personals in Bezug zu den jeweils existierenden Konzepten der Personal- wie Organisationsentwicklung in den Betrieben zu setzen (vgl. exemplarisch RÖBEN 2006). Betriebliches Lernen hat darin inzwischen einen viel höheren Stellenwert erlangt, bis hin zu jüngsten Ansätzen, in die ganze Kompetenzmanagementsysteme integriert werden (MASCHWITZ 2009). In diesem Gefüge dürfte insbesondere die Unternehmens- und Lernkultur die Gestaltungsräume für pädagogische Arbeit entscheidend beeinflussen (SLOANE 2009, S. 8).

Die das Projekt leitenden Arbeitsthesen lassen sich folgendermaßen formulieren:

1. Die Arbeits- und Entwicklungsbedingungen des Ausbildungspersonals unterscheiden sich je nach Größe des Unternehmens (Konzern, Mittelständler, Kleinunternehmen), nach dem Tätigkeitsbereich (kaufmännisch-verwaltend oder gewerblich-technisch) und nach der Kammerzuordnung (HWK oder IHK).
2. Die Handlungsspielräume erhöhen sich, je höher die berufliche Qualifikation ist.
3. Die Handlungsspielräume des Ausbildungspersonals variieren je nach Unternehmenskultur und stehen in engem Zusammenhang mit der Anerkennung ihrer

Tätigkeit als wertschöpfender Dienstleistung (Relevanz der Ausbildung für die eigene Nachwuchssicherung).<sup>12</sup>

4. Zum ausbildenden Personal gehören überwiegend Mitarbeiter/-innen, die sich stark mit ihrem Unternehmen identifizieren und eine hohe Firmenloyalität zeigen. Im Hinblick auf ihren eigenen beruflichen Werdegang entwickeln sie in der Regel nur innerbetriebliche Perspektiven. Dabei hat das hauptamtliche Ausbildungspersonal im kaufmännisch-verwaltenden Bereich bessere Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten als im gewerblich-technischen Bereich.
5. Die vorrangige Orientierung des betrieblichen Ausbilderhandelns an unternehmerischen Zwecken ist ein Hindernis für die Entwicklung weiter reichender berufspädagogischer Handlungsziele und damit auch für die Professionalisierung des ausbildenden Personals. Dies gilt besonders für Ausbilder/-innen in gewerblich-technischen Berufen mit langer Ausbildungstradition und für ausbildende Fachkräfte, die ihre Funktion nebenamtlich wahrnehmen.

Auf die Ausbilder/-innen und ausbildenden Fachkräfte bezogen gilt es, ihre Selbstwahrnehmungen ernster zu nehmen und zu deren Einordnung auch andere als vorrangig pädagogische Bezugssysteme heranzuziehen. Immerhin handeln Ausbilder/-innen vor dem Hintergrund von konkreten Berufen und Betrieben und identifizieren sich vermutlich eher über diese Zugehörigkeiten als über die Teilhabe an einer mehr oder weniger abstrakt bleibenden Gruppe des „betrieblichen Bildungspersonals“. Wenig berücksichtigt von der Forschung wurde in diesem Zusammenhang bislang auch ihr Beitrag zur beruflichen und betrieblichen Sozialisation der Auszubildenden.

Um die bisherigen Ergebnisse und Annahmen bezüglich relevanter Bedingungen und Einflussfaktoren für die Kompetenzentwicklung des ausbildenden Personals überprüfen und weiter verfeinern zu können, werden im Projekt ausführliche qualitative Fallstudien in sieben Unternehmen durchgeführt, die sich nach Alter, Größe und Branchenzugehörigkeit stark voneinander unterscheiden. Dabei werden leitfadengestützte Interviews mit Vertretern des Personalwesens, des Betriebsrats, verschiedenen Angehörigen des ausbildenden Personals und den Auszubildenden geführt. Die Ergebnisse sollen anschließend durch kleinere Fallstudien in bis zu 14 weiteren Unternehmen auf ihre Reichweite geprüft werden.

Nach Analyse der Zusammenhänge auf der Mikroebene und Entwicklung eines theoretischen Strukturmodells ist mittelfristig geplant, dessen zentrale Annahmen über eine Panelerhebung auch statistisch zu überprüfen.

---

12 Siehe hierzu auch die jüngsten Ergebnisse mithilfe multivariater Analyseverfahren auf Basis der BIBB-Betriebsbefragung von 2008 (EBBINGHAUS/ULMER 2010, S. 40).

## Literatur

- ARNOLD, Rolf: Pädagogische Professionalisierung betrieblicher Bildungsarbeit. Explorative Studie zur Ermittlung weiterbildungsrelevanter Deutungsmuster des betrieblichen Bildungspersonals. Frankfurt am Main, Bern, New York: Peter Lang 1983
- BAHL, Anke; BLÖTZ, Ulrich; ULMER, Philipp: Von der Ausbildereignungsverordnung bis zum Berufspädagogen. Zur Qualifikation und Förderung des Ausbildungspersonals seit 1972. In: 40 Jahre Bundesinstitut für Berufsbildung: 40 Jahre Forschen – Beraten – Zukunft gestalten. Bonn, BIBB 2010, S. 139–148
- BAHL, Anke; DIETRICH, Andreas: Die vielzitierte ‚neue Rolle‘ des Ausbildungspersonals – Diskussionslinien, Befunde und Desiderate. In: Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online (2008), bwp@Spezial 4 – HT2008, S. 16 – URL: [http://www.bwpat.de/ht2008/ws25/bahl\\_dietrich\\_ws25-ht2008\\_spezial4.pdf](http://www.bwpat.de/ht2008/ws25/bahl_dietrich_ws25-ht2008_spezial4.pdf) (Stand: 17.12.2010)
- BAUER, Hans G. u. a.: Lern(prozess)begleitung in der Ausbildung: Wie man Lernende begleiten und Lernprozesse gestalten kann. Ein Handbuch. Bielefeld 2007
- BAUER, Hans G.: Maßstäbe und Zielbilder der Lernprozessbegleitung. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 36 (2007) 6, S. 24–27
- BAUSCH, Thomas: Die Ausbilder im dualen System der Berufsbildung. Eine Strukturanalyse des betrieblichen Ausbildungspersonals. Ergebnisse aus der BIBB/IAB-Erhebung 1991/92. Bielefeld 1997
- BLÖTZ, Ulrich: Betriebliche Bildungsleistungen als Zukunftsbranche. In: BAHL, Anke; GROLLMAN, Philipp (Hrsg.): Professionalisierung des Berufsbildungspersonals in Europa – Was kann Deutschland lernen? Bielefeld 2011, S. 107–121
- BRATER, Michael; WAGNER, Jost: Qualifikationsbedarf des betrieblichen Bildungspersonals. Ergebnisse einer qualitativen Studie. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 37 (2008) 6, S. 5–9
- BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG: Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2009. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. Bonn 2009
- BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG: Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2010. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. Bonn 2010
- EBBINGHAUS, Margit: Ideal und Realität betrieblicher Ausbildungsqualität. Sichtweisen ausbildender Betriebe. Bonn: BIBB 2009 (Wissenschaftliche Diskussionspapiere 109) – URL: <http://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/show/id/2276> (Stand: 17.12.2010)
- EBBINGHAUS, Margit; ULMER, Philipp: Betriebliches Ausbildungspersonal – Welche Rolle spielt seine pädagogische Qualifizierung? In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 39 (2010) 6, S. 38–42
- FALK, Rüdiger; ZEDLER, Reinhard: Neue Qualifizierungsmöglichkeiten für das berufliche Bildungspersonal – eine erste Würdigung. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 39 (2010) 4, S. 47–48

- HOLZAPFEL, Günther: Professionalisierung und Weiterbildung bei Lehrern und Ausbildern. Eine explorative Studie über Lehrer- und Ausbilderweiterbildung in Baden-Württemberg. Weinheim, Basel: Beltz 1975 (Schriftenreihe der Arbeitsgruppe für empirische Bildungsforschung, Heidelberg, Bd. 18)
- JÄGER, Christiane: Neue AEVO und gestufte Fortbildungsmöglichkeiten bedarfsorientiert umsetzen. Interview mit Axel-Michael Unger, Vorsitzender des Bundesverbands Deutscher Berufsausbilder. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 39 (2010) 4, S. 49–50
- JANSEN, Rolf: Grundinformationen zum Ausbildungspersonal. Ergebnisse einer repräsentativen Erwerbstätigenbefragung. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 18 (1989) 4, S. 11–16
- KELLEY, Harold H.: The processes of causal attribution. In: American Psychologist 28 (1973), S. 107–128
- KUTT, Konrad: Beruflicher Werdegang von Ausbildern und Ausbildungsleitern – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 7 (1978) 5, S. 15–20
- KUTT, Konrad: Was wissen wir über Ausbilder oder was glauben wir zu wissen? Plädoyer für eine Bilanzierung des Wissensstandes im Forschungsfeld „Ausbildungspersonal“. In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik 84 (1988) 6, S. 525–532
- KUTT, Konrad; TILCH, Herbert: Weiterbildung der Ausbilder – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 7 (1978) 4, S. 25–29
- KUTT, Konrad; TILCH, Herbert; MCDONALD-SCHLICHTING, Uta; HANISCH, Christel: Ausbilder im Betrieb. Empirische Befunde zur Situation und Qualifikation des Ausbildungspersonals. Berlin: Bundesinstitut für Berufsbildung 1980
- KUTT, Konrad; WONNEBERGER, Bernd: Zur Situation von Ausbildern in Klein- und Mittelbetrieben des Einzelhandels. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 15 (1986) 5, S. 138–143
- MASCHWITZ, Annika: Kompetenzmanagement und seine Bedeutung für die betriebliche Weiterbildung und das betriebliche Lernen. In: Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online (2009) 17, S. 18 – URL: [http://www.bwpat.de/content/uploads/media/maschwitz\\_bwpat17.pdf](http://www.bwpat.de/content/uploads/media/maschwitz_bwpat17.pdf) (Stand: 17.12.2010)
- NICKOLAUS, Reinhold: Selbstverständnis und Tätigkeitsfeld von Ausbildern. Ergebnisse des IBW-Projektes „Lehrende in der Berufsbildung (LiB)“. Esslingen: DEUGRO 1992. (Stuttgarter Beiträge zur Berufs- und Wirtschaftspädagogik 16)
- PÄTZOLD, Günter; DREES, Gerhard; LIETZ, Margret: Haupt- und nebenberufliche Ausbildungstätigkeit im Metallbereich. Aus den Ergebnissen des Forschungsprojekts „Ausbilder“. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 15 (1986) 5, S. 134–138
- PÄTZOLD, Günter; DREES, Gerhard: Betriebliche Realität und pädagogische Notwendigkeit. Tätigkeitsstrukturen, Arbeitssituationen und Berufsbewußtsein von Ausbildungspersonal im Metallbereich. Köln, Wien: Böhlau 1989 (Sozialwissenschaftliches Forum 24)

- PASSE-TIETJEN, Helmut: Berufsfeld und Qualifizierung von Ausbildern öffentlicher Betriebe Berlins. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 15 (1986) 5, S. 143–146
- PASSE-TIETJEN, Helmut; TILCH, Herbert: Neuere Untersuchungen zur Ausbildersituation im Lichte einer Konzeption der Aus- und Weiterbildung des betrieblichen Ausbildungspersonals. In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik 86 (1990) 3, S. 263–272
- RÖBEN, Peter: Ausbilder im lernenden Unternehmen – Ergebnisse aus einem internationalen Forschungsprojekt. In: Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online (2006) 9, S. 21 – URL: [http://www.bwpat.de/ausgabe9/roeben\\_bwpat9.pdf](http://www.bwpat.de/ausgabe9/roeben_bwpat9.pdf) (Stand: 17.12.2010)
- SALSS: Studie zur Aussetzung der AEVO. Betriebserhebung. Endbericht. Vorgelegt dem Bundesinstitut für Berufsbildung. Bonn: August 2007. Unveröffentlichtes Manuskript
- SCHLÖSSER, Manfred; DREWES, Claus; OSTHUES, Ernst-Wilhelm: Vom Lehrgesellen zum Betriebspädagogen. Eine empirische Untersuchung zur Professionalisierung betrieblicher Ausbildertätigkeit. Frankfurt/Main, New York: Campus 1989
- SCHMIDT-HACKENBERG, Brigitte; NEUBERT, Renate; NEUMANN, Karl-Heinz; STEINBORN, Hans-Christian: Auszubildende Fachkräfte – die unbekanntesten Mitarbeiter. Bielefeld 1999
- SELKA, Reinhard; TILCH, Herbert: Nebenamtliche Ausbilder – Unterschiede, Arbeitsfelder und Weiterbildung. In: Gewerkschaftliche Bildungspolitik 12 '81 (1981), S. 361–368
- SLOANE, Peter F. E.: Pädagogische Arbeit in sich verändernden Lebenswelten – Über die Anforderungen an die betriebliche Bildung in einer postmodernen Industriegesellschaft. In: Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online (2009), H. Profil 2, S. 17 – URL: [http://www.bwpat.de/profil2/sloane\\_profil2.pdf](http://www.bwpat.de/profil2/sloane_profil2.pdf) (Stand: 17.12.2010)
- SOMMER, Karl-Heinz; NICKOLAUS, Reinhold: Selbstverständnis und Tätigkeitsfeld von Berufsauszubildenden. In: PÄTZOLD, Günter; WALDEN, Günter (Hrsg.): Lernorte im dualen System der Berufsbildung. Bielefeld 1995, S. 167–180
- VEREIN FÜR AUSBILDUNGSFORSCHUNG UND BERUFSENTWICKLUNG: Qualifikationsbedarf des Bildungspersonals. Zusammenfassung der Ergebnisse einer explorativen Studie. München: Juli 2008 (unveröffentlichtes Manuskript; Online unter <http://www.vab-ev.de/sites/default/files/userfiles/1file/2008-09-15%20Qualifizierung%20des%20Bildungspersonals%20-%20Kurzfassung.pdf> (Stand: 17.12.2010))

© 2012 by Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn  
Herausgeber: Bundesinstitut für Berufsbildung, 53142 Bonn  
Internet: <http://www.bibb.de/veroeffentlichungen>

aus: BAHL, Anke: Ausbildendes Personal in der betrieblichen Bildung: Empirische Befunde und strukturelle Fragen zur Kompetenzentwicklung.  
In: ULMER, Philipp; WEIß, Reinhold; ZÖLLER, Arnulf (Hrsg.): Berufliches Bildungspersonal: Stellenwert, Entwicklungstendenzen und Perspektiven für die Forschung.  
Bonn 2012, S. 21-43



Der Inhalt dieses Werkes steht unter einer Creative Commons Lizenz (Lizenztyp: Namensnennung – Keine kommerzielle Nutzung – Keine Bearbeitung – 3.0 Deutschland).

Das Werk wird durch das Urheberrecht und/oder einschlägige Gesetze geschützt. Jede Nutzung, die durch diese Lizenz oder Urheberrecht nicht ausdrücklich gestattet ist, ist untersagt. Weitere Informationen finden Sie im Internet auf unserer Creative Commons-Infoseite <http://www.bibb.de/cc-lizenz>