

Jost Wagner

## **Herausforderungen und Qualifikationsbedarf des betrieblichen Bildungspersonals – Ergebnisse einer explorativen Studie**

*In diesem Beitrag werden Ergebnisse einer explorativen Studie zum Qualifikationsbedarf des betrieblichen Bildungspersonals vorgestellt. Dabei werden zunächst Typen von Aus- und Weiterbildungsstrukturen in Dienstleistungs-, Industrie- und Kleinbetrieben beschrieben und das jeweilige Zusammenspiel der verschiedenen Personengruppen beleuchtet. Darauf aufbauend werden generelle Tendenzen in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung dargestellt und schließlich gefragt, welche Konsequenzen sich aus den vorgenannten Punkten für den Aufgabenzuschnitt und den Qualifikationsbedarf von ausbildenden Fachkräften, hauptberuflichen Aus- und Weiterbildnern/Aus- und Weiterbildnerinnen sowie Personalentwicklern und Personalentwicklerinnen ergeben.*

### **1. Einleitung**

Seit dem 1. September 2009 ist die berufspädagogische Qualifizierung in der beruflichen Bildung deutschlandweit neu geregelt. Neben der Wiedereinsetzung der AEVO wurden mit der bzw. dem geprüften Aus- und Weiterbildungspädagogin/-pädagogen und der bzw. dem geprüften Berufspädagogin/-pädagogen zwei weitere aufeinander aufbauende Abschlüsse eingeführt. Im Kontext dieser Entwicklung hat die Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung München<sup>1</sup> (GAB München) im Auftrag des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) eine explorative Studie zum Qualifikationsbedarf des betrieblichen Bildungspersonals, d. h. von haupt- und nebenamtlichen Aus- und Weiterbildnern und Aus- und Weiterbildnerinnen in Betrieben, sowie des Personals in über- und außerbetrieblichen Aus- und Weiterbildungseinrichtungen durchgeführt. Dabei ging es insbesondere um die Frage struktureller Veränderungen und Differenzierungen des Bildungspersonals und veränderter Anforderungen an die jeweiligen Gruppen. Im Rahmen dieses Beitrages sollen wesentliche Ergebnisse dieser Studie vorgestellt werden.<sup>2</sup>

---

1 Unter dem Namen des ihr angeschlossenen gemeinnützigen Vereins für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung (VAB).

2 An dieser Studie haben neben dem Autor Hans G. BAUER, Michael BRATER, Ute BÜCHELE, Claudia MUNZ und Peter RUDOLF mitgearbeitet. Eine Übersicht über die Ergebnisse findet sich auch in BRATER u. a. 2008 und BRATER/WAGNER 2008.

Die Frage des Status und Qualifikationsstands des betrieblichen Bildungspersonals ist seit Jahren Teil der Berufsbildungsforschung. Allerdings sind bezüglich des betrieblichen Ausbildungspersonals die Ergebnisse der entsprechenden Studien ab den 1970er-Jahren erst in jüngster Zeit systematisch zusammengetragen worden.<sup>3</sup> Das dort entwickelte Bild zeigt deutliche Unterschiede zwischen der gewerblich-technischen und der kaufmännischen Ausbildung, was die Anzahl des hauptberuflichen Ausbildungspersonals angeht (KUTT/TILCH 1978), auch wenn in allen Bereichen die nebenberuflichen Ausbilder/-innen zahlenmäßig überwiegen (BAUSCH 1997). Die individuellen Wege zur Ausbilderfunktion/Ausbilderinnenfunktion folgen keinem klaren Schema, sondern sind heterogen, meistens jedoch erfolgen sie eher später im Beschäftigungsverlauf (KUTT 1978). Was die Qualifikationen angeht, so stehen im Zentrum der Selbstbildes des Ausbildungspersonals fachliche Qualifikationen (SOMMER/NICKOLAUS 1995), pädagogische Qualifikationen erscheinen hingegen eher nachgeordnet. Auffällig ist, dass die jüngsten Studien in diesem Zusammenhang aus den letzten Jahren des vergangenen Jahrzehnts stammen, Studien diesseits der Jahrhundertwende scheint es nicht zu geben.

Auch im Hinblick auf den Qualifikationsbedarf des Weiterbildungspersonals gibt es eher vereinzelte Befunde. Die Datenlage ist auch hier äußerst disparat, erst in den letzten Jahren wurde überhaupt begonnen, Statistiken bezüglich des Weiterbildungspersonals allgemein aus verschiedenen Bereichen systematisch zusammenzuführen.<sup>4</sup> Wurde in den 90er-Jahren vor allem eine Veränderung des Qualifikationsbedarfs durch die voranschreitende technologische Entwicklung, die zunehmende Bedeutung von Schlüsselqualifikationen und die veränderten Methoden- und Tätigkeitsbereiche beschrieben (HAUPTAUSSCHUSS DES BIBB 1992), hat sich die Diskussion in den letzten Jahren vor allem der Frage der Qualitätssicherung in der Weiterbildung zugewandt. Dabei wird zwar die Bedeutung der Qualifikation des Personals immer wieder betont, jedoch wird wenig dazu ausgesagt, worin diese denn genau bestehen sollte (KRAFT/SEITER/KOLLEWE 2009).

Es besteht also erheblicher Forschungsbedarf nicht nur hinsichtlich aktueller Entwicklungen von betrieblichen Bildungsstrukturen und Tätigkeitsbereichen des Bildungspersonals, sondern gerade auch in Bezug auf die mit betrieblicher Bildungsarbeit verbundenen Qualifikationsanforderungen. Einen ersten Schritt in diese Richtung stellt die hier vorgestellte Studie dar. Sie ist der Frage nachgegangen: Welche wesentlichen Differenzierungen lassen sich in den Qualifikationsanforderungen an haupt- und nebenberufliches Bildungspersonal in Unternehmen und bei Bildungs-

---

3 Vgl. dazu den Beitrag von Anke BAHl in diesem Band.

4 Vgl. <http://www.die-bonn.de/service/statistik/>. Aussagen bezüglich der Qualifikation finden sich dabei vor allem in Bezug auf den formellen Bildungsstand des Weiterbildungspersonals, der wiederum als höchst heterogen beschrieben wird (KRAFT/SEITER/KOLLEWE 2009).

dienstleistern, die für die Unternehmen tätig sind, ermitteln? In diesem Beitrag sollen ausgewählte Ergebnisse der Studie vorgestellt werden. Dazu werden nach einer Beschreibung des Aufbaus der Studie zunächst die für verschiedene wirtschaftliche Sektoren typischen Aus- und Weiterbildungsstrukturen beschrieben, da diese natürlich von hoher Bedeutung für die Qualifikationsanforderungen an das Bildungspersonal sind. Darauf aufbauend wird nach generellen Veränderungstendenzen in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung gefragt. In einem dritten Schritt werden dann die Konsequenzen für die wichtigsten an der betrieblichen Bildungsarbeit beteiligten Personengruppen und deren Qualifikationsbedarf dargestellt.

## **2. Aufbau der Studie**

Die von der GAB München im Jahr 2008 durchgeführte Studie umfasste zwei Teile: Der erste Teil bestand in einer (telefonischen) Befragung von insgesamt 11 Branchenverbänden zur Lage, zur quantitativen Situation und zum Qualifikationsbedarf des Personals in der Aus- und Weiterbildung.

Im zweiten Teil der Studie wurden Betriebsangehörige befragt (Aus- und Weiterbildungsleiter/-innen, haupt- und nebenberufliche Ausbilder/-innen und, falls vorhanden, haupt- und nebenberuflich in der Weiterbildung tätige Personen). Die Betriebe wurden nach vorgegebenen Kriterien der Branche, der Betriebsgröße und der Region (alte/neue Bundesländer) ausgesucht. Da nicht statistische Repräsentativität der Ergebnisse angestrebt wurde, sondern strukturelle Tendenzen deutlich werden sollten, wurden Betriebe gesucht, die in ihrer Branche für eine gute und zukunftsorientierte Aus- bzw. Weiterbildung bekannt sind. Nach diesen Vorgaben wurden 77 Personen in 30 verschiedenen Betrieben in qualitativen Face-to-Face-Interviews befragt. Diese Interviews lassen Indizien für Veränderungen und Tendenzen erkennen, aber sie geben keinen Aufschluss über quantitative Verteilungen. Daher muss der Charakter der Studie als explorativ bezeichnet werden.

## **3. Typen von Aus- und Weiterbildungsstrukturen**

Betrachtet man die betriebliche Aus- und Weiterbildungslandschaft in Deutschland, so fällt zunächst auf, dass sich trotz der Heterogenität unterschiedlichster Branchen und zu vermittelnder Berufsbilder dennoch große Überschneidungen hinsichtlich der in den Betrieben vorzufindenden Aus- und Weiterbildungsstrukturen beobachten lassen. Die Befragung der Branchenverbände hat ergeben, dass sich die Bildungslandschaft grob in fünf Cluster aufteilen lässt, die jeweils für einen bestimmten Typus eines Interaktions- und Kooperationsmodells der an der Bildungsarbeit beteiligten Personengruppen stehen. Die drei wichtigsten Cluster – Kleinbetriebe,

Dienstleistungs- und Industriebetriebe – sollen hier in ihren Strukturen kurz vorgestellt werden:<sup>5</sup>

### 3.1 Kleinbetriebe

Die Aus- und Weiterbildungsstruktur in Betrieben hängt zunächst einmal stark von der Größe der Betriebe ab: Für Aufgabenumfang, Stellung und Qualifikationsbedarf des betrieblichen Bildungspersonals ist die Betriebsgröße ein wesentlich prägender Faktor. Die Bildungsstrukturen in Kleinbetrieben sind signifikant verschieden von denen in mittleren und Großbetrieben, während sich die Ausbildungen der Kleinbetriebe unterschiedlicher Branchen deutlich ähneln. Ein kleiner Gastronomiebetrieb hat hinsichtlich seiner Strukturen betrieblicher Bildung deutlich mehr Ähnlichkeit mit einem kleinen Handwerksbetrieb als mit einer Großgastronomiekette. Kleinbetriebe stellen also unabhängig von ihrer Branchenzugehörigkeit hinsichtlich ihrer Aus- und Weiterbildungsstrukturen einen eigenen Typus dar.

Wie sehen diese Strukturen aus? Für Kleinbetriebe ist das Fehlen hauptamtlichen Ausbildungspersonals auf allen Ebenen charakteristisch. Damit erfolgt die Betreuung der Auszubildenden ausschließlich durch ausbildende Fachkräfte, die allerdings in der Regel den Meister bzw. die Ausbildereignung nach AEVO haben. Die Ausbildung selbst zeichnet sich durch eine starke Auftragsorientierung und -abhängigkeit, eine hohe Arbeitsnähe sowie die besondere Bedeutung der Ausbildungsrahmenpläne für die Systematik der Ausbildung aus.

Dabei findet Ausbildung in den Kleinbetrieben eher „nebenher“ statt, oftmals unter zunehmend knapper werdenden zeitlichen und finanziellen Ressourcen. Nicht zuletzt deswegen lässt sich in vielen Kleinbetrieben auch eine starke Beharrung auf traditionellen Mustern und Formen beobachten, was Ausbildungsstrukturen und -methoden angeht. Es wird so ausgebildet, wie es seit Langem üblich ist und wie es die Arbeit und die Auftragslage zulassen. Dabei werden methodische und inhaltliche Änderungen, wenn überhaupt, von außen angestoßen – etwa durch Kammern und Innungen oder den Gesetzgeber. Zwar äußern die Befragten durchaus Veränderungsbedarf – nicht zuletzt im Hinblick auf die Qualifikation der ausbildenden Mitarbeiter/-innen. Allerdings sehen sie auch wenige Spielräume, da für formelle Zusatzqualifikationen oft die Zeit und das Geld fehlen.

Charakteristisch für die Ausbildung in Kleinbetrieben sind des Weiteren die obligatorischen Ergänzungsangebote auf Kammer- oder Innungsebene sowie der hohe Stellenwert der Berufsschule. Letztere ist nach wie vor – bei allen Klagen über teilweise mangelnde Qualität und fehlende inhaltliche Abstimmung – eine wesentliche

---

5 Zu den anderen beiden Clustern „Öffentliche Verwaltung“ und „Bildungsdienstleister“ siehe BRATER u. a. 2008.

und unverzichtbare Ergänzungsinstitution, da sie die Vermittlung von Fachtheorie übernimmt, was in den Betrieben meist mit den Erfordernissen der Arbeit kollidieren würde, und so die Ausbildung vervollständigt.

Schließlich lässt sich bei Kleinbetrieben eine zunehmende Inanspruchnahme von Beratungs-, Weiterbildungs- und PE-Leistung durch außer- und überbetriebliche Bildungsträger beobachten, wobei sich die Weiterbildung in der Regel auf die Inanspruchnahme der branchenüblichen Aufstiegsfortbildungsangebote wie Meister etc. beschränkt.

### 3.2 Dienstleistungsunternehmen

Bei Mittel- und Großbetrieben unterscheiden sich die Bildungsstrukturen auch weniger nach der jeweiligen Branche als vielmehr nach dem wirtschaftlichen Sektor, in dem die Unternehmen tätig sind:

Dabei zeichnen sich Bildungsstrukturen in Dienstleistungsunternehmen wie Banken, Versicherungen, Tourismus und Handel dadurch aus, dass es in der Regel eine zentrale Ausbildungsleitung gibt, die die Gesamtausbildung plant, Materialien entwickelt, verschiedene Serviceleistungen und zentrale Bildungseinheiten übernimmt und sich um ein Controlling bzw. um die Qualitätssicherung der Aus- und Weiterbildung kümmert. Der Schwerpunkt der praktischen Ausbildung liegt allerdings in den Filialen bzw. Niederlassungen oder angeschlossenen Betrieben; dort wird – wie das im kaufmännischen Bereich ja schon lange üblich ist – ausschließlich im wirklichen Arbeitsprozess gelernt. Die Ausbildung folgt einem Ablaufplan, der durch verschiedene Abteilungen führt. Die zentrale Ausbildungsleitung ist somit einerseits Dienstleister für die Filialen, andererseits kontrollieren sie auch die dort erbrachten Ausbildungsleistungen.

Die Weiterbildung ist in den von uns befragten Dienstleistungsunternehmen nach wie vor stark gegliedert nach Aufstiegs- und Anpassungsweiterbildung. Erstere ist in vielen Unternehmen hoch standardisiert, oftmals verfügen die Unternehmen über ein systematisches durchgängiges Personalentwicklungs- bzw. Qualifizierungssystem, das grundsätzlich Aus- und Weiterbildung zu „Gesamtbildungswegen“ integriert und bis zur Qualifizierung des Führungsnachwuchses reicht. Bildungsarbeit und Personalentwicklung werden hier also nicht mehr getrennt gedacht, sondern als zwei Seiten einer Medaille.

Der Bereich der Anpassungsfortbildung ist in vielen Unternehmen hingegen deutlich weniger systematisch organisiert, oftmals gibt es hier unternehmensintern eher marktförmige Strukturen, wo Angebote auf Bedarfe treffen. Allerdings lässt sich auch hier unverkennbar eine Tendenz der Systematisierung beobachten, die darauf zurückzuführen ist, dass Weiterbildung mehr und mehr als Instrument der

strategischen Unternehmensführung verstanden wird: Es geht perspektivisch nicht um individuelle Lern- und Entwicklungsfragen, sondern um Fragen der Umsetzung von Unternehmensentscheidungen, insofern diese eben von verändertem Wissen und Handeln der Mitarbeiter/-innen abhängt.

### 3.3 Industrieunternehmen

Bei Industriebetrieben etwa aus dem Elektro-, Automotive- und Metallbereich findet sich im Bereich der betrieblichen Ausbildung in den meisten Betrieben nach wie vor die „klassische“ Kombination von Ausbildung in der Lehrwerkstatt (für die Grundbildung) und Ausbildung an den realen betrieblichen Arbeitsplätzen (für die Entwicklung von beruflichen Handlungskompetenzen). Allein die Gewichte und Formen der beiden betrieblichen Ausbildungsteile weisen deutliche Unterschiede sowie Veränderungstendenzen auf. Generell kann klar festgehalten werden: Während die Ausbildung in der Lehrwerkstatt bei Industriebetrieben an zeitlichem und inhaltlichem Gewicht verliert, hat die Ausbildung an und in der Echtarbeit ebenso deutlich an Bedeutung gewonnen. Oftmals arbeiten die Auszubildenden einfach voll in der industriellen Fertigung mit. Teilweise gibt es „Lerninseln“, vom normalen Arbeitsfluss etwas entkoppelte Arbeitsplätze, die jedoch durchaus „echte“ Teile des betrieblichen Wertschöpfungsprozesses sind. Bei Großbetrieben lässt sich darüber hinaus so etwas wie ein „Insourcing“ von Realaufträgen der Fertigungsabteilungen in die Lehrwerkstatt beobachten. Dabei tritt die Lehrwerkstatt als Anbieter von Leistungen auf, die vom Betrieb ohnehin nach außen vergeben werden und die unter Wettbewerbsbedingungen als Echtaufträge für die Lehrwerkstatt akquiriert werden. Diese drei Formen des „Lernens in der Echtarbeit“: direkte Mitarbeit in der Fertigung, Lerninseln und „Insourcing“ von Realaufträgen sind keineswegs alternativ zu verstehen, sondern sie existieren in den mittleren und großen Industriebetrieben durchaus nebeneinander, mit spezifischen Aufgaben und so, dass die Auszubildenden sie alle kennenlernen bzw. durchlaufen.

Bei der Weiterbildung in Industriebetrieben gibt es, ähnlich wie bei den Dienstleistungsunternehmen, die Tendenz, die gesamte Bildungsarbeit stärker unter dem Aspekt der Personalentwicklung zu betrachten. Darüber hinaus zeichnet sich bei vielen größeren und mittleren Betrieben auch eine Zunahme des Anteils der betriebsinternen Qualifizierungsbedarfe ab. Aufgrund der Spezifik der verwendeten Technik oder der Notwendigkeit, bestimmte Entwicklungen als Betriebsgeheimnisse abzuschirmen, können Weiterbildungsanfragen nicht nach außen gegeben, sondern müssen von erfahrenen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen aus dem Betrieb selbst abgedeckt werden. Diese treten dann wiederum – ähnlich wie in der Ausbildung – als nebenberufliche Weiterbildungsbeauftragte auf.

#### **4. Generelle Veränderungstendenzen in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung**

Welche generellen Tendenzen lassen sich in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung beobachten?

Zunächst, darüber sind sich alle von uns Befragten einig, ist die betriebliche Bildungsarbeit in den letzten Jahren pädagogisch deutlich anspruchsvoller geworden: Die Notwendigkeit, nicht nur fachliche, sondern auch Handlungskompetenzen zu vermitteln, besteht in der Aus- und Weiterbildung nach wie vor. Der Katalog der notwendigen Kompetenzen hat sich im Vergleich zu den Befunden der eingangs beschriebenen Studien dabei sogar noch eher erweitert (z. B. um „Internationalität“). Gleichzeitig sind die Lernvoraussetzungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer oft nicht in hinreichendem Maß vorhanden. So erhielten wir viele Hinweise auf schlechtere schulische Voraussetzungen der Auszubildenden und einen Werte- und Einstellungswandel der Jugend, auf Motivationsprobleme, schlechteres Lernverhalten und sonstige persönliche Schwierigkeiten der Auszubildenden, die das Ausbilden nicht leichter machen. Die Auszubildendengruppen seien ferner nach sozialer und kultureller Herkunft und vor allem altersmäßig heute erheblich heterogener als früher und verlangten mehr Individualisierung des Ausbildens. Und auch in der Weiterbildung steht die Bildungsarbeit vor neuen Herausforderungen. Fachkräftemangel und demografischer Wandel erfordern Angebote für Beschäftigungsgruppen, für die die Teilnahme an Bildungsmaßnahmen bisher eher ungewohnt ist, die oft mit Lernbarrieren zu kämpfen haben und die in der Regel einen hohen Beratungs- und Begleitungsbedarf haben. Dazu bedarf es spezifischer pädagogischer und methodischer Konzepte.

Gleichzeitig gibt es deutliche Hinweise, dass das Lernen an und in der Echtarbeit eine echte Renaissance erlebt und inhaltlich wie zeitlich an Bedeutung gewonnen hat. Dabei bilden nicht Ausbilder/-innen aus, sondern es bilden Fachleute für die Regelprozesse der Unternehmen, sog. „ausbildende Fachkräfte“, nebenamtlich „am Arbeitsplatz“ aus. Natürlich war und ist dies im kaufmännischen Bereich oder in den Kleinbetrieben schon immer eher der Normalfall. Jedoch scheint sich diese Tendenz gerade auch in Bereichen wie der gewerblich-technischen Ausbildung abzuzeichnen, in denen es traditionell eher noch hauptamtliche Ausbilder/-innen gab und gibt. Damit sind sowohl die Organisation des betrieblichen Lernens bzw. des Lernens an Echtaufträgen und seiner Methodik als auch die Auswahl, Tätigkeit, Betreuung und Qualifikation des dazu nötigen Personals, der ausbildenden Fachkräfte, zu zentralen Fragen der modernen Berufsausbildung geworden. Das arbeitsferne Lernen hat also in den letzten Jahren in der Berufsausbildung auch in den Bereichen, in denen es bisher üblicher war, stark ab- und das arbeitsintegrierte Lernen

erheblich zugenommen. Dabei deckt Letzteres inzwischen, selbst bei den im Rahmen der Studie befragten mittleren und großen Betrieben branchenübergreifend, bis zu 70 % der Ausbildungszeit ab.

Auch in der Weiterbildung sind handlungs- und erfahrungsorientierte Methoden auf dem Vormarsch, werden informelle und arbeitsnahe bzw. -integrierte Lernformen – wie z. B. Erfahrungsaustausche, Coaching, Projektteilnahmen – zunehmend anerkannt und genutzt. Gleichzeitig gewinnen „maßgeschneiderte“ Weiterbildungsmaßnahmen, die für einen speziellen Kundenbedarf entwickelt werden, gegenüber fertigen Angeboten bzw. Standardangeboten an Bedeutung. Teilweise entwickeln die Betriebe die Weiterbildungsgänge gleich selbst und suchen dann nur noch externe Trainer/-innen, die diese für sie durchführen.

Die Betonung des Lernens in der Echtarbeit führt wiederum zur erhöhten Notwendigkeit von ergänzenden Angeboten, die insbesondere der Grundbildung bzw. der Theorievertiefung und Systematisierung dienen oder auch der Förderung von Soft Skills. Dort, wo diese Angebote betriebsintern nicht durch Lehrwerkstätten oder zentrale Bildungsabteilungen übernommen werden, hat sich auf Regional- oder Branchenebene eine Art „dritter Lernort“ ausgebildet: Außer- und überbetriebliche Bildungsträger, die sich selber heute bevorzugt „Bildungsdienstleister“ nennen und als spezialisierte professionelle Anbieter von Aus- und Weiterbildungsleistungen auftreten, haben an Anzahl und Bedeutung deutlich hinzugewonnen. Neben ergänzenden inhaltlichen Angeboten übernehmen sie zunehmend das gesamte Ausbildungsmanagement für die Unternehmen. Damit machen sie die Berufsbildung zu einem Wertschöpfungsprozess in einem eigenständigen Marktsegment. (Berufs-)Bildung wird hier somit zur Branche.

## **5. Rollenwandel und Qualifizierungsbedarf des betrieblichen Bildungspersonals**

Die wichtigste Entwicklungstendenz in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung ist jedoch sicherlich ein sich abzeichnender Rollenwandel des betrieblichen Bildungspersonals, auf den hier im Weiteren genauer eingegangen werden soll. Dieser findet seinen Ausdruck in einer Veränderung der Aufgabenzuschneidung, des Selbstverständnisses und des Qualifizierungsbedarfs der unterschiedlichen an der betrieblichen Aus- und Weiterbildung beteiligten Personengruppen. Auf die drei wichtigsten soll hier eingegangen werden.<sup>6</sup>

---

6 Zu den anderen Personengruppen wie den Aus- und Weiterbildungsleitern und -leiterinnen, den Trainern und Trainerinnen und Co-Trainern/Co-Trainerinnen etc. siehe BRATER u. a. 2008.



## 5.1 Ausbildende Fachkräfte

Nicht zuletzt durch die gewachsene Bedeutung des Lernens in der Echtarbeit stehen die ausbildenden Fachkräfte bzw. die nebenberuflichen Ausbilder/-innen noch deutlicher im Zentrum der eigentlichen Ausbildungstätigkeit. Sie machen weiterhin nicht nur den größten Anteil des Bildungspersonals in der betrieblichen Ausbildung aus, sondern sie sind auch immer mehr diejenigen, die die jungen Menschen tatsächlich ausbilden, meistens am Arbeitsplatz neben ihrer eigentlichen Arbeit und – in mittleren und größeren Betrieben – meistens nach Vorgaben, die sie von den hauptamtlichen Ausbilder/-innen oder noch höheren Hierarchiestrukturen erhalten.

Im Widerspruch zu ihrer zunehmenden Bedeutung für die tatsächliche Ausbildung steht allerdings ihr oft geringer Qualifizierungsgrad in berufspädagogischen Fragen. Meistens verfügen sie nur über ihre Fachausbildung, ihre berufspädagogische Vorbildung beschränkt sich oft im Wesentlichen auf eine Übertragung der Erfahrungen aus der eigenen Ausbildung, was zu einer Tradierung von veralteten, einer modernen kompetenzorientierten Ausbildung nicht angemessenen Ausbildungsformen führt. Hier tut sich also der dringlichste Qualifizierungsbedarf auf. Dieser bezieht sich neben der fachlichen Seite vor allem auf drei Kompetenzschwerpunkte:

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

## 5.2 Hauptberufliche Ausbilder/-innen:

Die zunehmende Bedeutung der ausbildenden Fachkräfte hat aber auch für das hauptamtliche Ausbildungspersonal deutliche Folgen: Sie erleiden einerseits einen Funktionsverlust, indem sich ihre Ausbildungstätigkeit im engeren Sinn heute im Wesentlichen auf die Grundausbildung sowie auf Speziallehrgänge beschränkt. Zugleich haben sich ihre Aufgaben jedoch deutlich verlagert und erheblich ausgewei-

tet. Diese Erweiterung bezieht sich erstens auf die Begleitung der Auszubildenden bzw. der Auszubildendengruppen während der gesamten Ausbildungszeit, zweitens auf die Begleitung und Mentorierung der ausbildenden Fachkräfte und die Wahrung des Gesamtzusammenhangs der Ausbildung sowie schließlich auf die Akquisition, berufspädagogische Aufbereitung, Organisation und Abwicklung von ausbildungskonformen Realaufträgen in der Ausbildung.

Dieser Rollenwandel hat auch deutliche Auswirkungen auf die notwendigen Qualifikationen. Diese beruhen maßgeblich auf folgenden vier Säulen:

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

### 5.3 Hauptberufliche Weiterbildner/-innen und Personalentwickler/-innen

Im Bereich der Weiterbildung bleibt die beschriebene Tendenz, die drei Funktionen Aus-, Weiterbildung und Personalentwicklung mehr und mehr miteinander zu verzahnen und zu bündeln, natürlich auch nicht ohne Folgen für das Bildungspersonal. In vielen Mittel- und Großunternehmen kommt es zur Herausbildung von Stabsstellen, die vor allem mit der systematischen Entwicklung des Personals hinsichtlich bestimmter Unternehmensziele beschäftigt sind. Dabei geht Weiterbildung weg von der Qualifizierung von Individuen und wird immer mehr Entwicklung und Befähigung von Teams, Abteilungen, Unternehmen und somit integraler Teil der Organisationsentwicklung.

Für die hauptberuflichen Weiterbildner/-innen bedeutet dies ähnlich wie für die Ausbilder/-innen, dass sie mehr und mehr mit Managementaufgaben befasst

sind. Ihre Hauptaufgaben sind Bedarfsermittlung, Kontakt mit den Trainer/-innen, Durchführungsplanung, Trainersuche, Organisation und Controlling der Maßnahme.

Daneben kommt der pädagogischen Konzeptentwicklung eine zunehmende Bedeutung zu, da wie bereits erwähnt viele Betriebe dazu übergehen, ihre Weiterbildungsmaßnahmen auf ihre spezifischen Bedarfe hin selbst zu entwickeln und externe Trainer/-innen nur noch zur Durchführung einzusetzen. Dabei stellt sich durch den demografischen Wandel und den Fachkräftemangel mehr und mehr die Herausforderung, auch lernungewohnte Beschäftigungsgruppen durch speziell ausgerichtete Bildungsmaßnahmen zu erreichen.

## 6. Zusammenfassung der Ergebnisse

Was lässt sich vor diesem Hintergrund also zu dem Qualifikationsbedarf des beruflichen Bildungspersonals zusammenfassend sagen?

Tatsächlich beschreiben die meisten von uns befragten Akteure der beruflichen Bildung einen gestiegenen Qualifikationsbedarf vor allem hinsichtlich der berufspädagogischen Komponente. Dies gilt für alle an der beruflichen Bildung beteiligten Gruppen. Während in den 90er-Jahren im Selbstbild des Bildungspersonals noch von einer nachgeordneten Bedeutung der pädagogischen Qualifikationen die Rede war (SOMMER/NICKOLAUS 1995), so wird heute zumindest für das hauptberufliche Bildungspersonal von der Notwendigkeit einer Doppelqualifikation in fachlicher und pädagogischer Hinsicht gesprochen – haben die pädagogischen Qualifikationen also mit den fachlichen in der Bedeutung gleichgezogen.<sup>7</sup> Die genaue Ausprägung des Qualifikationsbedarfs allerdings unterscheidet sich dann für die unterschiedlichen Akteursgruppen. Beim hauptberuflichen Aus- und Weiterbildungspersonal lassen sich Indizien für eine Professionalisierung beobachten. Im Kern steht dabei weniger die klassische Ausbildungstätigkeit selbst, sondern viel mehr das Planen, Initiieren und Begleiten von handlungsbezogenen Lernprozessen; für Bildungsdienstleister ist dies schon zu einem eigenständigen Wertschöpfungsprozess geworden. Die Fachlichkeit bildet dafür nur noch den Anlass. Dies bringt neue Qualifikationsnotwendigkeiten mit sich, die sich vor allem auf pädagogische und organisatorische Fragen beziehen. Der Beruf des Berufsausbilders ist weniger ein technischer als ein Kommunikationsberuf geworden. Dies gilt umso mehr, als sich auch in der Weiterbildung eine zunehmende Verzahnung mit Aspekten der Personalentwicklung abzeichnet. Es geht also auch hier weniger um die reine Vermittlung von Fachwissen als vielmehr

---

7 Wobei in den Interviews das Wort „pädagogisch“ mitunter heftige emotionale Abwehr ausgelöst hat. In manchen Betrieben scheint es schon fast eine Art Schimpfwort zu sein, das nicht in die Welt eines Wirtschaftsunternehmens passe. Bespricht man die damit verbundenen Inhalte, tritt diese Abwehr aber nicht auf, sondern man stößt im Gegenteil auf Zustimmung.

um die systematische Entwicklung von Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen oder gar ganzer Teams, die in ihren Bedarfen erkannt und mit spezifisch zugeschnittenen Konzepten in ihrer Entwicklung hinsichtlich spezifischer Unternehmensziele unterstützt werden wollen. Viele Mittel- und Großbetriebe haben im Hinblick auf die hauptberuflichen Aus- und Weiterbildner/-innen darauf bereits mit eigenen, hausinternen Qualifizierungsangeboten reagiert.

Aber auch für die nebenberuflich aus- und weiterbildenden Fachkräfte zeigt sich ein anwachsender berufspädagogischer Qualifikationsbedarf, da sie noch umfassender als vorher die tatsächliche Bildungsarbeit leisten und damit mit den dabei auftretenden Schwierigkeiten und jugend- und erwachsenenpädagogischen Fragestellungen konfrontiert sind. Will man Auszubildende nicht einfach „mitlaufen“ lassen, sondern gezielt in ihrer beruflichen Entwicklung begleiten und fördern, bedarf es spezifischer jugend- und berufspädagogischer Kompetenzen. Hier besteht – besonders mit Blick auf die Kleinbetriebe, aber auch auf die ausbildenden Fachkräfte in Mittel- und Großbetrieben – allerdings auch das größere Problem hinsichtlich der Qualifizierung. Dabei geht es weniger um die Inhalte der Qualifizierungen als vielmehr um deren Struktur. Wie im Zusammenhang mit den Kleinbetrieben bereits angedeutet, sind hier formale Seminare eher untauglich, weil sie angesichts der großen Zahlen von ausbildenden Fachkräften einerseits und den begrenzten zeitlichen Ressourcen von Kleinunternehmern und ihren Beschäftigten andererseits viel zu teuer und aufwendig sind. Hier müssen Formen eines möglichst arbeitsintegrierten und informellen Lernens gefunden werden, bei dem Elemente des Erfahrungsaustausches eine zentrale Rolle spielen. Zu denken ist etwa an Ansätze der Einzelfall- oder kollegialer Beratung oder an Supervision, also an Lernprozesse, die an eigenen aktuellen Fragen und deren Beantwortung ansetzen und dadurch das pädagogische Können erweitern. Es besteht in dieser Hinsicht also weniger Forschungs- als vielmehr praktischer Entwicklungsbedarf von spezifischen Konzepten.

## Literatur

- BAUSCH, Thomas: Die Ausbilder im dualen System der Berufsbildung. Eine Strukturanalyse des betrieblichen Ausbildungspersonals. Ergebnisse aus der BIBB/IAB-Erhebung 1991/92. Bielefeld 1997
- BRATER, Michael u. a.: Qualifikationsbedarf des Bildungspersonals. Zusammenfassung der Ergebnisse einer explorativen Studie. Manuskript, München 2008
- BRATER, Michael; WAGNER, Jost: Was müssen Ausbilder heute können? Ergebnisse einer explorativen Studie im Auftrag des BIBB. In: Der Deutsche Berufsausbilder 34 (2008) 4, S. 4–7
- HAUPTAUSSCHUSS DES BUNDESINSTITUTES FÜR BERUFSBILDUNG: Empfehlungen des Hauptausschusses zur Förderung des Personals in der beruflichen Weiterbildung. Bonn 1992

- KRAFT, Susanne; SEITER, Wolfgang; KOLLEWE, Lea: Professionalitätsentwicklung des Weiterbildungspersonals. Bielefeld 2009
- 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; TILCH, Herbert: Weiterbildung der Ausbilder – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 7 (1978) 4, S. 25–29
- SOMMER, Karl-Heinz; NICKOLAUS, Reinhold: Selbstverständnis und Tätigkeitsfeld von Berufsausbildern. In: PÄTZOLD, Günter; WALDEN, Günter: Lernorte im dualen System der Berufsbildung. Bielefeld 1995 (Berichte zur Beruflichen Bildung 177), S. 167–180

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

aus: WAGNER, Jost: Herausforderungen und Qualifikationsbedarf des betrieblichen Bildungspersonals – Ergebnisse einer explorativen Studie.

In: ULMER, Philipp; WEIß, Reinhold; ZÖLLER, Arnulf (Hrsg.): Berufliches Bildungspersonal: Stellenwert, Entwicklungstendenzen und Perspektiven für die Forschung.  
Bonn 2012, S. 45-57



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>