

Ausbilder und Ausbilderinnen sind nie überflüssig, aber sie müssen viel Neues lernen



Siemens ist einer, vielleicht der größte private Ausbildungsbetrieb in Deutschland. Der Konzern bildet derzeit 10.000 Jugendliche aus – davon 7.200 für den eigenen Bedarf – und dies an 42 Standorten. Das Unternehmen investiert dafür im Jahr rund 170 Mio. Euro. Zusätzlich bildet Siemens rund 2.900 junge Menschen für ca. 180 Fremdfirmen aus. Pro Jahr bewerben sich rund 40.000 Jugendliche bei Siemens für 2.200 Ausbildungsplätze. Im Interview mit Denk-doch-mal erläutert der Leiter der Siemens Ausbildung, Günther Hohlweg, welche Veränderungen sich in der Ausbildung bei Siemens ergeben haben und wie das Bildungspersonal damit umgeht. Günther Hohlweg sagt: „Der Ausbilder wird nie überflüssig sein“. Ein guter Ausgangspunkt, um notwendige Veränderungen im Tätigkeitsprofil anzupacken.

Herr Hohlweg, Siemens ist einer der größten Ausbilder in Deutschland, wie viel Ausbilder beschäftigt das Unternehmen derzeit?

Hohlweg: Siemens ist einer der größten privaten Ausbildungsbetriebe, an 42 Standorten in Deutschland verteilt. Wir bilden 10.000 junge Menschen, davon 7.000 für den eigenen Bedarf und 3000 für fremde Unternehmen aus. Die fremden Unternehmen kaufen bei uns Teile der theoretischen Ausbildung, die praktische Ausbildung wird in den anderen Unternehmen selbst ausgeführt. Für die Ausbildung beschäftigen wir rd. 400 hauptamtliche Ausbilder zusätzlich haben wir noch viele nebenberufliche Ausbilder. Die nebenberuflichen Ausbilder arbeiten bei Siemens oder kommen stundenweise zu bestimmten Themen.

Der Begriff des Ausbilders ist sehr alt, wie werden bei Ihnen diese Fachkräfte heute bezeichnet?

Hohlweg: Das Wort Ausbilder gibt es noch, auch den Titel. Wir reden mittlerweile auch von Ausbildungscoaches, von Begleitern der Jugendlichen.

Fachkenntnis der Ausbilder setzen wir voraus. Hinzu kommen noch soziale und methodische Kompetenzen. Von den jungen Menschen zu Beginn der Ausbildung erwarten wir, dass sie in Teams arbeiten können, sie müssen die Teamregeln kennen. Das Ergebnis der Gruppe ist wichtig und nicht das Ergebnis des einzelnen. Diese Fähigkeiten sind bei den jungen Menschen am Anfang nicht immer vorhanden. In der Schule werden sie zu sogenannten „Einzelkämpfern“ erzogen, da zählt nur die Leistung des Einzelnen. Gruppenarbeiten und die Ergebnisbewertung von Gruppen sind in der Schule meist nicht gewünscht.

Wer ist Günther Hohlweg?

Seit 1998 ist Günther Hohlweg Leiter der Siemens Professional Education (Siemens Berufsausbildung). Siemens ist einer der größten privaten Ausbildungsbetriebe in Deutschland. Der Konzern bildet derzeit 10.000 Jugendliche – davon 7.200 für den eigenen Bedarf – an 42 verschiedenen Standorten aus und investiert dafür im Jahr rund 170 Mio. Euro. Zusätzlich bildet Siemens rund 2.900 junge Menschen für ca. 180 Fremdfirmen aus. Pro Jahr bewerben sich rund 40.000 Jugendliche bei Siemens für 2.200 Ausbildungsplätze.

Geboren wurde Günther Hohlweg 1949 in Stuttgart. Gelernt hat er eine Kaufmännische Stammhauslehre bei der Siemens AG, Niederlassung Stuttgart, mit dem Abschluss Industriekaufmann.

Daran schloss sich ein Studium der Betriebswirtschaftslehre an und zwar an der Universität Würzburg mit dem Abschluss als Diplom-Kaufmann.

1977 Wieder-Eintritt in die Siemens AG, wo er verschiedene Aufgabenstellungen im Zentralbereich Forschung und Technik, Organisation/Revision sowie Information und Kommunikation ausfüllt. Schließlich wurde er 1998 Chef der Siemens-Ausbildung.

Wer entscheidet, wer von den Jugendlichen ausgebildet wird?

Hohlweg: Wir haben ein sehr ausgeklügeltes Auswahlverfahren. Wir erhalten 40.000 Bewerbungen für etwa 2.200 Ausbildungsverhältnisse. Jeder junge Mensch, den wir einstellen, hat bei uns einen schriftlichen Test erfolgreich bestanden und ein mündliches Auswahlverfahren durchlaufen. Erst wenn der Jugendliche beides erfolgreich bestanden hat, bieten wir ihm einen Ausbildungsplatz an. Bei unserem differenzierten Auswahlverfahren sind die Ausbilder beim Auswahlverfahren beteiligt. Im Endeffekt entscheidet der Kunde, er muss danach mit dem Jugendlichen zusammen arbeiten.

Wenn Sie die Tätigkeit des Ausbilders beschreiben kommt der Begriff des Trainers nicht vor. Hat das einen Grund?

Hohlweg: Ausbilder, Trainer, Coach. Das sind Begriffe, die ineinander übergehen. Der Trainer oder der Coach braucht als Grundvoraussetzung die Fachkenntnis. Er muss zusätzlich auf die jungen Menschen eingehen können, die Bedürfnisse der jungen Menschen kennen, wissen und merken, wo man eingreifen muss, damit der Jugendliche nicht leistungsmäßig abfällt. Er muss sich auf sehr viele unterschiedliche Situationen einstellen können. Er muss die Jugend akzeptieren und die Jugend muss ihn akzeptieren. Lehnt ein Jugendlicher, ja eine ganze Gruppe einen Ausbilder ab, dann hat er verloren, dann ist er für die Ausbildung nicht geeignet.



Die Ausbilder haben unterschiedliche Voraussetzungen. Welche Voraussetzungen brauchen Sie bei Siemens?

Hohlweg: Es kommt darauf an, wo er eingesetzt wird. Wir bilden kaufmännische Berufe, technische Berufe und IT-Berufe aus. 80 Prozent der Ausbildungen sind technische Berufe, circa 20 Prozent sind kaufmännische Berufe. Die technischen Berufe sind für uns die wichtigsten, da Siemens ein High-Tech-Unternehmen ist. Der Ausbilder sollte eine technische Ausbildung oder ein technisches Studium absolviert haben und die entsprechenden menschlichen, didaktischen und pädagogischen Kompetenzen erworben haben.

Von den 2200 neuen Auszubildenden sind jedes Jahr 800 dual Studierende, d.h. die kombinieren eine duale Ausbildung mit einem Studium, das nach dreieinhalb oder vier Jahren zu einem IHK – Abschluss und zu einem Bachelor – Abschluss führt. In den Vorlesungszeiten geht der junge Mensch auf die Hochschule, in der vorlesungsfreien Zeit wird er bei uns in der Praxis ausgebildet oder erhält Zusatzkurse bei uns. Er hat keine Semesterferien, er hat Urlaub so wie jeder von uns auch, also 30 Tage.

Um so einen jungen Menschen ausbilden zu können und um die Fragen und die wesentlichen Dinge vermitteln zu können, ist ein Ausbilder wichtig, der umfassende Kenntnisse hat und diesem Jugendlichen helfen kann. Der Ausbilder für diese jungen Menschen muss selbst studiert haben, um diese Jugendlichen auszubilden zu können. Der Ausbilder von heute hat bei einer elektronischen Session im Ferntutorium drei Bildschirme und ein Mikrofon vor sich und unterrichtet ca. 25 Auszubildende.

Karriere ist für viele Menschen wichtig. Welchen Stellenwert hat der Bereich Ausbildung im Gesamtgefüge von Siemens für die Karriere?

Hohlweg: Ausbildung hat einen hohen Stellenwert und wird für uns immer wichtiger. Ausbildung ist kein Job unter dem Motto „ich komme in die Ausbildung und mache das bis zu meiner Pensionierung“. Das Optimum wäre: Ein junger Mensch kommt aus der eigenen Ausbildung, arbeitet einige Jahre im Unternehmen, geht dann für drei bis vier Jahre in die Ausbildung und kehrt dann in den Betrieb zurück. Das könnte im stetigen Wechsel geschehen. Für den Mitarbeiter, der das macht, wäre das ein sehr guter Berufsablauf und für die Ausbildungsabteilung sehr wichtig, da dadurch immer wieder neues Wissen in die Ausbildung gebracht wird. Unser Anspruch ist, in der Ausbildung das modernste Wissen zu vermitteln.

Die Ausbildungseignung ist wieder eingeführt worden. Ist die Weiterbildung zum Berufspädagogen die richtige Antwort?

Hohlweg: Einen guten Ausbilder zeichnet aus, dass er die Erwartungen an einen Ausbilder erfüllt. Ich glaube, das pädagogische Wissen kann man sich erarbeiten oder erlernen. Ob ein Ausbilder wirklich ein guter Ausbilder ist, das stellt sich in der Praxis heraus. Der Ausbilder sollte Erfahrung mitbringen. Und die Verantwortungsbereitschaft und den Willen, etwas zu gestalten.

Höre ich da Skepsis über den Berufspädagogen heraus?

Hohlweg: Wir bilden selbst Berufspädagogen in Magdeburg aus. An der dortigen Fakultät werden 15 Personen ausgebildet, gepaart mit einem technischen Hintergrund. Sie werden dann als technische Ausbilder eingesetzt. Diese Kombination ist schon toll und auch gesucht und ich hoffe, die 15 jungen Menschen können wir auch bei uns behalten und sie werden uns nicht abgeworben. Nur Pädagogik ist zu wenig, das muss immer mit technischem oder kaufmännischem Hintergrund unterlegt sein.



In den letzten Jahren ist die Ausbildung wieder verstärkt in die Produktion verlagert worden. Ist eines Tages der Ausbilder überflüssig?

Hohlweg: Nein. Der Ausbilder wird nie überflüssig sein, wir können uns heute zumindest kein anderes Vorgehen vorstellen. Die Rolle des Ausbilders oder die Art der Ausbildung hat sich geändert. Der moderne Ausbilder vermittelt Teile seines Stoffs über das sogenannte E – Learning. Die Art des Lernens ist hochaktuell, wird von den Jugendlichen angenommen und verlangt entsprechende Kenntnisse des Ausbilders. Es ist schon ein Unterschied ob sie vor 25 Menschen stehen und merken, was diese Menschen tun oder vor drei Bildschirmen sitzen und sich mit einer Tastatur mit 25 verbinden lassen. Es ist eine andere Art des Unterrichts und eine andere Art des Lernens, die noch viel mehr Verbreitung finden wird. Dass der klassische Ausbilder nicht mehr da sein wird, das sehe ich wirklich nicht.

Stichwort Berufsschule. In manchen Städten gibt es ja Siemensklassen. Können Sie sich vorstellen, dass die Ausbilder und die Berufsschullehrer phasenweise gemeinsam ausgebildet werden?

Hohlweg: Die meisten Berufsschulen sind sehr gut. Wir wählen unsere Auszubildenden mit Bedacht aus. Wenn die Qualität der Berufsschule nicht so gut ist, dann kümmern wir uns, dass die Qualität besser wird und das bekommen wir in der Regel auch hin. Siemensklassen gibt es, aber wir brauchen das nicht unbedingt, ich möchte eher die Klassen mischen, weil dann unsere Auszubildenden erfahren, was sich sonst so um sie herum tut.

Jugendliche sind für manche Ausbilder eine Herausforderung. Was ist aus ihrer Sicht die größte Herausforderung für die Ausbilder?

Hohlweg: Die Jugend verstehen, auf die Jugend eingehen, sie begeistern, sie wirklich begeistern, das ist das A und O einer erfolgreichen Ausbildung, sie fachlich mit zu nehmen und auch dann, wenn einer abhängt. Wenn Sie sich heute ein Studium des Maschinenbaus oder Elektrotechnik ansehen, dann kommen von den 100 Prozent der Studenten die anfangen, 50 Prozent ans Studienziel. Die Hälfte bleibt auf der Strecke.

Wenn ich von 100 Auszubildenden nur 50 zum Ziel bringen würde, wären meine Kunden sehr unzufrieden. Ich bringe 95 bis 98 Prozent aller Auszubildenden zum Ziel, aber nur weil ich sie entsprechend begleite, weil ich sie coache, weil ich erkenne, wann kommen Schwierigkeiten, weil ich Defizite, die sie haben, rechtzeitig auffange. Auch der junge Mensch kommt zu uns und sagt, ich habe da Probleme und dann geben wir ihm die Unterstützung und so haben wir diese hohen Erfolgsquoten. Wenn das Thema der Begleitung an den Universitäten ausgebaut würde, dann wären die Erfolgsquoten dort auch höher.

Siemens bildet auch Jugendliche aus, die einen hohen Förderbedarf mitbringen. Wie gelingt das?

Hohlweg: Das ist ein wichtiges Thema. Unsere Ausbilder bei Siemens waren gewohnt, immer die Besten der Besten auszubilden. Siemens bildet im vierten Jahr 250 sogenannte Benachteiligte aus. Das Wort ist keine glückliche Bezeichnung, aber uns ist noch nichts Besseres eingefallen. Benachteiligt heißt, die sind nicht körperlich behindert, sondern hinsichtlich der deutschen Sprache, hinsichtlich der Migration oder der sozialen Umstände, in denen der junge Mensch aufgewachsen ist. Der junge Mensch hat irgendwelche Defizite, hat schlechte Noten, die Ehe der Eltern ist gescheitert, auf jeden Fall war er irgendwie im Nachteil. Diese jungen Menschen haben Bedürfnisse, auf die muss man eingehen, da muss man sensibel reagieren, man muss erkennen, wo die Jugendlichen ihre Schwierigkeiten haben und dann müssen die Ausbilder ein feines Gespür, ein Händchen haben. Da können sie nicht jeden Ausbilder hinstellen.



Da brauchen sie Ausbilder, die bereit sind, mit diesen etwas schwierigen jungen Menschen umgehen zu können. Auf der anderen Seite gibt es auch Mitarbeiter, die das als Herausforderung, als Chance empfinden, sich selbst weiter zu entwickeln. Wir bringen jetzt in diesem im Herbst die ersten aus dem Programm in die Abschlussprüfung. Wir wissen jetzt schon, die Ergebnisse, die sie bringen werden, sind nicht besser oder schlechter als alle anderen auch. Diesen Jugendlichen wurde vorher immer gesagt, dass sie nicht so toll sind. Und dann werden sie von Siemens in so ein Programm aufgenommen, begreifen dies als Chance und nutzen die Chance. Diese jungen Menschen werden ganz toll. Sie bekommen eine normale Ausbildung, sie verschwinden in den normalen Gruppen und die Ergebnisse, die sie bringen, sind erstaunlich gut.

Es wird ja oft gesagt, dass diese benachteiligten Jugendlichen kürzere Ausbildungsberufe brauchen, können Sie das nach vollziehen?

Hohlweg: Bei Siemens haben wir schwierige Berufe: Elektrotechnik, Maschinenbau ist schwer, da brauchen sie Mathe und Naturwissenschaften. Die Ausbildungen sind daher anspruchsvoll. Es gibt auch Berufe, die weniger Anforderungen stellen und daher auch kürzere Ausbildungszeiten haben. Das hat mit den Benachteiligten aber nichts zu tun. Wie lange eine Ausbildung sein soll, hängt von dem zu vermittelnden Stoff ab.

In der Ausbildung gibt es laufend neue Entwicklungen, doch die Ausbilder gelten als bodenständig, solide, vielleicht sogar ein wenig konservativ. Wie gehen die Ausbilder mit den vielen Veränderungen um?

Hohlweg: Sie sprechen ein ganz wichtiges Thema an: Wie bewerkstelle ich es, dass der Ausbilder mehr weiß, als der Jugendliche. Nehmen Sie mal IT, das ist schwierig. Da wissen die jungen Menschen oft mehr als der Ausbilder. In anderen Segmenten ist das ähnlich. Der Ausbilder muss immer vorne dran bleiben, er muss immer dem jungen Menschen etwas beibringen, was hochmodern ist und in der Zukunft gebraucht wird. Der Ausbilder muss sich laufend weiterbilden, immer Neues aufnehmen, Altes wegwerfen. Das können manche auch nur eine gewisse Zeit. Je älter die Ausbilder werden, desto schwieriger tun sie sich damit. Ich möchte aber auch sagen, dass hängt nicht unbedingt mit dem Alter zusammen. Es gibt junge Menschen, die sind schon mit 35 Jahren alt und es gibt Ältere, die sind noch mit 60 jung. In der Ausbildung zeigt sich, ob einer noch vorne dran und fit ist oder es nicht ist.

Was macht Siemens, damit die Ausbilder fit bleiben?

Hohlweg: Wir stecken viel Kraft und Aufwand in die Weiterbildung der Ausbilder. Ein Kollege aus der Automobilindustrie sagte einmal, wenn sie ein neues Modell kaufen, muss jede Werkstatt dieses neue Modell beherrschen. Der junge Mensch, der Meister muss geschult sein. Damit die das können, müssen sie zwei, drei Jahre vorher anfangen, ihnen die entsprechenden Kenntnisse bei zu bringen. Wenn sie auf die moderne Steuerungstechnik von Siemens sehen, bringen wir eine neue Steuerung raus, muss es unser Kundendienst beherrschen und der Auszubildende und vorher der Ausbilder.

Wenn Sie von der Zukunft ihres Ausbildungspersonals träumen, was ist ihr größter Wunsch?

Hohlweg: Wenn ich mir etwas wünschen dürfte, dann würde ich mein Ausbildungspersonal dazu bewegen, auch mal wieder etwas anderes zu machen. Das bringt dem Mitarbeiter viel, da er immer auf dem aktuellen Stand ist und es bringt den Auszubildenden etwas, da die Ausbilder immer das Neueste wissen. Nach drei oder vier Jahren Ausbildungstätigkeit kann ein Ausbilder wieder in die Praxis zurück, nach zwanzig Jahren geht das nicht mehr. Das sind die größten Herausforderungen, die wir zu bestehen haben.

Herzlichen Dank für das Gespräch.

 **Redaktioneller Hinweis:**

Das Interview mit Siemens Bildungschef Günther Hohlweg führte Denk-doch-mal Redaktionsmitglied Gerhard E. Endres, München.
