

Ausgestaltung der Berufsausbildung und Handeln des Bildungspersonals an den Lernorten des dualen Systems

Ergebnisse betrieblicher Fallstudien



Vorbemerkung

Im Rahmen des Projekts „Foraus.de – das Internetforum des BIBB zur Unterstützung des Bildungspersonals“ hat das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) die Forschungsgruppe SALSS mit der Durchführung einer qualitativen Betriebsstudie beauftragt.

In Kooperation mit uzbonn und Dr. Ute Marie Metje wurden Interviews mit Ausbildungsleitungen und Ausbildern und Ausbilderinnen von Betrieben sowie mit Lehr- und Ausbildungskräften weiterer Lernorte des dualen Systems (berufliche Schulen und überbetriebliche Ausbildungsstätten) durchgeführt, dokumentiert und ausgewertet.

Im vorliegenden Endbericht werden die Ergebnisse der Studie dargestellt.

Für die wissenschaftliche Bearbeitung des Projekts waren zuständig:

Peter Jablonka
SALSS-GmbH
Pestalozzistraße 5-8 • 13187 Berlin
Telefon: 030-400 49 143 / 0171-105 987 87
peter.jablonka@salss-gmbh.de

Jan Kröll
uzbonn GmbH c/o ZEM – Universität Bonn
Oxfordstraße 15 • 53111 Bonn
Tel: 0228-73 62315 Fax: 0228-73 62325
kroell@uzbonn.de

PD Dr. Ute Marie Metje
Evaluation & wissenschaftliche Beratung
Ebertallee 10 • 22607 Hamburg
Tel: 040-226 24 226
umetje@uni-bremen.de

Zusammenfassung

Im Mittelpunkt der Untersuchung standen **Fragestellungen zur Gestaltung der betrieblichen Ausbildung**: Wie wird die Ausbildung geplant, organisiert und umgesetzt? Welche unterschiedlichen Gruppen von Ausbildern und Ausbilderinnen sind mit welchen Aufgaben befasst? Welche Ausbildungsmethoden werden genutzt, und in welchem Maße werden digitale Medien zur Unterstützung der Ausbildung genutzt? Wie gestaltet sich die Kommunikation und Kooperation der Lernorte? Ziel war es insbesondere, Beispiele „guter Praxis“ zu identifizieren, die Ansatzpunkte für eine vertiefende Darstellung tragfähiger Konzepte, Handlungsansätze und Instrumente liefern.

Grundlage der Studie bildeten **Leitfaden-Interviews** mit insgesamt 77 Ausbildern und Ausbilderinnen bzw. Lehrkräften aus 60 Betrieben und neun beruflichen Schulen und überbetrieblichen Ausbildungseinrichtungen in den Regionen Berlin, Hamburg und Köln/Bonn. Dabei ist darauf hinzuweisen, dass gezielt Betriebe ausgewählt wurden, von denen zu erwarten war, dass sie für eine gute, beispielhafte Ausbildung stehen. Die Ergebnisse lassen sich also nicht auf die Gesamtheit der Ausbildungsbetriebe übertragen.

Alle Betriebe und anderen Lernorte der Stichprobe zeichnen sich durch eine hohe **Wertschätzung des dualen Systems** der Berufsausbildung aus, die in der Regel von der Unternehmensleitung getragen wird und sich zum Beispiel in der ausdrücklichen Anerkennung der Leistungen der betrieblichen Ausbilder/-innen und auch der Auszubildenden niederschlägt. Eine solch positive Grundhaltung zum System und zu seinen Akteuren erscheint als wesentliche Voraussetzung für eine hohe Qualität der betrieblichen Ausbildung.

Während allen Betrieben die – vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung und des zunehmenden Wettbewerbs unterschiedlicher Bildungsanbieter – veränderte Situation auf dem Ausbildungsmarkt bewusst ist, sind (noch) nicht alle mit spürbaren Problemen bei der **Rekrutierung von Auszubildenden** konfrontiert. Bis auf Unternehmen aus Branchen, die schon seit langem über Nachwuchsprobleme klagen (z.B. im Hotel- und Gaststättengewerbe), gab es bislang kaum Schwierigkeiten, alle angebotenen Ausbildungsplätze zu besetzen. Trotzdem haben die meisten Betriebe ihre Rekrutierungsstrategien überdacht und angepasst: Zum Teil wurde das Ausbildungsplatzangebot reduziert, indem nur noch für den eigenen Bedarf ausgebildet wird (mit einer gewissen Reserve, um Ausfallrisiken abzufangen und bei der Übernahme noch auswählen zu können). Nahezu durchgängig wurde das Ausbildungsmarketing ausgebaut: durch diverse Informationsveranstaltungen, Aktionstage, Internetauftritte und vor allem durch Praktika für Schüler und Schülerinnen. Häufig werden dabei die eigenen Auszubildenden in solche Aktivitäten mit eingebunden.

Es lassen sich **drei Grundmodelle der Organisation der betrieblichen Ausbildung** identifizieren: (1) Die Grundausbildung erfolgt ebenso wie ergänzende Kurse und die Prüfungsvorbereitung in einer Lehrwerkstatt bzw. einem unternehmenseigenen Ausbildungszentrum. In der übrigen Zeit obliegt die Ausbildung einzelnen Betriebsstellen bzw. Fachabteilungen. (2) Die Ausbildung ist voll in die betrieblichen Arbeits- und Geschäftsprozesse integriert, wird allerdings häufig durch begleitende externe Kurse oder internen Unterricht unterstützt. (3) Die Ausbildung wird von einem Betrieb in Kooperation mit einem Bil-

dungsdienstleister durchgeführt (Verbund- bzw. Auftragsausbildung). Die überbetriebliche Einrichtung übernimmt dabei im Wesentlichen die gleichen Funktionen wie das Ausbildungszentrum/die Lehrwerkstatt im ersten Modell. Zumindest in der vorliegenden Stichprobe beschränken sich dabei Modell 1 und 3 auf gewerblich-technische Berufe. Die Ausbildung in den kaufmännischen Berufen erfolgt dagegen durchgängig im Betrieb.

Das **betriebliche Ausbildungspersonal** lässt sich in drei Hauptgruppen unterteilen: In den Händen der **Ausbildungsleitungen** liegt in der Regel die Planung, Organisation und Koordination der Ausbildung, einschließlich der Anleitung und Förderung der übrigen Ausbilder/-innen. Sie sind in größeren Unternehmen hauptberuflich tätig, in kleineren Unternehmen nehmen sie zusätzliche Aufgaben wahr, vielfach in Leitungspositionen oder der Geschäftsführung zugeordneten Stabsstellen. In den Betriebsstellen und Fachabteilungen gibt es verantwortliche Ausbilder/-innen oder **Ausbildungsbeauftragte** (z.B. Meister oder Abteilungsleiterinnen), die den Einsatz der Auszubildenden in ihrem Zuständigkeitsbereich organisieren. Für die Anleitung und Unterweisung der Auszubildenden im betrieblichen Arbeitsalltag sind dann hauptsächlich **ausbildende Fachkräfte** zuständig, die daneben und vorrangig ihren beruflichen Aufgaben nachgehen. Die berufspädagogische Qualifikation der einzelnen Gruppen fällt unterschiedlich aus: Die Leitungen verfügen durchgängig über eine Qualifikation mindestens auf dem Niveau der AEVO, häufig gilt dies auch für die Ausbildungsbeauftragten. Demgegenüber steht bei den ausbildenden Fachkräften die berufliche Fachlichkeit im Vordergrund, und die pädagogische Qualifizierung beschränkt sich vielfach auf interne Einweisungen und Anleitungen.

Die Ausbildung ist – außerhalb der zentralisierten Phasen im Ausbildungszentrum, in der Lehrwerkstatt oder beim Verbundpartner – weitestgehend **in die betrieblichen Geschäfts- und Arbeitsprozesse** eingebunden. Das heißt, die Auszubildenden werden an Arbeitsaufgaben herangeführt, die im Betrieb ohnehin anfallen: indem sie zunächst den ausbildenden Fachkräften bei deren Arbeit zusehen und dann mit Aufgaben betraut werden, deren Schwierigkeit und Komplexität immer mehr zunehmen. Die Inhalte dieser Lern-/Arbeitsaufgaben ergeben sich damit unmittelbar aus der Tätigkeit der die Auszubildenden anleitenden Fachkräfte.

Dies bedeutet, dass den **betrieblichen Ausbildungsplänen** – auch nach der Einschätzung der Betriebe – eine hohe Bedeutung zukommt. Denn sie strukturieren die Ausbildung, insofern als in ihnen festgelegt wird, zu welchen Zeitpunkten im Verlaufe der Ausbildung und wie lange die Auszubildenden bestimmten Abteilungen/Betriebsstellen und/oder Fachkräften zugeordnet werden und welche Tätigkeiten sie dort ausüben bzw. welche Kompetenzen sie dort erwerben (sollten). Die betrieblichen Pläne stellen eine Konkretisierung bzw. Umsetzung der Ausbildungsrahmenpläne in die betriebliche Praxis dar.

Ein wichtiger Aspekt der Sicherung der betrieblichen Ausbildungsqualität ist die **Kontrolle des Ausbildungsverlaufs** und **des Lernfortschritts bzw. der Kompetenzentwicklung** der Auszubildenden. Durch Ausbildungsnachweise, regelmäßige Feedback-/Beurteilungsgespräche und spezifische Instrumente (z.B. Lernstandskontrollen, Checklisten oder „Kompetenzmatrizen“) wird überprüft, inwieweit die Ausbildung planmäßig erfolgt und Lernfortschritte beobachtbar sind – um daraufhin gegebenenfalls nachzusteuern.

In den betrieblichen Lehrwerkstätten und Ausbildungszentren werden bestimmte **Ausbildungsmethoden**, wie Leittexte oder Projekte (durch das berufspädagogisch geschulte Personal) reflektiert und systematisch genutzt. Demgegenüber erfolgt die Anleitung und Unterweisung der Auszubildenden in der betrieblichen Praxis (durch die ausbildenden Fachkräfte) weitgehend intuitiv: durch Vormachen, Erklären und Üben lassen (also an der Vier-Stufen-Methode orientiert). Allerdings kommen auch im Ausbildungsalltag durchaus weitere Methoden, wie Projektarbeit, Präsentationen oder auch Lehrgespräche zur Anwendung. Und zumindest die Ergebnisse der Unterweisungen und Arbeits- bzw. Lernaufträge werden immer wieder reflektiert und im Hinblick auf das weitere Vorgehen ausgewertet.

Zumindest die Vermittlung von Grundlagen der **Informations- und Kommunikationstechnik** ist Bestandteil der Ausbildung in den meisten Berufen und Betrieben. Hinsichtlich des **Einsatzes digitaler Medien** zur Unterstützung der Ausbildung gibt es eine Vielfalt von Erfahrungen und Einschätzungen. Sehr verbreitet ist die Nutzung sozialer Medien und spezieller Anwendungen: einmal zur Außendarstellung des Unternehmens (im Rahmen des Ausbildungsmarketings), zum anderen zum Austausch von Informationen und zur Planung/Organisation von Ausbildungs- und Arbeitsprozessen. Häufig sind dabei die Auszubildenden in die entsprechenden Kommunikationsstrukturen aller Beschäftigten im Betrieb eingebunden. Seltener kommen spezielle Lehr-/Lernprogramme zur Anwendung – in Großunternehmen (zum Teil intern erstellt bzw. angepasst) deutlich häufiger als in kleinen und mittleren Unternehmen. Ausschlaggebend hierfür dürfte ein aus Sicht der Verantwortlichen bisher noch unzureichendes bzw. schwer überschaubares Angebot geeigneter Anwendungen sein.

Die **Kommunikation und Kooperation der Lernorte** ist in starkem Maße von der Initiative und dem Engagement einzelner Personen bzw. Unternehmen/Institutionen abhängig. Das heißt, es gibt sowohl Betriebe, die über einen unzureichenden bzw. nicht existenten Austausch mit den beruflichen Schulen oder überbetrieblichen Einrichtungen berichten, wie auch solche, bei denen die Zusammenarbeit hervorragend funktioniert (durch unverzügliche, anlassbezogene Information wie auch regelmäßige Zusammenkünfte). Allerdings zeigt das Beispiel des Landes Hamburg, dass eine durch das Schulgesetz institutionalisierte „Lernortkooperation“ offensichtlich zur Verbesserung der Zusammenarbeit der Akteure beitragen kann. Zumindest fällt das entsprechende Urteil der Befragten unserer Stichprobe nahezu einhellig – trotz anfänglicher Skepsis – positiv aus.

Zur **Förderung der Weiterbildung und des Erfahrungsaustausches der Ausbilder und Ausbilderinnen** gibt es unterschiedliche Meinungen und Konzepte. Auf der einen Seite stehen Befragte und Betriebe, die vor allem auf die fachliche Expertise und langjährige Ausbildungserfahrung (auch Intuition und Persönlichkeit) des Ausbildungspersonals setzen. Meistens wird jedoch versucht, sowohl durch interne wie externe Seminare wie auch durch einen organisierten Erfahrungsaustausch auf Unternehmens- oder übergreifender Ebene zur Kompetenzentwicklung der Ausbildungskräfte beizutragen. Einige, vor allem größere Unternehmen sind bestrebt, solche Aktivitäten zu verstetigen oder auszubauen. Ansonsten sehen die Befragten jedoch nur in Einzelfällen Ansatzpunkte für eine Anpassung oder Optimierung ihrer Ausbildungsqualität.

Inhalt

1	Aufgabenstellung und Vorgehen.....	1
1.1	Aufgaben und Ziele der Untersuchung.....	1
1.2	Interviewleitfäden, Durchführung der Interviews und Auswertung	3
1.3	Auswahl der Betriebe und Interviewpartner/-innen.....	5
1.4	Zur Struktur der erfassten Unternehmen bzw. Betriebe und der weiteren Lernorte.....	6
1.4.1	Unternehmen	7
1.4.2	Berufliche Schulen und überbetriebliche Ausbildungsstätten	7
2	Ergebnisse: Gestaltung der betrieblichen Ausbildung	8
2.1	Rekrutierung von Auszubildenden.....	8
2.1.1	Bewerbungen	8
2.1.2	Rekrutierungsstrategien	15
2.2	Organisation der Ausbildung.....	25
2.2.1	Organisationsmodelle	25
2.2.2	Ausbilder und Ausbilderinnen	28
2.2.3	Integration der Ausbildung in die betrieblichen Geschäfts- und Arbeitsprozesse	38
2.3	Kontrolle und Feedback.....	50
2.3.1	Ausbildungsnachweise	50
2.3.2	Interne Dokumentation des Ausbildungsverlaufs	53
2.3.3	Feedback- und Beurteilungsgespräche.....	54
2.4	Schwierigkeiten und Konflikte im Rahmen der Ausbildung.....	63
2.5	Didaktik und Methodik.....	73
2.5.1	Formulierung von Lehr-/Lernaufgaben	73
2.5.2	Ausbildungsmethoden.....	78
2.5.3	Digitalisierung.....	83
2.6	Prüfungsvorbereitung und Prüfungen	94
2.7	Kommunikation und Kooperation der Lernorte	103
2.7.1	Lernortkooperation in Hamburg	103
2.7.2	Zusammenarbeit der Lernorte in Köln/Bonn und Berlin	106
2.8	Weiterbildung und Unterstützung der Ausbilder und Ausbilderinnen.....	114
2.8.1	Qualifizierung der Ausbilder/-innen	114
2.8.2	Erfahrungsaustausch und Vernetzung.....	116
2.8.3	Anpassungs- und Optimierungsbedarf.....	118
2.9	Wertschätzung des dualen Systems der Berufsausbildung.....	122
2.9.1	Positive Aspekte des dualen Systems.....	122
2.9.2	Wertschätzung der Ausbildungskräfte	126
2.9.3	Motivation und Engagement der Ausbilder/-innen.....	128
2.9.4	Risiken und Herausforderungen.....	130
3	Gute Praxis: Handlungsansätze, Konzepte und Instrumente	132
3.1	Wertschätzung der betrieblichen Ausbildung.....	132
3.2	Ausbildungsmarketing.....	135
3.3	Sicherung und Förderung der Ausbildungsqualität.....	136
3.4	Digitalisierung.....	139
3.5	Kooperation der Lernorte.....	141

1 Aufgabenstellung und Vorgehen

1.1 Aufgaben und Ziele der Untersuchung

Die qualitative Betriebsstudie ist Teil des Projekts „Foraus.de – das Internetforum des BIBB zur Unterstützung des Bildungspersonals“. Diese Studie soll Erkenntnisse zur konkreten Umsetzung eines handlungs- und prozessorientierten Ausbildungsalltags in den Betrieben liefern. Angesichts der zunehmenden Akademisierung und dem damit drohenden Bedeutungsverlust der Berufsausbildung im dualen System ist die Erhellung von Gelingensfaktoren für eine zeitgemäße, sach- und zielgruppengerechte Ausbildung von zentraler Bedeutung.

In der Untersuchung soll auf folgende Fragestellungen eingegangen werden:

- **Berufsausbildung im dualen System**
 - Welche praxistauglichen Modelle prozessorientierter Ausbildung werden in den Betrieben eingesetzt? Beziehen sich diese auf die betrieblichen Geschäfts- und/oder Arbeitsprozesse?
 - Wie sind die Lehr- und Lernprozesse im Einzelnen in den Betrieben organisiert? Orientieren sich diese zum Beispiel am Modell der vollständigen Handlung?
 - Falls die Ausbildung aus den betrieblichen Leistungsprozessen ausgegliedert ist, orientiert sich diese trotzdem an den betrieblichen Prozessen?
 - Welche Rolle spielen digitale Medien in der Ausbildungspraxis und wie wirkt sich die Digitalisierung der Arbeitswelt auf die betriebliche Ausbildungspraxis aus?
 - Werden fallbeispielhaft Lernträger (Videos, Lernsoftware, Simulationen, etc.) eingesetzt, mit deren Hilfe die Digitalisierung von Geschäftsprozessen in adäquaten Lehr-, Lern- und Arbeitsumgebungen vermittelt werden kann? – streichen?
- **Zusammenwirken der Lernorte des dualen Systems**
 - Wie kooperieren die Lernorte des dualen Systems (Betrieb, Berufsschule, ggf. Überbetriebliche Berufsbildungsstätten oder Überbetriebliche Lehrlingsunterweisung)? Wie erfolgt die Abstimmung zwischen Betrieb und Berufsschule? Werden Ausbildungs- und/oder Berufsschulinhalte offen kommuniziert bzw. aufeinander abgestimmt? Welche Bedingungen benötigt funktionierende Lernortkooperation?
- **Qualifikation des betrieblichen Bildungspersonals**
 - Über welchen „Status“ verfügt das eingesetzte Bildungspersonal (Haupt- oder nebenamtliche Ausbilder/-innen, ausbildende Fachkräfte) und welche Relevanz hat dieser Status für Durchführung und Erfolg der dualen Berufsausbildung im Betrieb?
 - Über welche Qualifikationen verfügt das eingesetzte betriebliche Bildungspersonal? Gibt es betriebsinterne Schulungen zur Vorbereitung auf die Ausbildungsaufgabe?

- Wie ist die Ausbildung im Betrieb organisiert und welche Ausbildungsanteile werden dabei von welchen Ausbildern (mit welchem Status bzw. welchen Qualifikationen) übernommen?

Mittels der explorativen Studie sollen also Erkenntnisse über die Qualität der Berufsausbildung im dualen System gewonnen werden, wobei die drei genannten Blickwinkel zu fokussieren sind.

1.2 Interviewleitfäden, Durchführung der Interviews und Auswertung

Geplant waren leitfadengesteuerte, also nicht standardisierte Interviews mit Experten und Expertinnen aus der Praxis der beruflichen Bildung. Dabei stand nicht die Person der Befragten – mit ihren individuellen Erfahrungen und Einstellungen – im Mittelpunkt des Interesses, sondern es ging vorrangig um ihr Wissen – und selbstverständlich auch ihre subjektiv geprägten Einschätzungen – zur Ausbildung in ihrem Zuständigkeitsbereich, also in einem Unternehmen bzw. Betrieb oder einem Teil davon oder auf Seiten eines anderen Lernortes. Um dabei eine umfassende Sicht der Ausbildung in einem Unternehmen zu ermöglichen, wurde angestrebt, Interviews nicht nur mit einem Vertreter bzw. einer Vertreterin zumeist der Ausbildungsleitung zu führen, sondern auch weitere (insgesamt bis zu drei) Personen, die mit Ausbildungsaufgaben befasst waren, einzubeziehen. Trotz der unterschiedlichen Zielgruppen, mit denen Interviews geführt werden sollten (Ausbildungsleitungen und ausbildende Fachkräfte), wurde nur ein einheitlicher Leitfaden für die Befragung in den Betrieben erstellt – von vornherein mit der Absicht, den konkreten Verlauf und die Schwerpunkte der Interviews auch an den spezifischen Aufgabenbereichen und Interessen der jeweiligen Interviewpartner/-innen auszurichten.

Der Interviewleitfaden orientierte sich inhaltlich an den Fragestellungen der Untersuchung. Da das weite Feld der „Gestaltung der betrieblichen Ausbildung“ den Gegenstand bildete, wurde im Rahmen der Interviews eine entsprechend breite Vielfalt von Fragen angesprochen:

(1) Den Einstieg in das Interview bildeten Fragen zum Unternehmen (Wirtschaftszweig/Branche, Größe/Struktur, Ausbildungssituation) und zur Person der Befragten (Position/Aufgabenbereich, Betriebszugehörigkeit, fachliche/berufspädagogische Qualifikation).

(2) Den zentralen thematischen Block der Befragung machten dann Fragen zur Organisation und Durchführung der Ausbildung aus. Dabei ging es im Einzelnen um:

- a) Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten, vorrangig um die Aufgaben und die Qualifikation des Ausbildungspersonals
- b) Planung und Ablauf der Ausbildung, insbesondere den betrieblichen Ausbildungsplan, die Integration der Ausbildung in die Arbeits- und Geschäftsprozesse und den Wechsel der (inner- und außerbetrieblichen) Lernorte
- c) Didaktik und Methodik der Ausbildung, also die Formulierung von Lern-/Arbeitsaufgaben und die Methoden der Vermittlung, einschließlich des Themas „Digitalisierung der Ausbildung“
- d) Kontrolle des Fortschritts der Ausbildung und Feedback an die Auszubildenden
- e) Umgang mit schwierigen Situationen und Vermeidung von Ausbildungskrisen (bis hin zum Ausbildungsabbruch)
- f) Sicherung des Ausbildungserfolgs, insbesondere im Rahmen von Prüfungsvorbereitungen und Prüfungen
- g) Kommunikation und Kooperation der Lernorte (Berufsschulen, überbetrieblichen Ausbildungsstätten und andere Partner)

- (3) Nachgegangen wurde auch der Frage der generellen Relevanz von Ausbildungsordnungen für die Planung und Organisation der Ausbildung, speziell auch im Zusammenhang mit der Neuordnung von Ausbildungsberufen.
- (4) Hinweise auf sinnvolle Angebote zur Unterstützung der Ausbildungsbetriebe und vor allem des Ausbildungspersonals sollten die Fragen nach dem Bedarf an und der Nutzung von entsprechenden Informationen, Beratungen und Weiterbildungen liefern.
- (5) Abschließend wurde die Wertschätzung des dualen Systems thematisiert: im Hinblick auf die gesellschaftliche Anerkennung beruflicher bzw. betrieblicher Aus- und Fortbildung und zudem innerhalb der Betriebe selbst.

Ein gesonderter Leitfaden wurde für die Befragung der Lehr- und Ausbildungskräfte der anderen Lernorte, also der Berufsschulen und überbetrieblichen Ausbildungsstätten erstellt. Im Grundsatz wurden dabei die gleichen Themen angesprochen, aber in reduzierter Form und mit einem doppelten Perspektivenwechsel: Zum einen ging es um die Gestaltung der Ausbildung bzw. des Unterrichts in der eigenen Einrichtung, zum zweiten um die Einschätzung der Ausbildung in den Betrieben (soweit man darüber, mehr oder weniger fundiert, etwas sagen konnte). Einen Schwerpunkt der Interviews mit dieser Gruppe bildete dabei die Kooperation der Lernorte.

Die Interviews wurden überwiegend mit jeweils einer Person geführt; eine Reihe der Befragungen fand aber auch mit zwei oder drei Vertretern bzw. Vertreterinnen eines Betriebes statt (z.B. mit einem Ausbildungsleiter und einer ausbildenden Fachkraft). Dabei nahmen die Befragten solcher Paar- oder Gruppeninterviews jeweils zu den Fragen Stellung, die sie in besonderer Weise betrafen, und/oder sie ergänzten sich in ihren Schilderungen und Sichtweisen.

Alle Interviews wurden digital aufgezeichnet. Dabei lag die durchschnittliche Dauer der Interviews mit 60 Minuten deutlich über der ursprünglich anvisierten Interviewdauer von 30 bis 60 Minuten. Nur wenige Interviews (und zwar insbesondere solche mit ausbildenden Fachkräften und mit Lehr-/Ausbildungskräften anderer Lernorte) wurden tatsächlich bereits nach einer halben Stunde beendet; mehrere Interviews dauerten (vor allem auch, wenn man die Einleitung und nicht selten auch längere, nicht mehr aufgezeichnete Nachbesprechung berücksichtigt) bei bis zu zweieinhalb Stunden.

Anschließend erfolgte eine Transkription der Interviews, die Protokolle umfassten überwiegend zwischen 15 und 25 Seiten. Diese Transkripte wurden in einem zweiten Bearbeitungsschritt der besseren Lesbarkeit wegen „geglättet“ und mit Zwischenüberschriften versehen. Dabei wurden im Rahmen der Überarbeitung der Texte lediglich grobe grammatikalische Mängel behoben und unvollständige Sätze behutsam ergänzt bzw. gelöscht, wenn sie unverständlich waren bzw. im Zusammenhang als nicht relevant erschienen.

Zur Auswertung der Texte wurden alle Protokolle in MAXQDA, ein Programm zur Analyse qualitativer Daten, eingelesen und vercodet. Der Codebaum orientierte sich dabei zunächst an der Struktur des Interviewleitfadens, wurde aber im Laufe der Codierung angepasst und immer weiter verfeinert.

1.3 Auswahl der Betriebe und Interviewpartner/-innen

Ziel war es, Betriebe auszuwählen, die (a) aktuell ausbilden und die (b) mit hoher Wahrscheinlichkeit hinsichtlich der Gestaltung ihrer Ausbildung als beispielhaft gelten können. Es wurde also ausdrücklich *keine* „repräsentative“, sondern vielmehr eine Positiv-Auswahl angestrebt. Grundlage der Kontaktierung von geeigneten Betrieben für die Leitfaden-Interviews bildeten daher Empfehlungen (von Seiten der Kammern und von Kooperationspartnern), im Internet verfügbare Listen von Betrieben, die für besondere Leistungen im Bereich der Ausbildung ausgezeichnet wurden (z.B. Wettbewerbe, Qualitätssiegel) und eigene Betriebskontakte (aus anderen Projekten).

Die kontaktierten Unternehmen waren zumeist einer Teilnahme am Projekt gegenüber grundsätzlich positiv eingestellt. Absagen gab es, weil man zurzeit nicht mehr ausbilde, durch die Beteiligung an anderen Projekten bereits aus-/überlastet sei oder innerhalb des Untersuchungszeitraumes keine Termine frei habe. Dabei zeigte sich bereits, dass für einige Branchen (verständlicherweise für den Handel und den HoGa-Bereich, aber auch für einzelne Handwerksbetriebe) die beginnende Weihnachtszeit für die Durchführung von Interviews wenig geeignet ist.

Außerdem gab es unter den für ihre Ausbildung ausgezeichneten Betrieben relativ wenige Klein- oder Kleinstbetriebe (mit höchstens 20 Beschäftigten), und diese waren aus Zeitgründen auch schwieriger für ein Interview zu gewinnen.

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die Betriebe der Fallstudien.

Tabelle 1: Durchgeführte Interviews

		Regionen			Insgesamt	
		Berlin	NRW	Hamburg	Soll	Ist
Betriebe	Betriebe	9	10	11	30	30
	Befragte Personen in den Betrieben	19	26	21	60	64
Andere Lernorte	Andere Lernorte	3	3	3		9
	Lehrer/-innen beruflicher Schulen	2	2	3		7
	Ausbilder/-innen außerbetrieblicher Einrichtungen	1	3	2		6
	Lehr-/Ausbildungskräfte insgesamt	3	5	5	12	13
Befragte Personen insgesamt		21	28	26	72	77

Es konnten also Interviews mit Vertretern und Vertreterinnen von insgesamt 30 Unternehmen und neun anderen Lernorten durchgeführt werden. Befragt wurden insgesamt 77 Personen, davon 64 aus ausbildenden Unternehmen und 13 von anderen Lernorten.

1.4 Zur Struktur der erfassten Unternehmen bzw. Betriebe und der weiteren Lernorte

Das duale System der Berufsausbildung umfasst zwar im Kern die beiden Lernorte „Betrieb“ und „berufliche Schule“, in der Realität ist aber ein häufig ein dritter Lernort, und zwar eine überbetriebliche Einrichtung mit aktiv. Interviews wurden mit Personen aller drei Lernorte geführt.

Zur begrifflichen Präzisierung ist weiter zu differenzieren:

- Für die Organisation der betrieblichen Ausbildung ist die Unterscheidung zwischen dem Unternehmen als wirtschaftlich-finanzieller und rechtlicher Einheit und dem Betrieb als räumlich-organisatorischer Einheit relevant. Das heißt, ein Unternehmen kann mehrere Betriebe (Niederlassungen, Werke, Filialen usw.) umfassen. Ein Betrieb ist einem Unternehmen rechtlich zugeordnet und örtlich gebunden. Zu den im Rahmen der Fallstudien erfassten Unternehmen gehören sowohl private, auf den Erwerbszweck orientierte Unternehmen, wie auch öffentliche Versorgungsunternehmen.
- Berufliche Schulen sind Einrichtungen in öffentlicher oder privater Trägerschaft, die in den einzelnen Bundesländern unterschiedlich organisiert sind, unterschiedliche (Aus-)Bildungsgänge anbieten und unterschiedliche Bezeichnungen tragen.
 - In Berlin sind die öffentlichen Berufsschulen als Partner der dualen Ausbildung Teil der Oberstufenzentren (OSZ), die daneben auch berufsvorbereitende sowie teil- und vollqualifizierende Ausbildungsgänge anbieten. Darüber hinaus gibt es für einzelne Berufe/Berufsfelder selbstständige private Berufsschulen, die von Unternehmen oder Verbänden getragen werden.
 - In Hamburg gehören die Berufsschulen zu den beruflichen Schulen, die zumeist auch berufsvorbereitend, Fachschulen und Fachoberschulen umfassen. Zu den Besonderheiten der Berufsschulen gehört die gesetzlich geregelte Verpflichtung, „Lernortkooperationen“ einzurichten, die „die Zusammenarbeit zwischen Betrieben und Schulen fördern und durch Absprachen die Qualität der Berufsausbildung weiterentwickeln“ sollen (Hamburger Schulgesetz § 78a).
 - In NRW schließlich werden die beruflichen Schulen als Berufskollegs bezeichnet.
- Überbetriebliche Einrichtungen übernehmen im dualen System die Vermittlung von Teilen einer beruflichen Ausbildung, wenn die Betriebe selbst dazu nicht in der Lage sind – sei es, dass sie nicht über die dafür notwendigen personellen und technischen Ressourcen verfügen oder die entsprechenden Tätigkeiten in ihrem Betrieb nicht anfallen. Vor allem im Handwerk, insbesondere im Baugewerbe, sind solche „überbetrieblichen Lehrunterweisungen“ (ÜLU) Bestandteil der Ausbildungsordnungen. Andere Unternehmen lagern Teile der Ausbildung (z.B. die Grundausbildung oder auch die Prüfungsvorbereitung) in Form der Auftrags- oder Verbundausbildung aus.

1.4.1 Unternehmen

Die erfassten 31 Unternehmen decken eine große Vielfalt von Größenklassen, Branchen bzw. Wirtschaftszweigen und Ausbildungsberufe ab:

- Die Zahl der Beschäftigten reicht von sieben Personen bis zu mehreren Tausend. Dabei variiert die Größe der Großunternehmen je nach Bezugsgröße, also danach, ob man nur die im jeweiligen Ausbildungsbetrieb tätigen Mitarbeiter/-innen berücksichtigt, oder die in Deutschland insgesamt bzw. weltweit Beschäftigten mit einbezieht. Die Hälfte der Unternehmen der Stichprobe (also 15) entfällt auf Mittel- und Großunternehmen (mit 250 und mehr Beschäftigten); zehn haben mehr als 1.000 Mitarbeiter/-innen. Die übrigen verteilen sich in etwa zur Hälfte auf Unternehmen mit bis zu 50 einerseits und 50 bis 250 Beschäftigten andererseits.
- Grob lässt sich nach Unternehmen mit vorwiegend kaufmännischen bzw. verwaltden Berufen (13 Unternehmen), mit vorwiegend gewerblich-technischen Berufen (15 Unternehmen) sowie Pflege- und Gesundheitsberufen (2 Unternehmen) unterscheiden. Verschiedene Ausbildungsbereiche bzw. Wirtschaftszweige sind wie folgt vertreten:
 - Öffentlicher Dienst (eine Stadtverwaltung, ein Versorgungsunternehmen)
 - Industrie (sechs Unternehmen)
 - Handwerk (sechs Unternehmen)
 - Handel, Hotel- und Gaststättengewerbe (drei Unternehmen)
 - Banken und Versicherungen (vier Unternehmen)
 - Immobilienwirtschaft (drei Unternehmen)
 - Dienstleistung (vier Unternehmen der Bereiche IT, Telekommunikation und Forschung).

1.4.2 Berufliche Schulen und überbetriebliche Ausbildungsstätten

Interviews wurden in neun beruflichen Schulen und überbetrieblichen Ausbildungsstätten durchgeführt. Davon entfielen jeweils drei auf die Länder NRW, Hamburg und Berlin. Dabei handelte es sich überwiegend um private oder staatliche Berufsschulen, nur in einem Falle um eine reine überbetriebliche Ausbildungsstätte. Allerdings gehören mehrere der erfassten Berufsschulen zu Trägern, die auch die betriebliche Ausbildung ergänzende Lehrgänge und Weiterbildungen anbieten.

2 Ergebnisse: Gestaltung der betrieblichen Ausbildung

2.1 Rekrutierung von Auszubildenden

Die Rekrutierung von Auszubildenden war zwar nur am Rande ein Gegenstand des Interview-Leitfadens – und zwar im Hinblick auf die Wertschätzung des dualen Systems bzw. die Attraktivität einer betrieblichen Ausbildung –, die betrieblichen Interview-Partner/-innen brachten aber vielfach von sich aus diese Thematik zur Sprache. Denn offensichtlich macht sich auf dem Ausbildungsmarkt die demografische Entwicklung bemerkbar: Die Zahl der Schulabgänger/-innen und damit die der Lehrstellenbewerber/-innen geht zurück, zudem müssen sich die Unternehmen im Wettbewerb mit weiterführenden und beruflichen Schulen sowie Hochschulen positionieren.

Dabei stellt sich die Bewerberlage je nach Attraktivität der Unternehmen bzw. ihrer Berufe unterschiedlich dar. Und auch die Reaktionen auf die veränderte Situation fällt unterschiedlich aus.

2.1.1 Bewerbungen

Auch wenn den Interview-Partnern und -Partnerinnen in der Regel die generell veränderte Situation auf dem Ausbildungsmarkt bekannt ist, wirkt sie sich doch bisher unterschiedlich auf die einzelnen Unternehmen aus.

Quantitative Entwicklung

So berichten die meisten Unternehmen, dass sie immer noch genügend Bewerbungen erhalten, um eine Auswahl treffen zu können:

„Wir werden ja überflutet mit Bewerbungen für Industriekaufleute. Also das sind ja echt viele. Also ich meine, wir haben jetzt um die 180, 190 Bewerbungen bekommen für drei Stellen.“ (1.1.4)

„Probleme, jemanden für eine Ausbildung zu bekommen, haben wir überhaupt nicht. Also ich gebe meistens jedes Jahr noch zehn Bewerbungsmappen an die Zentrale weiter.“ (1.1.11)

Andere melden zwar rückläufige Tendenzen, zum Teil schätzen sie ihre Situation aber immer noch besser als die vieler anderer Betriebe ein:

„Wir hatten früher 50 Ausbildungsbewerbungen, jetzt sind es im Moment ganz aktuell für nächstes Jahr nur noch zehn.“ (1.1.13)

„Die Bewerbungen kommen noch, wir merken aber auch da, dass es weniger wird, klar, es sind geburtenschwächere Jahrgänge, die jetzt einfach auf uns zukommen. Also wir merken schon, dass die Anzahl der Bewerbungen weniger wird, und [...] diese Akademisierung merken wir auch. Also viele gehen, wenn sie Abitur machen, gehen sie Richtung duales Studium oder gehen halt auf ein Vollzeitstudium, also gehen an die Hochschulen.“ (1.2.9)

„Jedes Jahr gab es mindestens zwischen 15 und 20 Bewerbungen auf eine Ausbildungsstelle. Das wird jetzt zum einen von Jahr zu Jahr weniger. ... Wenn ich jetzt meine fünf, sechs Bewerber habe im Jahr, dann ist das schon weit mit oben.“ (1.2.6)

Nur in drei Fällen führte der Bewerberrückgang aber bereits dazu, dass Ausbildungsstellen nicht besetzt werden konnten. Betroffen sind dabei aber Branchen bzw. Berufe, die auch in der Vergangenheit bereits häufig über Nachwuchsprobleme klagten. Zum einen eine Pflegeeinrichtung: „Also ich hätte gerne jetzt noch zum Herbst hin, weil jetzt wieder ein Kurs beginnt, hätte ich eigentlich gerne drei neue Auszubildende gehabt. Ich habe nicht einen.“ (1.3.1) Und auch die beiden Unternehmen aus dem Hotel- und Gaststättenbereich (1.1.8, 1.2.3) klagen über einen Bewerbermangel, vor allem bei den Berufen „Koch/Köchin“ und „Restaurantfachmann/-fachfrau“. Jedoch wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass es „eigentlich konstant schwierig“ sei, alle Ausbildungsplätze zu besetzen.

Häufiger als die sinkende Anzahl der Bewerbungen bereitet den Unternehmen die (aus ihrer Sicht) mangelnde bzw. rückläufige Eignung der Bewerber und Bewerberinnen Sorgen.

So fällt die Einschätzung der Ausbildungsleiterin eines IT-Unternehmens tendenziell kritisch aus: „Bewerbungen an sich werden, ja, doch auch geringer, obwohl die Anzahl – das geht. Aber die Bewerbungen werden auch von der Qualität her schlechter. Wir hatten noch vor einigen Jahren das, eher noch das Gefühl, man hat eine breite Auswahl, als dass man auch noch mal Kandidaten einladen muss, wo man eigentlich schon ein, zwei Stellen, ne, sieht, die wahrscheinlich eher nicht so passen, aber man guckt sich denjenigen trotzdem an, um da noch mal zu sehen.“ (1.1.5)

Dabei wird die „Qualität“ der Bewerbungen an folgenden Merkmalen festgemacht:

- Schulabschlüsse,
- Leistungsfähigkeit,
- Alter und
- Motivation und Umgangsformen.

Schulabschlüsse

Zunächst einmal ist darauf zu verweisen, dass die Anforderungen an die schulische Qualifikation der Auszubildenden je nach Betrieb und Ausbildungsberuf unterschiedlich ausfallen, und dass dabei auch weiter nach den Schulnoten differenziert wird.

Selten spielt der Schulabschluss keine wesentliche Rolle bei der Auswahl der Auszubildenden – so wie im Rahmen der gewerblich-technischen Ausbildung bei einem Forschungsinstitut:

„Ich habe alles querbeet, also ich habe zwei mit einem Hauptschulabschluss, einen mit Realschule und gerade ist einer fertig geworden, der hatte auch Abitur. Klar, dem fällt das natürlich alles ein bisschen leichter, gerade die Theorie, aber ich würde nicht behaupten, dass er deswegen ein besserer Feinwerkmechaniker ist.“ (1.2.6)

In anderen Fällen reicht ein „guter“ Hauptschulabschluss, oder bei Berufen mit großem Bewerbermangel (in der Gastronomie) werden auch Jugendliche ohne Schulabschluss genommen:

Dies gilt für ein industrielles Unternehmen: „Bei unseren Technischen nehmen wir auch einen guten Hauptschulabschluss. Da sind wir glaube ich, ja, eine der wenigen Firmen, die es jetzt noch machen.“ (1.2.12)

Ebenso für das bereits erwähnte Forschungsinstitut: *„Was ich immer nicht so toll finde, ist, [...] dass für einen einfachen Handwerksberuf mindestens ein Realschulabschluss verlangt wird oder sogar mindestens Fachabitur [...]. Wo ich mir denke, wir arbeiten ganz gut hier mit der Hauptschule – sie heißt ja jetzt Sekundarschule – zusammen. Die schicken regelmäßig vernünftige Schüler zu uns ... Deswegen tue ich mich auch immer schwer zu sagen, ich will jemanden, der einen guten Realschulabschluss haben sollte [...]. Gut finde ich, wenn er überhaupt einen Abschluss hat.“ (1.2.6)*

Und für ein Hotel: *„Beim Koch, bei der Fachkraft im Gastgewerbe, sind das Positionen, die am Ende gewerblich tätig sind. Und die sind unfassbar schwer zu finden, trotz der niedrigen Schwellen, die wir haben, also bei uns ist Hauptschulabschluss schon okay, zum Teil auch ungelernt, also ohne Abschluss. Da muss man drauf zurückgreifen, weil man es sonst nicht abdecken kann.“ (1.2.3)*

Andere Unternehmen warnen ausdrücklich davor, die Anforderungen auch für „einfache“ Ausbildungsberufe zu hoch zu schrauben. Denn man gehe dann das Risiko ein, dieser jungen Fachkräfte nicht mehr halten zu können: *„Da müssen die Firmen unbedingt umdenken. Das wäre vielleicht so ein Ansatz, den man da mit reingeben sollte, dass man sagt, Leute, ihr müsst euch auch mit den weniger gut ausgebildeten Schülern beschäftigen, weil ihr werdet keine anderen kriegen, definitiv nicht.“ (2.5)*

Zumeist wird der Hauptschulabschluss aber nicht als ausreichend angesehen und eher ein „guter“ mittlerer Abschluss präferiert oder als optimal eingeschätzt:

Bei einer Stadtverwaltung heißt es, dass zwar formal Stellen auch für Hauptschüler/-innen ausgeschrieben würden, diese in der Praxis aber keine Chance hätten: *„Theoretisch auf dem Papier reicht der [Hauptschulabschluss] bei uns noch für den Verwaltungsfachangestellten aus und natürlich für viele gewerblich-technische Berufe, aber in der Praxis ist der mehr oder weniger tot.“ (1.1.13)*

Ein Tiefbauunternehmen bevorzugt es, Jugendliche mit mittlerem Abschluss einzustellen, aufgrund ihrer höheren Leistungsfähigkeit, aber auch stärker ausgeprägten Motivation: *„Mir wäre es natürlich lieber, wenn wir nur Absolventen mit MSA hätten, mit einem mittleren Schulabschluss, weil wir auch in den vielen Jahren die Erfahrung gemacht haben, dass dann Ausbildung leichter ist. Die haben mitunter eine höhere Motivation, die haben ein besseres Verständnis, mit denen kann man Lernschritte schneller gehen, es macht dann für den Ausbilder auch mehr Spaß.“*

Und bei einer Bank muss es in jedem Falle ein guter mittlerer Abschluss sein: *„Also Hauptschulabschluss reicht nicht und Realschulabschluss, da achte ich dann schon drauf, dass das überwiegend ein Zweierzeugnis ist. Zumindest in den Fächern, wo es uns drauf ankommt. Also ob die nun in Musik eine Zwei oder eine Vier haben, das ist mir dann relativ egal.“ (1.1.10)*

Zudem gibt es Unternehmen, die sich gegen den Trend zum Abitur bei bestimmten Berufen Realschülern und -schülerinnen zumindest eine Chance geben wollen, zum Beispiel ein Bekleidungsunternehmen: *„Den Industriekaufmann kann man eigentlich auch schon mit Realschulabschluss machen. Der ist aber relativ anspruchsvoll, der Industriekaufmann. Wir haben das immer so ausgeschrieben, haben aber auch wenig Bewerbungen bekommen von Realschülern.“ (1.1.4)* Oder ein Forschungsinstitut: *„Die meisten*

FAMS-Azubis haben Abitur. [...] Und jetzt haben wir uns ganz bewusst für jemand entschieden, der eben kein Abitur hat, weil wir ja sagen, das ist ein Beruf wie jeder, den wir haben, der mit einer mittleren Reife eigentlich zu machen sein sollte. Und ja, geht.“

Für eine Reihe von Berufen werden aber vor allem Jugendliche mit (Fach-)Hochschulreife bevorzugt, weil die Anforderungen an Auffassungsgabe und Leistungsfähigkeit so hoch seien und/oder ein höheres Alter und damit eine „gewisse Reife“ für den Beruf erforderlich sei, oder weil man auch überwiegend nur Bewerbungen von Abiturienten und Abiturientinnen bekäme:

Die Ausbilderin eines Immobilienunternehmens nennt mehrere Argumente, die aus ihrer Sicht für die Einstellung von Abiturienten und Abiturientinnen sprechen: *„Ich kann eigentlich nur die Abiturienten nehmen, weil a) sind die älter, diese haben ein ganz anderes Lernverhalten, und ja, die wissen im Prinzip wirklich, was mich da auch erwartet, und die schaffen auch wirklich nur die Anforderungen in der Berufsschule, ist man als Unternehmen eigentlich automatisch gezwungen, diese Abiturienten zu nehmen. [...] Es gibt eine Einzige zum Beispiel in der [Berufsschule], die den Zehnte-Klasse-Abschluss gemacht hat und dann Immobilienkauffrau beworben hat und jetzt dort ist. Und die hat es ganz, ganz schwer. Alle anderen haben Abitur.“ (1.1.6)*

Die Ausbildungsleiterin eines IT-Unternehmens hebt das höhere Alter, die Reife, ihrer Auszubildenden hervor: *„Bei uns ist das so, dass wir Auszubildende am liebsten mit Abitur, eher Fachhochschulreife auch nehmen, was nicht unbedingt was mit der Ausbildung zu tun hat, sondern eher mit dem Alter. Weil so eine gewisse Reife brauchen wir, um diese komplexen Strukturen hier zu verstehen, um eben unser tägliches Arbeitsumfeld begreifen zu können und damit umgehen zu können. (1.1.5)*

In dem Bekleidungsunternehmen würde man zwar grundsätzlich auch Jugendliche mit mittlerem Abschluss einstellen, bekommt aber zumeist Bewerbungen von jungen Menschen mit höherem Abschluss: *„Also wir haben mal welche mit normalem Abitur, und mal haben wir welche mit Höherer Handelsschule, also das sind schon recht viele Bewerber eigentlich von der Höheren Handelsschule.“ (1.1.4)*

Anders stellt sich die Situation bei einem Versorgungsunternehmen dar. Hier bevorzugt man zwar Abiturienten und Abiturientinnen, erhält aber zu wenig entsprechende Bewerbungen: *Der „Mechatronikerberuf, der ist schon so hochkomplex, dass ich eigentlich nur die Qualifizierten ansprechen kann. [...] Am liebsten, klar, mit Abiturienten komme ich wesentlich besser klar hier in der Ausbildung, als mit einem, der nur einen MSA hat, und ja, es ist halt schwierig. Ich brauche qualifizierte Leute, aber das sind die Leute, die dann im Endeffekt auch studieren gehen. Wo ich dann aber schon sehe, dass auch gerade der Mechatronikerberuf ist fast wie ein Studium und es ist schon sehr, sehr komplex, schwierig.“ (1.2.2)*

Dabei ist es aber auch gerade das Abitur, das vielfach kritisch bewertet wird – mit dem Tenor: Es würden immer mehr Jugendliche das Abitur machen, dadurch würde das Niveau sinken und damit würde der höchste Schulabschluss, die Hochschulreife, seine Aussagekraft verlieren:

Der Ausbilder eines Versorgungsunternehmens äußert sich dazu wie folgt: *„Ich verstehe einfach nicht, mit welchen Zensuren man Schüler zum Abitur zulässt. Und da würde ich mir wünschen, dass es da wieder, ja, andere Zugänge, Zugangsvoraussetzungen gibt, dass man Abitur machen kann. Also ich finde das nicht gut, dass, wenn man sieht, in der*

zehnten Klasse das Abschlusszeugnis, das besteht nur aus Dreien und Vieren, ich frag mich dann, warum kann man dann Abitur machen? Warum macht derjenige Abitur? Und das Abiturzeugnis sieht dann natürlich noch schlimmer aus. Ja. Und ich weiß, dass das früher anders war, und ich finde auch, das wäre auch wieder vielleicht dieser richtige Weg dorthin, um zu sagen, diejenigen, so wie es früher klassisch war, die einen guten Zehnten-Klasse-Abschluss haben, die machen eine Ausbildung, und diejenigen, die eben wirklich, sag ich mal, gut bis sehr gut sind, die gehen in diese Abiturphase und machen eben dann wirklich auch ein Studium.“ (1.2.2)

Und ähnlich kritisch fällt die Einschätzung des Ausbildungsleiters eines Tiefbau-Unternehmens aus: *„Das allgemeine Abitur wird propagiert, das ist ein volkswirtschaftlicher Irrsinn aus meiner Sicht, es führt zu einer Vielzahl von Studienabbrechern, nur wenn die Hälfte der Schulabgänger Abitur macht, sind die nicht schlauer als vorher. Meine persönliche These ist, dass es nach wie vor eine breite Differenzierung im Intellekt der Schulabgänger gibt. Wir haben ein oberes Bildungsdrittel, das sind die Abiturienten, die selbstverständlich auf die Hochschulen sollen oder in die ganz hochwertigen Ausbildungsberufe. Wir haben ein mittleres Drittel, das sind für mich die MSA-Leute mit mittlerem Schulabschluss. Und wir haben ein unteres Bildungsdrittel mit der Berufsbildungsreife, mit dem BBR oder dem EBBR, der erweiterten Berufsbildungsreife. Und nur wenn jeder Schüler, nur weil jeder Schüler seinen Schulabschluss bekommt, bedeutet das nicht, dass der auch lesen und schreiben kann. (1.2.7)*

Leistungsfähigkeit

Unabhängig vom Schulabschluss wird mehrfach die generelle Leistungsfähigkeit der Schulabgänger und Schulabgängerinnen beklagt, insbesondere im bezogen auf Rechnen, Rechtschreibung und sprachliche Ausdrucksfähigkeit, aber auch handwerkliche Fertigkeiten:

„Das ist ganz erstaunlich, wenn man unseren Eignungstest sieht, wie wenig Allgemeinwissen die mitbringen, wie wenig einfache Rechenaufgaben – Dreisatz, Prozentrechnung – die überhaupt können, die Abiturienten.“ (1.1.4)

„Wenn Sie sehen, wie manche Auszubildende der deutschen Sprache in meinen Augen nicht mehr mächtig sind und wie ein Ausbildungsnachweis aussieht von der Schreibweise oder wie ein Test aussieht, wenn etwas geschrieben wird, wie etwas gesprochen wird - ... das ist schon ganz schön extrem, finde ich.“ (2.5)

„Ich glaube manchmal, dass die das Know-how teilweise nicht mitbringen. Man muss teilweise viel mehr beibringen, auch den Kniff viel mehr beibringen als früher, wo vielleicht der eine oder andere eher drauf gekommen ist damals. ... Ich glaube, dass das so von den Schulen und dergleichen vielleicht so auch nicht mehr mitkommt. Vielleicht haben früher die einen oder anderen im Hause viel mehr handwerklich schon mal was getätigt, waren vielleicht schon viel mehr, wo heute vielleicht das Freizeitgehabe der Jugendlichen ganz anders ist.“ (1.2.14)

Alter

Festgestellt wird mehrfach eine Veränderung der Altersstruktur der Bewerber und Bewerberinnen: ein steigendes Durchschnittsalter oder eine zunehmende Heterogenität, also eine größere Altersspanne bei den Bewerbungen. Dabei werden durchaus Vorteile auf

Seiten älterer Bewerber und Bewerberinnen gesehen. Wie erwähnt werden zum Teil Jugendliche mit höherem Schulabschluss bevorzugt, weil sie älter und damit „reifer“ seien. Jüngere Auszubildenden dagegen machten häufig tiefgreifende persönliche, konfliktträchtige Entwicklungsprozesse durch. Hinzu kommt, dass die Auszubildenden – je nach länderspezifischer Regelung der Berufsschulpflicht – ab einem bestimmten Alter nicht mehr zur Berufsschule gehen müssen und ihren theoretischen Unterricht zum Beispiel in einem unternehmenseigenen Ausbildungszentrum erhalten können (1.1.1). Und schließlich sei es auch von Vorteil für die Mobilität der Auszubildenden, wenn sie mit 18 Jahren einen Führerschein erwerben könnten.

Je nach Alter unterschiedliche Lebenserfahrungen und -formen: „Sie haben da einen Menschen sitzen, der ist 15 oder 16 und kommt von der Realschule und ist auf dem wohlbehüteten Land groß geworden, oder Sie haben jemanden, der hat Abitur, ist vielleicht schon Anfang 20 und hat vielleicht schon irgendwelche anderen Abschnitte hinter sich. Da gibt es ja viele Möglichkeiten der Lebensformen, die man da findet.“ (1.1.13)

Der Führerschein als Mobilitätsvorteil: „Der Azubi aus dem zweiten Lehrjahr kommt aus einem Dorf [...], bei dem haben wir auch geguckt. Der war 17 und ohne Auto oder Moped, da haben wir geguckt, wie der die Möglichkeit hätte, zu den überbetrieblichen Unterweisungen zu kommen. [...] Dann hieß es, der junge Mann müsste sich dort irgendeine Übernachtungsmöglichkeit suchen, aber da war noch eine Messe oder so etwas, da war einiges los und auch alles sehr teuer. Da haben wir gefragt, ob wir die Maßnahme nicht um ein halbes Jahr verschieben können, bis er den Führerschein hat, damit war er schon dran. Dann ist der mobil. Das war dann kein Problem, ihn in einem anderen Lehrgang ein halbes Jahr später anzumelden.“ (1.2.6)

Relativ selten wird demgegenüber darauf verwiesen, dass auch das höhere Alter von Auszubildenden zu Herausforderungen im Ausbildungsalltag führen kann, da sie weniger „offen“ als Jüngere seien:

„Es gibt auch ältere Leute, die eine Ausbildung anfangen, aber da ist es nun mal schwieriger, weil sie meistens schon wirklich in einer Schiene sind und dann schon eher gestrickt, so und so möchte ich das machen, also sie sind oft nicht so offen wie junge Leute.“ (1.1.11)

Die zunehmende Heterogenität der Auszubildenden macht sich dann bemerkbar, wenn sie in Lerngruppen zusammenkommen, die sich dann nicht nur hinsichtlich ihres Alters, sondern in der Regel auch im Hinblick auf ihrer Berufs- und Lebenserfahrung, ihre schulische Qualifikation und ihre Auffassungsgabe und Leistungsfähigkeit unterscheiden. Dies stellt eine besondere Herausforderung für die Ausbilder/-innen in den Ausbildungszentren und Lehrwerkstätten sowie in den überbetrieblichen Einrichtungen, wie auch für die Lehrer/-innen an den Berufsschulen dar:

„Da spielt auch Lebensalter manchmal eine Rolle. Wenn man mit 16 mit einem Real schulabschluss hier anfängt, was man durchaus könnte. Das sind jetzt nicht viele, aber manche sind es. Und dann habe ich Abiturienten dabei mit 19, und es sind auch Leute dabei, die haben vielleicht schon mal eine Berufsausbildung gemacht. Und dann kommen noch ehemalige Zeitsoldaten hinzu, dann habe ich ja schon vom Lebensalter her Kurse, da ist der eine 16 und der andere ist 38 oder 40. ... Und wenn das sich dann noch steigert in verschiedensten Bildungsabschlüssen und Biographien eben, das ist manchmal schwierig im Unterricht. ... Weil für manche der Weg dann einfach sehr weit ist und

man als Dozent, der da vorne rumturnt, dann immer das Problem ist, jetzt habe ich schon die Hälfte erreicht, jetzt fehlt mir die andere Hälfte noch. Jetzt will ich die eine Hälfte aber auch nicht langweilen. Das ist ein schmaler Grat, auf dem man da unterwegs ist.“ (1.1.13)

Motivation und Umgangsformen

Zwar bekennen sich die Befragten unserer Stichprobe durchgängig zum dualen System der Berufsausbildung und sind engagiert und ihren Auszubildenden gegenüber bemüht und aufgeschlossen, aber auch von ihrer Seite gibt es neben Klagen über (nachlassende) Leistungen zum Teil auch Bemerkungen zur mangelnden Motivation, verbreiteten Orientierungslosigkeit und nicht angemessenen Umgangsformen, zum Beispiel im Hinblick auf:

Mangelnde berufliche Orientierung: „Und die haben auch eine ganz andere Intention, was die antreibt. Ich wollte damals was lernen, ich wollte einen Job haben. Aber heutzutage, jetzt nicht alle, um Gottes Willen, ich will das jetzt gar nicht verallgemeinern, es geht um Freizeit, was mache ich in meiner Freizeit.“ (1.2.3) Oder: „Also wir merken es jetzt, wir haben es letztes Jahr stark gemerkt, dieses Jahr noch mal verstärkt gemerkt, die Generation ändert sich. Also was ich einfach merke, das ist sowohl als auch, also sie möchten gerne so schnell wie möglich mit der Schule durch sein, sie möchten ins Ausland gehen, das am besten vor der Ausbildung, während der Ausbildung, danach auch im Ausland irgendwie arbeiten, ganz schnell auch die Ausbildung beenden, und so ist es sehr schwierig, dass man eine verbindliche Zusage erhält, sagen wir es mal so.“ (1.2.9)

Planlosigkeit: „Sie sind zwar alle viel, viel früher fertig, haben dafür aber jetzt alle ein Problem, sie wissen viel weniger, was sie werden wollen. [...] Die Mehrheit weiß das nicht. Die sind 19 oder 18 inzwischen, manche sind sogar 17 und haben ihr Abitur in der Tasche und dann haben sie erst mal zwei Jahre keinen Plan. So machen FSJ und Ähnliches, dafür brauchen wir das Schulsystem nicht verkürzen.“ (1.1.12)

Maßnahmekarrieren: „Es ist kaum noch so, dass der klassische Hauptschüler oder Realschüler mit 16, 17 sich hier bewirbt, sondern die kommen vielfach aus irgendwelchen Maßnahmen, weil sie noch gar nicht wussten, was werde ich jetzt, Automechaniker oder Maler und Lackierer? ... und dann steht da, ich wollte eigentlich schon immer Gärtner werden. Das liest sich dann schon ganz anders. Das sind eigentlich schon die kuriosesten Lebenswege, die bewerben sich dann mit 22. Mit 30 hatten wir jetzt auch einen Azubi.“ (1.2.14)

Umgangsformen: „Ich glaube, das ist ein generelles Problem der jüngeren Generation oder der Generation, die jetzt die Ausbildung macht - wie gehe ich mit meinen Mitmenschen um? Wie verhalte ich mich richtig? Wie verhalte ich mich den Bewohnern gegenüber, den Kollegen gegenüber, aber auch den Vorgesetzten. Es scheitert manchmal ja schon daran, dass ein Schüler sich nicht richtig krankmeldet oder sich nicht gesundmeldet und wir dann nicht wissen, kommt derjenige, was ist mit dem oder seinen Aufgaben einfach nicht hinterherkommt.“ (1.3.1)

Abhängigkeit der Bewerbungen von der Attraktivität des Angebots

Bei aller Unterschiedlichkeit und kritischen Einschätzung der Bewerbungen ist den Unternehmen bewusst, dass deren Zahl und auch Qualität stark mit der Attraktivität der Unternehmen bzw. Branchen und der Berufe variiert.

Größere Unternehmen profitieren von ihrem Bekanntheitsgrad und erhalten in der Regel mehr Bewerbungen als kleine Firmen. Ausgeglichen wird dieser Wettbewerbsnachteil zum Teil aber durch besondere Anstrengungen kleiner und mittleren Unternehmen, sich in der Öffentlichkeit als „guter Ausbildungsbetrieb“ oder als sozial engagiertes Unternehmen zu präsentieren – über entsprechende Zertifikate und Wettbewerbe oder Initiierung bzw. Teilnahme an Projekten und Programmen.

Zudem sind manche Berufsbilder beliebter als andere. So wird es bei einer Versicherung zunehmend schwierig, die 15 zur Verfügung stehenden Ausbildungsplätze für die Kaufleute Versicherungen und Finanzen zu besetzen, wohingegen die Anzahl an Bewerbungen für einen Ausbildungsplatz zum Immobilienkaufmann/zur Immobilienkauffrau im selben Betrieb eher steigen (1.1.12). Generell sind bei den Bewerbern und Bewerberinnen beispielsweise bestimmte kaufmännische oder IT-Berufe gefragt, weniger beliebt scheinen Berufe in der Pflege, in der Gastronomie und Hotellerie oder im Handwerk, speziell im Bau- oder auch SHK-Gewerbe. Dies wird zum Teil auf die berufsspezifischen Arbeitsbedingungen wie etwa Wochenendarbeit oder Schichtdienste zurückgeführt, zum Teil aber auch auf Vorurteile auf Seiten der potenziellen Bewerber und Bewerberinnen:

„Zum Beispiel Fachkraft für Rohrkanalsanierung will kein Mensch sein, ist ja klar. Da musst du nachher in den stinkenden Schacht usw. ... Dann fahren die mit diesem Wagen raus, der kostet 250.000 Euro, da sind die Kameras digital, das muss nachher verarbeitet werden. Sie sprechen mit den Kunden, was sie für Schäden haben. So ein breit gefächertes Berufsbild ist den Schülern natürlich nicht klar. Auf den Ausbildungsmessen stellen wir auch den Wagen schon mal hin [...]. Wir zeigen ihnen dann auch, wie vielfältig das ist. ... Aber da bewerben sich vielleicht fünf Leute im Jahr drauf.“ (1.2.14)

„Sanitärberufe will kaum noch einer machen. Also diese Gas-Wasser-Schleiß-Berufe, das ist hier total schwer. Ich glaube deutschlandweit. Also hier[...] auf jeden Fall, aber da vernünftigen Nachwuchs zu kriegen. Gaststättengewerbe, ganz schwierig, das weiß ich aus [...] ein paar Restaurants. Die finden keine jungen Damen oder Herren mehr, die die einstellen können, weil das keiner mehr machen will. Arbeitszeiten sind völlig daneben und die Bezahlung ist nicht so. [...] Ja, also ich würde es aufs Image schieben. Ich weiß nicht genau, woran es liegt.“ (1.2.11)

„Es ziehen immer mehr die Berufe, die natürlich nicht so intensiv sind, wie die Gastronomie. Wir [...] können uns nichts vormachen, wir haben schwierige Arbeitszeiten, gerade wenn man 18 ist, wird man auch am Wochenende eingeteilt, auch unter 18 wird man am Wochenende arbeiten, wenn die anderen feiern, das ist ein Punkt natürlich. Das ist stressreich, immer so um zwölf ist das Geschäft sehr stark. Dann ist mal wieder ein bisschen Ruhe. Es ist auch nicht für jeden. Und das Problem ist auch, dass die Schüler interessieren sich für alles, was Studium ist, was Bürokräfte sind oder was eine kaufmännische Büroausbildung betrifft, das hat einen anderen Stellenwert.“ (1.2.3)

2.1.2 Rekrutierungsstrategien

Wie reagieren nun die Unternehmen auf die (veränderte) Lage auf dem Ausbildungsmarkt? Was tun sie, um weiterhin ihren Fachkräftenachwuchs zu sichern? Folgende Maßnahmen werden ergriffen:

- Das Angebot an Ausbildungsplätzen wird im Hinblick auf die Nachfrage und den eigenen Bedarf an Fachkräften angepasst.

- Man versucht, das Potenzial möglicher Auszubildender durch Erschließung neuer Zielgruppen zu erweitern.
- Es werden Aktivitäten im Bereich des Ausbildungsmarketings entwickelt bzw. verstärkt.
- Und die Verfahren zur Auswahl geeigneter Auszubildender werden neu justiert – mit dem Ziel, das Risiko von Fehlbesetzungen zu reduzieren.

Anpassung des Ausbildungsplatzangebots

Eine erste, defensive Reaktion besteht darin, bei rückläufigen Bewerberzahlen auch das Ausbildungsangebot zu reduzieren. Man bildet nur noch für den eigenen Bedarf aus:

„Und wir bilden in der Regel aus für den Bedarf, den wir haben. Und wir bilden nicht auf Halde aus oder nicht, um schön auszusehen von der Quote, sondern wir wollen die Menschen eigentlich auch behalten. [...] also nicht mehr so in Größenordnungen, wo man früher gesagt hat, die jungen Leute müssen irgendwie eine Ausbildung machen, Ausbildung geht vor Übernahme, also es sind weniger Auszubildende pro Jahr, die wir jetzt einkalkulieren.“ (1.1.9)

Dabei geht man dann allerdings auch das Risiko ein, bei einem Misserfolg einmal mit der Ausbildung aussetzen zu müssen:

„Wir haben auch schon zwei Jahre gehabt, wo wir dachten, ups, hoffentlich wird das was, wo wir auch schon mal geneigt waren zu sagen, wir nehmen jetzt nur einen und keine Ersatz- oder Reservekandidaten. Wenn der eine nicht kommt, dann nehmen wir keinen.“ (1.1.13)

Aber es gibt auch die entgegengesetzte Haltung. Man bildet (weiterhin) über Bedarf aus, um damit einmal die Risiken eines Ausbildungsabbruchs aufzufangen und andererseits bei der Übernahme noch auswählen zu können:

„Jeder fünfte unserer Mitarbeiter ist ein Auszubildender. Das machen wir für den eigenen Bedarf, um das natürliche Wachstum aus eigenem Bestand, aus eigenem Nachwuchs bedienen zu können. Und wir bilden darüber hinaus aber auch für den Markt aus. [...] Warum machen wir das? [...] Wir nutzen das dann auch als Ausleseprozess. Die besten der Auszubildenden übernehmen wir, aber wir übernehmen nicht jeden, weil nicht jeder der Beste ist oder auch nicht jeder ausgelernte Auszubildende seine Perspektive im Bauhauptgewerbe oder im Tiefbau sieht. Deshalb bilden wir über Bedarf aus, damit wir dann auf jeden Fall unseren Bedarf am Ende decken können.“ (1.2.7)

Ausweitung des Potenzials an Auszubildenden

Andere Unternehmen bemühen sich, das Potenzial an jungen Menschen, das für eine Ausbildung in ihrem Unternehmen in Frage kommt, auszuweiten – indem die Anforderungen an die Bewerber und Bewerberinnen überdacht und korrigiert werden:

Man stellt geringere Anforderungen an die Schulnoten der Bewerber/-innen, so wie eine Bank: *„Früher hat man manchmal so gedacht, na ja, ein bisschen viel Dreien hat er ja im Zeugnis, heute sind wir da deutlich beweglicher. Wir sehen zwar, dass so der Prüfungserfolg und der schulische Erfolg in der Theorie schon eine gewisse Korrelation zu den Schulabschlüssen hat, weil das ist ja eine ganz ähnliche Situation, wobei auch schon*

ein 3,4er den besten Abschluss gemacht hat, also das sind eher so sagen wir mal Durchschnittswerte, aber in Phasen, wo wir sagen, jetzt ist die Bewerberlage ein bisschen schwieriger, haben wir auch Abiturienten mit drei Komma eingestellt.“ (1.1.9)

Man stellt auch Jugendliche mit Förderbedarf ein und macht gute Erfahrungen damit, wie ein Maschinenbau-Unternehmen: „[...] denke ich jetzt gerade an einen Förderschüler, der ab Klasse 9 direkt in die Ausbildung gegangen ist, weil er keine Lust mehr hatte auf Schule, und der, da hat man das ganz klar gesehen, mit der Freude an der Arbeit hatte er auch wieder Lust zur Schule zu gehen. [...] der hat sich in der Berufsschule ganz gut zusammengerauft, hat sich auch immer Hilfe geholt bei Kollegen, wenn nötig, und dass er nachher auf eine gute durchschnittliche Note gekommen ist. [...] Bei den Abiturienten ist die Berufsschule ein Selbstläufer, gar keine Frage, aber bei dem normalen Schüler, der von der Schule geht und eine Ausbildung macht, da finde ich bietet die duale Ausbildung sehr viele Möglichkeiten. Man kann als Arbeitgeber eine Menge Add-on machen, wenn man bereit ist, dafür zu investieren. Wir haben die Haltung halt eben, dass wir sagen, ja, das lohnt sich.“ (1.2.11) Oder ein Einzelhändler: „Wir arbeiten sehr eng mit dem Internationalen Bund, mit dem Arbeitsamt, mit dem Bildungswerk oder jetzt auch aktuell mit Sprachschulen zusammen, die uns schon mal Leute vorbeischicken für ein Praktikum, um halt mal zu gucken, ob das was für die Leute ist und wie es funktioniert oder halt auch um die deutsche Sprache besser voranzubringen. Und wir haben auch schon einige Azubis darüber bekommen.“ (1.1.11)

Oder man konzentriert sich von vornherein auf bereits Ältere, auf Studienabbrecher oder Berufswechsler, die anderswo eher geringe Chancen auf einen Neuanfang erhalten, wie eine Bäckerei/Konditorei: „Also wir haben bisher eigentlich immer Auszubildende gehabt, die schon ein bisschen älter sind. Manche haben studiert, wir haben auch einen 30jährigen jetzt zum Beispiel, der hat Chemie studiert vorher, der interessiert sich fürs Backen [...]. Da ist meistens schon sehr viel Grundwissen da. Wir haben auch einen Azubi im zweiten Lehrjahr, der hat Koch gelernt und hat auch gewisse Grundkenntnisse, wie manche Sachen funktionieren. Dann ist es einfacher für uns.“ (1.2.13)

In einzelnen Fällen gibt es auch Bemühungen, neue Gruppen für eine Ausbildung zu erschließen:

Seit Jahren verbreitet sind Aktivitäten, junge Frauen für „Männerberufe“ zu gewinnen, im Baugewerbe, speziell im Tiefbau, aber offensichtlich bisher mit wenig Erfolg: „Es gibt [... am Ort des Unternehmens] eine Auszubildende im Tiefbau, eine weibliche Auszubildende im Tiefbau, die ist natürlich bei [unserem Unternehmen]. Ja. Und die ist jetzt augenblicklich im dritten Ausbildungsjahr und die hat von uns schon eine Übernahmegarantie bekommen. Die wird nach der Ausbildung bei uns bleiben.“ (1.2.7)

Oder es werden angelernte Mitarbeiter/-innen motiviert, noch eine Ausbildung zu machen, wie bei einem Unternehmen aus dem Hotel- und Gaststättengewerbe: „Das war zum Beispiel bei dem einen Mitarbeiter, der seinen Hauptschulabschluss hatte, der war Buffettier. Und der war aber so interessiert und so ambitioniert, dass ich gesagt habe, hast du vielleicht mal überlegt, der hat noch keine Ausbildung und nichts gehabt, eine Ausbildung zu machen bei uns? Ja. [...] Er ist noch dabei. (1.2.3)

In diesem Zusammenhang sind insbesondere auch die Aktivitäten einer Reihe von Unternehmen im Zusammenhang mit der Unterstützung und beruflichen Integration von Geflüchteten zu nennen – einmal aus gesellschaftlicher Verantwortung heraus, aber auch, weil man darin die Chance sieht, Fachkräfte für das eigene Unternehmen zu finden. Dabei

gilt dies für eine Vielfalt von Unternehmen unterschiedlicher Größe und aus unterschiedlichen Wirtschaftszweigen:

Aktiv sind hier also nicht nur, aber auch Unternehmen mit besonderen Rekrutierungsproblemen, wie das Hotel- und Gaststättengewerbe: *„Und so was unterstütze ich sehr, sehr gerne, weil ich finde, das ist das A und O. Weil Integration ist richtig und wichtig und zumal wir da eine große Chance auf Mitarbeiter sehen.“* (1.2.3) Ein weiteres Unternehmen dieser Branche (1.1.8) hat gerade einen Flüchtling nach einem Praktikum in ein Ausbildungsverhältnis übernommen.

Darüber hinaus engagiert sich auch ein Unternehmen des Maschinenbaus: *„Wir haben gerade eine Besucherklasse gehabt von der AV-Dual [Ausbildungsvorbereitung], wo man halt junge Flüchtlinge oder unbegleitete Flüchtlinge hat, denen man das duale Ausbildungssystem näherbringen will. Da wird glaube ich auf uns noch mehr zukommen. Also wir haben jetzt schon welche, auch schon erfolgreich im Programm, sei es Einstiegsqualifizierung, Berufsqualifizierung vorher gemacht oder auch durch Praktika.“* (1.2.12)

Sowie eine Stadtverwaltung: *„Ich möchte jetzt gerne Flüchtlinge einstellen. Ich bin jetzt da drauf und sage, ich möchte gerne Flüchtlinge haben, junge Leute, die völlig unbedarft nach unserem Land gestrebt sind, weil sie Krieg hatten. Und ich denke, wenn man da eine gute Arbeit leistet, kriegt man sie dahin, wo man sie braucht. [...] Lass uns mal gucken, dass wir zumindest einen mal nehmen.“* (1.1.13)

Ein Unternehmen der Immobilienwirtschaft: *„Gerade mit Flüchtlingen. Die haben wir erst in einer Praktikumsmaßnahme gehabt, [...] und haben die dann so ein bisschen auf unseren Betrieb zugeschnitten und haben dann zwei von den fünf Praktikanten in die Ausbildung übernommen. Das ist schon super.“* (1.2.14) Und ein anderes derselben Branche: *„Flüchtlinge, ein ganz großes Thema, was wir jetzt richtig beginnen wollen, wo wir uns da auch richtig einbringen möchten.“* (1.1.6)

Eine Versicherung: *„Wir haben drei Monate Praktikum mit fünf Flüchtlingen gemacht, und von denen sind zwei jetzt tatsächlich als Azubi bei uns. Das finden wir, also ich finde das auch persönlich ganz toll, weil man da so ein bisschen viel Herzblut reinsteckt, rein-gesteckt hat.“* (1.1.1)

Und ein Forschungsinstitut: *„Das Thema ‚Flüchtlinge in Ausbildung bringen‘ wird das nächste Thema sein, wo ich auch schon länger dran bin und auf ein Go aus der Unternehmenszentrale warte, denn da gibt es ein übergreifendes Projekt, das das Ganze steuert. Flüchtlinge, ein ganz großes Thema, was wir jetzt richtig beginnen wollen, wo wir uns da auch richtig einbringen möchten.“* (1.2.6)

(Verstärktes) Ausbildungsmarketing

Es sind vor allem drei Bündel von Maßnahmen, die ergriffen werden, um das eigene Ausbildungsangebot nach außen hin bekannt zu machen und dessen Attraktivität zu erhöhen. Die Unternehmen

- treten über unterschiedliche Medien und Kanäle an potenzielle Auszubildende heran, und informieren sie über die zu besetzenden Ausbildungsstellen und verfügbaren Ausbildungsgänge;

- laden Schüler und Schülerinnen zu Betriebsbesuchen und Praktika ein, um ihnen die Möglichkeit zu geben, den Betrieb näher kennenzulernen und praktische Erfahrungen in verschiedenen Berufen zu sammeln;
- oder sie bemühen sich, die Attraktivität einer Ausbildung in den angebotenen Ausbildungsgängen zu erhöhen, zum Beispiel durch Verweis auf zusätzliche Leistungen oder besondere berufliche Perspektiven.

So ist es weitgehend Standard, dass das betriebliche Ausbildungsangebot neben der Meldung bei der Arbeitsagentur auf Online-Börsen, der Unternehmenswebsite oder in den sozialen Medien dargestellt wird. Auch geht man in Schulen oder auf Job-/Ausbildungsmessen, um dort über eine Ausbildung im Betrieb zu informieren. Dabei ist es vielfach üblich, die eigenen Auszubildenden in diese Aktivitäten einzubinden – aus der Überzeugung heraus, dass diese am ehesten in der Lage sind, angemessen mit anderen, interessierten Jugendlichen zu kommunizieren. Zum Beispiel:

Nutzung von Social Media: „Zum Beispiel läuft jetzt über Facebook immer wieder ein Hinweis, dass wir noch offene Stellen haben an den unterschiedlichsten Orten und man kann das über Facebook immer sehr gezielt regional streuen, dass man sagt, wir posten das jetzt speziell für eine Region in Süddeutschland oder wie auch immer. Darüber sind wir immer sehr aktiv, was so gezieltes Marketing anbelangt.“ (1.2.12)

Einstellung eines von einer Auszubildenden erstellten Videos über den Ausbildungsberuf und -betrieb: „Auf unserer Website ist ja ‚mein Ausbildungsbetrieb‘ [...], ein Filmchen [...] zu dem, wie sie hier ihre Ausbildung sieht. [...] Wir haben gesagt: [...] Du machst die Struktur, stellst uns das vor, machst ein Umsetzungskonzept. Und dann platzieren wir das nachher sichtbar auf unserer Website.“ (1.1.7)

Auftritt von Auszubildenden auf Job-/Ausbildungsmessen und Betriebsbesuchen: „Da vertreten uns am Stand auch tatsächlich Auszubildende mit, die kommen dann mit, genau. Genauso wie hier bei der Besichtigung vor Ort, die werden immer durch Auszubildende begleitet. Die können dann während des Rundgangs Fragen beantworten und haben immer die Möglichkeit, dann noch mal ihren Weg zu schildern, wie sie zu uns gekommen sind und was sie hier gut finden.“ (1.2.12) Oder: [Die Teilnahme an Ausbildungsmessen] „finde ich immer sehr wichtig, um diese Berufsbilder den Schülern darzustellen. Die wissen nicht, was macht so ein Anlagenmechaniker oder eine Fachkraft für Rohr- und Kanalsanierung.“ (1.2.14)

Nutzung vielfältiger Gelegenheiten zur Selbstdarstellung: „Wir sind auf sämtlichen großen Messen vertreten, und wir gehen in die Schulen, auch mit denen wir nicht kooperieren, und nehmen an irgendwelchen Berufsinformationstagen teil oder sind auch einfach manchmal nur da, weil gerade eine Klasse Berufsorientierung macht und erklären dann, welche Möglichkeiten wir als Unternehmen bieten, welche Ausbildungsberufe es bei uns gibt.“ (1.2.4)

Um potenziellen Bewerbern und Bewerberinnen um einen Ausbildungsplatz Einblick in die betriebliche und berufliche Praxis zu bieten, bieten die Unternehmen Betriebsbesichtigungen und unterschiedliche lange Praktika an – zum Teil zur Unterstützung schulischer Projektarbeit, zum Teil im Rahmen von Aktionstagen, wie dem Girls‘ oder Boys‘ Day. Dabei geht es häufig nicht nur darum, die Jugendlichen generell für eine betriebliche Ausbildung

zu motivieren, sondern man will darüber bereits frühzeitig Kontakte knüpfen, die später zu einem Ausbildungsverhältnis führen. Zum Beispiel:

Projektarbeit in einem industriellen Großunternehmen: „wo Schüler in den Ferien mal zu uns kommen können, oder Projekte machen können. [...] Dann geht es darum, dass sie zum Beispiel mal so einen kleinen heißen Draht bauen, das heißt, sie gehen dann erst in die Lehrwerkstatt. Wir versuchen eben, sehr früh an die Schüler ranzugehen mit schönen Projekten, die vielleicht auch Spaß machen, also mehr diesen Bastelcharakter noch haben, [...] in der Hoffnung, dass sie eben dann auch bei uns mal irgendwann anfangen. [...] Über den Weg kommen wir an unsere Zielgruppe ran und können die davon überzeugen, dass Elektrotechnik vielleicht auch spannend sein kann.“ (1.2.9)

Projektarbeit in einem mittleren Industriebetrieb: „Mit der Hauptschule und Sekundarschule [...], dass wir immer mal wieder Schülergruppen hier haben, die mit Lehrern kommen und Projekte abwickeln, entweder hier oder in der Schule. Da merken wir auch, dass dann das Interesse der Schüler auch angestoßen wird und dass die sich dann da auch irgendwo wohlfühlen in dieser Rolle oder in diesem Versuch, den die machen. Und dann kommen die Bewerber dann da hinten raus.“ (1.2.11)

Girls' Day in einem Unternehmen der Immobilienwirtschaft: „Wir richten ganz liebevoll den Girls' Day aus. Wir haben uns einen Berufsparcours ausgedacht, ... die Mädchen ... wechseln dann jede Dreiviertelstunde immer. Da sind sie einmal beim Herrn X, da müssen sie dann Pflanzen einpflanzen oder einen Weg legen. Dann gibt es noch einen Bericht oder Informationen zu dem Ausbildungsberuf, und dann läutet die Glocke oder ertönt die Sirene oder leuchtet die Lampe [...], und dann dürfen sie wechseln. Beim Tischler machen sie Vogelhäuschen, beim Maler können sie tapezieren. [...] Auf dem Weg haben sie dann aber bestimmt acht Berufe mindestens kennengelernt.“ (1.2.14)

Girls' Day mit Einbeziehung der Auszubildenden (im selben Unternehmen): „Die Azubis bringen da nämlich den Schülerinnen ... das bei, was sie gelernt haben. Und wenn Sie das dann sehen, mit welcher Begeisterung die dann teilweise auch zeigen, wie man kleistert und so, da geht mein Herz auf. Dann denke ich mir, du hast alles richtig gemacht, und das stärkt dann auch wiederum die Azubis. Das sind dann nicht die aus dem dritten Ausbildungsjahr, sondern das dürfen die auch schon aus dem ersten oder zweiten Ausbildungsjahr machen.“ (1.2.14)

Praktika für Schüler und Schülerinnen bieten die meisten Betriebe an. In einem Falle hat der Ausbildungsleiter die Organisation eines solchen Praktikums seinen Auszubildenden übertragen, mit seiner Meinung nach großem Erfolg: „In der neunten Klasse bieten wir dann ein Praktikum an. Ich habe da Kooperationsverträge mit Schulen. Das ist auch für die Schulen ganz angenehm, wenn die wissen, jawohl, wir haben da einen Partner, wir brauchen nicht suchen. Und ich nehme nicht nur einen oder zwei Praktikanten, wir haben im vorigen Jahr zehn Praktikanten auf einmal genommen, also den kompletten Klassenverbund kann man sagen. [...] habe ich die Durchführung des Praktikums den Auszubildenden übertragen. Die haben das Projekt bekommen von der Planung, von der Betreuung bis zum Abschluss. Und ich muss Ihnen sagen, die haben das besser gemacht als ich. Weil die wahrscheinlich, ja, ich bin schon zu alt dafür. Ich habe eine andere Sicht der Dinge. Die begeben sich auf Augenhöhe.“ (1.2.8)

Schließlich werben die Unternehmen mit dem Hinweis auf gute Ausbildungs- und Arbeitsbedingungen, die offensichtlich keine Selbstverständlichkeit sind. Sie bieten Zusatzleistungen an, wie zum Beispiel Auslandsaufenthalte, Sprachkurse oder Sportangebote. Oder

sie machen deutlich, dass sie ihre Auszubildenden und späteren Fachkräfte auch bei ihrer beruflichen Fortbildung, gegebenenfalls auch einer Studienaufnahme, unterstützen und ihnen betriebliche Aufstiegsmöglichkeiten offenstehen:

Der Ausbildungsleiter eines Tiefbauunternehmens beschreibt die Rahmenbedingungen einer guten Ausbildung wie folgt: *„Zum einen bekommen unsere Auszubildenden eine vernünftige Ausbildungsvergütung. Sie bekommen 30 Tage Urlaub, sie bekommen Arbeitskleidung, also das sind so die Begleitumstände der Ausbildung, rein so die Fakten. Arbeitszeiten sind definiert, es gibt keine Überstunden, Ausbildung findet ausschließlich in Berlin statt. Alles das sind auch keine Selbstverständlichkeiten. Also wir erfahren das immer wieder von Auszubildenden, die uns das berichten aus anderen Unternehmungen, wo es halt anders läuft, wir erfahren das deshalb, weil Auszubildende auch ab und zu bei uns die Ausbildung fortsetzen wollen, weil es in anderen Unternehmungen nicht so läuft, von daher haben wir die Reflexion zum Markt.“ (1.2.7)*

Ein Unternehmen der Textilindustrie wirbt mit Zusatzleistungen für seine Ausbildung: *„Wir haben eine ziemlich attraktive Stellenanzeige. Wir bieten viel. Also wir haben ein Jobticket, wir haben Gleitzeit, wir haben ein Fitnessstudio, wir haben ein Auslandspraktikum, was wir in Kooperation mit der Berufsschule anbieten. Das sagen ganz viele, das finden sie total interessant. ... Die Lage spielt natürlich auf jeden Fall uns in die Karten, besser geht ja nicht. Es ist von allen Ecken, auch von den Nachbarstädten, super erreichbar.“ (1.1.4)*

Und auch ein Handwerksbetrieb bietet seinen Auszubildenden Praktika und Sprachunterricht im Ausland an: *„Ein Alleinstellungsmerkmal haben wir beispielsweise bei unseren Europa-Praktika, die wir anbieten. [...] Das ist ein Programm der EU, ich glaube, 26 Städte sind das mittlerweile, die man besuchen kann, auch als Auszubildender eben. Man kann also auch einen ganzen Praxisabschnitt z. B. da verbringen. [...] Das wird auch oft nachgefragt. Das [...] hört man auch in Vorstellungsgesprächen oft, dass Leute sich gezielt dafür interessieren. Wir werben natürlich auch gezielt damit [...]. Jetzt haben wir erstmalig eine Gruppenreise auch organisiert in diesem Programm, zwei Wochen Sprachaufenthalt in England. Das entwickelt sich immer weiter.“ (1.1.13)*

Ein Pharmaunternehmen betont, dass für ein Weiterkommen im Betrieb kein Studium notwendig sei, sondern eher eine berufliche Fortbildung sinnvoll sei: *„Also wir fördern die, die ausgelernt haben, die machen bei uns gerne den Fachkaufmann oder Fachkauffrau für Außenwirtschaft. Das ist dann so ein Jahr, wo sie samstags dann sozusagen zur, es ist nicht Uni, es ist aber auch kein Bachelor, aber es ist eine Fortbildung, speziell für den Außenhandel, und das unterstützen wir gerne. Weil wir sagen, das bringt auch was. Also das gibt noch mal ein theoretisches Hintergrundwissen und Gerüst.“ (1.1.2)*

Um vor allem auch die leistungsfähigen und -orientierten Jugendlichen anzusprechen, bietet eine Bank seinen herausragenden Auszubildenden ein besonderes Förderprogramm – mit frühzeitiger Übernahmezusage und Unterstützung bei der Fortbildung: *„Also wenn Sie sehen, Sie haben da einen Überflieger, dann versuchen wir die frühzeitig an uns zu binden. Ja? Der würde schneller im Gehalt sich entwickeln, der würde aber insbesondere, das ist für junge Leute ja auch wichtig, schneller, zum Beispiel vielleicht schon nach zwölf oder 15 Monaten die Zusage bekommen, ‚wenn du deine Ausbildung beendet hat, die Prüfung bestanden hast, kannst du bei uns bleiben.‘ [...] Wir haben mittlerweile wieder die internen weiteren Fortbildungsmaßnahmen dergestalt umgestellt, dass das nicht mehr Freitagabend und Samstag passiert, [...] sondern [...], dass die*

den Bankbetriebswirt und den Bankfachwirt in Vollzeit machen. Das heißt, die haben ein Vorlernstudium, die machen eine Aufnahmeprüfung, und dann sind sie aber drei Monate bzw. zwei Monate aus dem Betrieb raus und lernen inhouse, haben aber keine Doppelbelastung.“ (1.1.9)

Ein ähnliches Programm gibt es in einem Einzelhandelsunternehmen, und zwar speziell für Abiturienten und Abiturientinnen: *„Wir [haben] auch ein Abiturientenprogramm, wo wir Abiturienten einstellen, die nicht die Berufsschule besuchen, sondern über Seminare unserer Zentrale die Ausbildung machen. Die können dann direkt weitergehen ins Führungsentwicklungsprogramm, das geht dann noch mal drei Jahre, Substitut, Marktleiter, und können anschließend auch noch den Handelsfachwirt machen.“ (1.1.11)*

Eine ganze Reihe von Unternehmen bietet zudem duale Studiengänge an und/oder unterstützt seine Ausbildungsabsolventen und Absolventinnen bei der Aufnahme eines Studiums – mit der Perspektive, sie später als besonders qualifizierte Fach- und Führungskräfte wiedereinzustellen, wie zum Beispiel in einem Tiefbauunternehmen: *„Das duale Studium ist heute in aller Munde. Es gibt zahlreiche Studiengänge. Wir praktizieren das auch schon seit vielen Jahren. Wir haben derzeit in der Projektleitung bereits Mitarbeiter, die in unserem Auftrag studiert haben oder mit uns als Partner ihr Studium absolviert haben, und die haben wir dann im Anschluss übernommen und die sind dann bei uns heute Bauleiter oder Projektleiter.“ (1.2.7)* In der Industrie: *„So ein Stipendienprogramm haben wir, dass wir einfach sagen, du machst hier die Ausbildung und wenn du die gut machst, dann kannst du dich intern auf ein Stipendium bewerben und dann fördern wir dir einen Bachelor. [...] Also wir versuchen schon, da auch Perspektiven aufzuzeigen.“ (1.2.9)* Oder in der Immobilienwirtschaft: *„Wir selber ermuntern Auszubildende vielleicht ein duales Studium draufzusetzen [...] Viele meiner Auszubildenden sitzen noch im Unternehmen und haben sich darüber hinaus weiterentwickelt in unterschiedlicher Art und Weise, der eine mehr technisch, der andere mehr kaufmännisch et cetera pp.“ (1.1.3)*

Anpassung der Auswahlverfahren

Die Auswahlprozesse der Auszubildenden verlaufen je nach Betrieb sehr unterschiedlich. In vielen Fällen werden Praktika für Schülerinnen und Schüler bereits gezielt eingesetzt, um für eine Ausbildung geeignete Jugendliche frühzeitig zu erkennen und für sich zu gewinnen, zum Beispiel:

Ein Forschungsinstitut: *„Deswegen kann ich immer nur jedem wärmstens empfehlen, macht ein Praktikum. Ich habe meine letzten Azubis eigentlich fast alle durch ein Praktikum hierhin bekommen, die waren dann entweder über ein freiwilliges Praktikum hier oder über ein Schulpraktikum. Dann habe ich gesehen, sind die motiviert, haben die Spaß an der Arbeit und ist das auch das richtige für die? Und wenn die dann in Mathe halt nur eine drei oder eine vier haben, dann ist das halt so.“ (1.2.6)*

Ein Unternehmen des Hotel- und Gaststättengewerbes: *„Also wir haben ein Programm entwickelt, [...] dass wir dort die Augen gezielt auf die haben, die wirklich schon während ihres Schülerpraktikums einen sehr guten Eindruck gemacht haben und dass wir die [...] direkt zu uns einladen, denen vorab auch sagen, dass wir Interesse hätten. Und wenn er sich vorstellen könnte, bei uns zu arbeiten, dann können wir uns gerne nach seiner Schule zusammensetzen.“ (1.2.3)*

Und ein Industrieunternehmen: *„Also wir bieten ja eh Schülerpraktika an, wir haben glaube ich im Jahr bestimmt an die 120 Schüler, die hier ein Praktikum machen. Hauptschüler, Realschüler, Wirtschaftsgymnasium. Genau. Und viele von den Praktikumsbescheinigungen finden wir dann nachher, oder dass sie sich dann auch nachher bewerben.“ (1.2.12)*

Kommen Bewerber und Bewerberinnen in die engere Auswahl, dann setzen viele Betriebe neben dem obligatorischen Vorstellungsgespräch noch einmal auf kürzere Praktika oder Probearbeitstage, sodass einerseits die Bewerber/-innen die Möglichkeit erhalten, Einblicke in den Betrieb und ihre potenziellen Tätigkeitsfelder zu erlangen, und andererseits die Beschäftigten ihre künftigen Kollegen und Kolleginnen kennenlernen können, was gerade für Teams aus kleineren Betrieben oftmals ein wesentliches Auswahlkriterium darstellt:

Im Handwerk: *„Wir vereinbaren meistens ein Probearbeiten und dann entscheiden natürlich die Mitarbeiter mit, passt er zu uns oder passt er nicht zu uns? Oder halt ein Praktikum, das wir vorher machen, und bei uns entscheidet dann das ganze Team mit. ... Wir hatten jetzt wieder einen jungen Mann, der war zwei Stunden arbeiten, dann war für uns klar, der gehört zu uns, der passt zu uns. Das ist erst mal so der erste Eindruck, den man hat, da merkt man ja schon, ob es menschlich passt und dann so ein ein-, zweiwöchiges Praktikum ist dann schon ganz gut, damit auch das Team dann mitentscheiden kann.“ (1.1.11)*

In einem Tiefbauunternehmen: *„Wir veranstalten sehr viele Praktika, um die jugendlichen Bewerber dann auch zu testen. Es bekommt bei uns niemand einen Ausbildungsplatz, der nicht auch bei uns ein Praktikum gemacht hat. Wir wollen sehen, passt der Bewerber oder die Bewerberin zu uns und der Bewerber soll auch sehen, ob das ein Beruf für ihn ist. Also das Praktikum hat dann auf beiden Seiten macht es Sinn. Ich hole niemanden in die Ausbildung, der nicht schon mal auf einer Baustelle gewesen ist.“*

Oder auch in der Industrie: *„Und gerade in dem Beruf Fachkraft für Lagerlogistik, wenn sich einer bewirbt, wo man nicht genau weiß, dem schlagen wir dann noch mal ein Schnupperpraktikum vor von einer Woche. Um ihm, also denen das Arbeitsfeld zu zeigen und um uns zu zeigen, wie das klappt.“ (1.2.12)*

Einige, vor allem mittlere oder größere Unternehmen, lassen aussichtsreiche Bewerber/-innen (zusätzlich) ein Assessment-Center durchlaufen oder führen insgesamt komplexere, mehrstufige Auswahlverfahren durch. Im Rahmen von Eignungstests werden beispielsweise Allgemeinwissen, Englischkenntnisse oder Grundzüge kaufmännischen Rechnens abgefragt. Auch neuartige Auswahlansätze wie ein „Bewerber-Speed-Dating“ oder Bewerbungsgespräche im Zweierteam werden genutzt, um die Eignung der Bewerber/-innen besser beurteilen zu können:

„Letztes Jahr haben wir zum ersten Mal danach noch so ein Speed-Dating gemacht. [...] Dann hatte jeder von uns so drei, vier Fragen und zwei Minuten Zeit pro Bewerber, dass man dem halt noch so Fragen stellt. Das sind ganz unterschiedliche Fragen. Einer von den Beobachtern stellt englische Fragen, ohne dass das vorher angekündigt ist, einfach um die Reaktion zu testen. Ich habe zum Beispiel in meinen Fragen immer eine Matheraufgabe drin – wie viel ist 13x12 oder sowas – einfach nur, um die Reaktion zu testen. Wir haben gemerkt, wenn man dann noch mal zwei Minuten hat, dann bleiben einem die Bewerber besser in Erinnerung, und man hat häufig noch mal ein anderes Bild. Das

war letztes und dieses Jahr echt gut. Ich hatte das irgendwo mal gelesen und fand es irgendwie total spannend, weil es mal was Anderes ist.“ (1.1.4)

„Wir machen das am liebsten mit sechs Bewerbern. Weil wir viel mit Gruppen machen oder auch in Zweierteams, dass die am Anfang so ein Interview führen und sich dann gegenseitig vorstellen in einer Präsentation. Deshalb sind Zweiergespanne immer ganz schön, und je größer die Gruppe ist, da kann man nicht mehr so individuell auf jeden Einzelnen eingehen, und ja es hat sich so eingespielt mit den sechs Leuten, dass das wirklich eine optimale Runde ist.“ (1.1.10)

In einigen, gerade kleineren Betrieben wird bei der Auswahl der Auszubildenden mehr Wert auf die Persönlichkeit und soziale Kompetenzen gelegt anstatt auf Schulnoten.

„...wenn ich dann so einen Auszubildenden hier sitzen habe, dann sind die Noten nicht das Erste, worauf ich gucke, sondern für mich ist wichtig, passt der zum Team.“ (1.1.2)

„Wir hatten einen Auszubildenden, der hat auch ein Praktikum bei uns gemacht, hatte auch da eine gute Beurteilung bekommen, war noch ein bisschen schüchterner, zurückhaltender und der hatte sich dann beworben. Und in diesem Bewerbungsgespräch war der aufgetaut und wenn man den jetzt heute erlebt, also so diese Entwicklung, das ist immer ganz, ganz toll.“ (1.1.10)

2.2 Organisation der Ausbildung

2.2.1 Organisationsmodelle

In Abhängigkeit von der Komplexität und Größe der ausbildenden Unternehmen, aber auch in den jeweiligen Ausbildungsberufen lassen sich folgende Grundformen der Organisation der Ausbildung unterscheiden:

- Ein Teil der Ausbildung erfolgt im unternehmenseigenen Ausbildungszentrum, die übrige Zeit verbringen die Auszubildenden in verschiedenen Abteilungen oder auch an unterschiedlichen Standorten des Unternehmens.
- Die Ausbildung ist erfolgt vollständig oder weit überwiegend im Betrieb, sie ist also voll in die betrieblichen Arbeits- und Geschäftsprozesse integriert.
- Die Ausbildung erfolgt zu einem großen Teil in Kooperation mit einem Ausbildungspartner (Verbundausbildung).

Dabei ist zu berücksichtigen, dass diese Grundmodelle Varianten aufweisen, indem die jeweils zentralen Merkmale unterschiedlich stark ausgeprägt sind (z.B. die Ausbildung im Ausbildungszentrum oder auch die Ausbildung bei Kooperationspartnern unterschiedlich lang ausfällt) und mehrere Formen der Ausbildung (z.B. je nach Ausbildungsberuf) parallel laufen können.

Ausbildung im Ausbildungszentrum

In vier der befragten Unternehmen, und zwar handelt es sich dabei ausschließlich um Großunternehmen mit mehr als 2.000 Beschäftigten, erfolgt die Ausbildung zu einem Großteil in einem eigenen Ausbildungszentrum. Betroffen sind dabei in jedem Falle nur die gewerblich-technischen Berufe, die Ausbildung in kaufmännischen und Büroberufen erfolgt dort dagegen überwiegend dezentral:

- Bei einem öffentlichen Versorgungsunternehmen findet die Einführungsphase für alle gewerblich-technischen Berufe im Ausbildungszentrum statt. Während aber die Fachkräfte für Wasserversorgung, Abwasser und Rohrkanal und für Industrieservice bereits nach einem Vierteljahr in die Werke übergehen, absolvieren die Auszubildenden in den Metall- und Elektroberufen ihre gesamte (ein- bis anderthalbjährige) Grundausbildung im Ausbildungszentrum und wechseln erst danach in die verschiedenen Betriebsstellen. Während der weiteren Ausbildung besuchen die Auszubildenden dann noch weitere Kurse und eine abschließende Prüfungsvorbereitung im Ausbildungszentrum.
- Ein großer Konzern hat für seine Ausbildung bundesweit mehrere regionale Verbände mit jeweils eigenen Ausbildungszentren organisiert. Dort verbringen die Auszubildenden zunächst eine längere, in mehrere Abschnitte untergliederte Einführungsphase, anschließend werden sie in betrieblichen Stationen eingesetzt. Dabei wird es individuell unterschiedlich gehandhabt, ob lediglich eine oder mehrere betriebliche Stationen durchlaufen werden. Dies richtet sich nicht zuletzt auch nach der

Frage, ob in einer Station alle in der Ausbildungsordnung vorgesehenen Inhalte abgedeckt werden können oder nicht.

- Ähnlich organisiert ist die Ausbildung in zwei industriellen Großunternehmen:
 - Bei dem ersten Unternehmen des Maschinenbaus, tätig vor allem für die Tabakindustrie, ist man zwar bestrebt, die Ausbildung stärker zu dezentralisieren, also in die Produktion zu verlagern. Aber dies sei nur begrenzt möglich. So verbringen zum Beispiel die Technischen Produktdesigner/-designerinnen die ersten rd. anderthalb Jahre in der Lehrwerkstatt des unternehmenseigenen Bildungszentrums und die restliche Zeit in den Fachabteilungen. Im Bildungszentrum werden berufliche Grundlagen im Bereich der Metallbearbeitung (Feilen, Drehen, Fräsen) vermittelt, was zum Teil über die Anforderungen des Berufsbildes hinausgeht, *„weil wir einfach sagen, man kriegt ein ganz anderes Gespür dafür.“*
 - Im zweiten Maschinenbauunternehmen, mit Schwerpunkt in der Logistik, verbringen die gewerblich-technischen Auszubildenden das erste Ausbildungsjahr im Ausbildungszentrum. Dort erhalten sie eine Einführung in die „Maschinen und Gerätschaften“ ihres Berufs, und ihnen werden erste praktische Fähigkeiten vermittelt. Anschließend *„gehen sie rüber in die Abteilungen und werden dort quasi dann an die Ausbildungsbeauftragten des Werkes weitergeleitet, die sich um die Ausbildung vor Ort kümmern.“* Im Ausbildungszentrum finden dann aber auch immer noch *„modularisierte Aufbaulehrgänge“* statt, *„z. B. Steuerungstechnik oder Pneumatik, Hydraulik“*, sowie zweiwöchige Kurse zur Prüfungsvorbereitung.

Wenn das Unternehmen die Grundausbildung zentral organisiert, dann ist die Ausbildung nur sehr begrenzt auf die spezifischen Bedingungen des jeweiligen Unternehmens abgestimmt. Die Einbindung der Auszubildenden in die täglichen Geschäfts- und Arbeitsprozesse erfolgt damit erst dann, wenn die Auszubildenden ihren verschiedenen Einsatzorten zugewiesen werden.

Ausbildung im Betrieb

In den meisten Unternehmen unserer Stichprobe findet die Ausbildung nur im Ausbildungsbetrieb statt – selbstverständlich ergänzt durch den Unterricht der Berufsschule und gegebenenfalls noch durch überbetriebliche Lehrgänge.

Im Falle der kleineren Unternehmen gibt es in der Regel nur einen Standort, Unternehmen und Betrieb sind damit räumlich-organisatorisch identisch. Bei größeren Unternehmen lernen die Auszubildenden, gesteuert durch einen betrieblichen Ausbildungs- oder Durchlaufplan, in der Regel unterschiedliche Betriebsniederlassungen (ebenso wie die Zentrale) kennen. Die Auszubildenden erhalten ihre berufliche Ausbildung, indem sie einzelne Abteilungen des Unternehmens durchlaufen bzw. einzelnen Fachkräften an die Seite gestellt und von ihnen unterwiesen werden. Dabei können die Arbeitsorte, zum Beispiel im Handwerk, insbesondere auch bei Bauunternehmen, variieren (Einsätze auf unterschiedlichen Baustellen). Betriebliche Ausbildungs- und „Durchlaufpläne“ sollen sicherstellen, dass die Auszubildenden die Möglichkeit erhalten, alle nach der Ausbildungsordnung vorgesehenen Kompetenzen erwerben. Die Lehr-/Lernaufgaben orientieren sich dabei stark an den anfallenden Arbeitsaufträgen, die häufig nicht voraussehbar sind. Daher ergibt sich in der

Regel das Erfordernis einer individuellen Nachsteuerung (durch Wechsel der Einsatzorte/anleitenden Fachkräfte oder Verlängerung/Verkürzung des Aufenthalts in bestimmten Betriebsteilen).

Insbesondere die größeren Unternehmen bieten ihren Auszubildenden zusätzlich zur dezentralen Ausbildung in den verschiedenen Abteilungen und/oder Niederlassungen Veranstaltungen und Kurse an, die in einer eigenen Bildungseinrichtung oder in der Zentrale des Unternehmens stattfinden. Es handelt sich dabei um ...

- Einführungsveranstaltungen
- Seminare zu fachbezogenen Themen und
- Prüfungsvorbereitungen.

Verbundausbildung

In unterschiedlicher Weise wird von einzelnen Unternehmen der Stichprobe die Möglichkeit der Verbundausbildung genutzt – indem (a) große Teile der Ausbildung in Form der Auftragsausbildung ausgegliedert werden, indem (b) das Angebot ergänzender Lehrgänge genutzt wird, um den Auszubildenden einzelne notwendige Qualifikationen zu vermitteln oder indem (c) Auszubildende mit Kooperationsbetrieben ausgetauscht werden.

Ein Hersteller von Präzisionswerkzeugen übergibt einen Großteil der Ausbildung für alle seine Metall- und Elektroberufe an ein überbetriebliches Ausbildungszentrum. Bei einem SHK-Betrieb dagegen betrifft dies nur seine (wenigen) Auszubildenden in den Berufen „Mechatroniker/-in“ und „Systemplaner/-in“; in den übrigen Berufen findet die Ausbildung weitestgehend im eigenen Betrieb statt. In beiden Fällen verbringen die Auszubildenden das erste Jahr oder die ersten anderthalb Jahre der Grundausbildung und dann noch einmal längere Zeiten für die Prüfungsvorbereitung bei dem Ausbildungspartner.

Damit liegt die Sicherung des Ausbildungserfolgs weitgehend in der Hand der überbetrieblichen Einrichtung. Sie ist für die Vermittlung der nach der Ausbildungsordnung notwendigen Inhalte zuständig. Dem Betrieb obliegt dann die Aufgabe, den Auszubildenden die Möglichkeit zu geben, einzelne Tätigkeiten einzuüben und Erfahrungen zu sammeln, um so Sicherheit und Schnelligkeit bei der Bewältigung der anfallenden Arbeiten zu erlangen.

Der betreffende Kooperationspartner (es handelt sich bei beiden Unternehmen um denselben Bildungsdienstleister) bietet dabei – im Sinne des externen Ausbildungsmanagements – auch weitere Aufgaben im Zusammenhang mit der Ausbildung an, zum Beispiel die Rekrutierung von Auszubildenden oder auch die Vermittlung ausbildungsbegleitender Hilfen.

Ein Unternehmen hatte lange Zeit die Gewinnung und (weitgehend) auch die Auswahl geeigneter Auszubildender dem Bildungsdienstleister übertragen. Das Unternehmen ist allerdings seit einem Jahr davon abgegangen, sich ausschließlich auf die Rekrutierungsbemühungen des Partners zu verlassen. Aufgrund der rückläufigen Nachfrage nach betrieblichen Ausbildungsplätzen hat man die eigenen Aktivitäten im Bereich des Ausbildungsmarketings, insbesondere auch Informationsveranstaltungen für Schüler/-innen und entsprechende Praktika verstärkt, und zwar mit nach eigener Einschätzung sehr gutem Erfolg.

In anderen Fällen werden lediglich für die Vermittlung spezieller Kenntnisse und Fähigkeiten Partner eingeschaltet:

- Ein Tiefbauunternehmen kooperiert nur bei der Ausbildung von Maschinenbaumechatronikern mit anderen Unternehmen „um Inhalte, die Elektronik, Elektrotechnik, Hydraulik, Pneumatik betreffen“ zu vermitteln.
- Ein Hotel hatte bisher einen Elektroniker für Betriebstechnik im Verbund ausgebildet, weil man nicht alles, insbesondere im Bereich Pneumatik, intern vermitteln konnte. Aufgrund dieses zusätzlichen Aufwands lässt man die Ausbildung in diesem Beruf jetzt aber auslaufen.
- Ein Forschungs- und Beratungsinstitut nutzt spezielle Kursangebote von Bildungseinrichtungen oder Kooperationsangebote von Betrieben seiner Branche, um seinen Auszubildenden zur Fachangestellten für Markt- und Sozialforschung, Qualifikationen in Tätigkeitsfeldern zu vermitteln, die man selbst nicht ausreichend abdeckt (z.B. größere standardisierte Umfragen oder spezielle Analyse-Software).
- Ein SHK-Betrieb tauscht Auszubildende mit einem Partner aus: Im eigenen Unternehmen liegt der Schwerpunkt mehr auf der Installation von Heizungsanlagen, so dass man dort den Auszubildenden des Partners die Gelegenheit bietet, ausreichend Erfahrungen mit unterschiedlichen Anlagen zu sammeln. Demgegenüber übernimmt der Partner einen Teil der Ausbildung im Bereich der Klimatechnik.

In einem anderen Falle wird auch die unternehmensinterne, aber unterschiedliche Niederlassungen übergreifende gemeinsame Ausbildung als Verbundausbildung bezeichnet.

2.2.2 Ausbilder und Ausbilderinnen

Je nach Größe der Unternehmen und Organisation der Ausbildung finden wir dort folgende Gruppen von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, die mit der Ausbildung befasst sind:

- Ausbildungsleiter/-innen,
- hauptberufliche Ausbilder und Ausbilderinnen ohne Leitungsfunktion,
- verantwortliche Ausbilder/-innen in den Fachabteilungen/Niederlassungen und
- ausbildende Fachkräfte.

Ausbildungsleiter/-innen

In allen Unternehmen gibt es eine Ausbildungsleitung, die hauptverantwortlich für die Planung und Organisation der Ausbildung ist und mehr oder weniger auch für deren Durchführung, also die Unterweisung und Begleitung der Auszubildenden. Dabei ist mit der Ausbildungsleitung überwiegend eine Person, zum Teil (in Großunternehmen) die zentrale Ausbildungsabteilung (mit wiederum einem Leiter bzw. einer Leiterin) gemeint.

Um die Vielfalt und Komplexität der Aufgaben und Anforderungen zu veranschaulichen, sei zunächst einmal eine Reihe von längeren Zitaten angeführt, die verdeutlichen, wie die befragten Ausbildungsleiter und Leiterinnen selbst ihren Tätigkeitsbereich sehen:

Die Ausbildungsleiterin einer Krankenversicherung ist Leiterin des unternehmenseigenen Ausbildungszentrums, koordiniert und begleitet die Ausbildung im Unternehmen und ist auch in die Organisation von Prüfungen eingebunden: *„Ich bin einmal Teamleiterin für die Ausbildung. Das heißt, wir haben hier unser Team in Berlin. Das sind meine Mitarbeiterinnen, die jetzt die Sachbearbeitung machen, also die ganze Organisation, Einladung etc., und die Dozenten, die hier sind. Wir haben hier ja ein Bildungszentrum. Und die Weiterbildung, das Team Weiterbildung sitzt auch bei uns, weil wir eng verzahnt sind. Also auch unsere Dozenten sind in der Weiterbildung tätig – und umgekehrt. Ich leite jetzt dieses Bildungszentrum [...] Und ich bin Ausbildungsleiterin zusätzlich. [...] Weil ja diese Ausbildungsleitung nach dem Berufsbildungsgesetz auch eingetragen ist. Also das wurde ja auch geprüft, dass man das machen darf. Und wir sind gleichzeitig auch zuständige Stelle. [...] Und da hab' ich gerade auch sehr viel Arbeit, weil wir dieses Jahr einen neuen Berufsbildungsausschuss gebildet haben. Wir sind dabei jetzt. Also die Prüfungsausschüsse wurden gebildet, und ich hab' jetzt Prüfungsschulungen, Prüferschulungen mit den Prüfern, die jetzt alt und neu eingesetzt sind [...] Und da nehmen wir die Prüfung ab. (1.1.1)*

Der Ausbildungsleiter eines Unternehmens der Immobilienwirtschaft teilt sich die Aufgaben im Bereich der Ausbildung mit einem Kollegen, da beide auch noch mit anderen Tätigkeiten befasst sind: *„... habe ich dann die Ausbildungsleitung übernommen, zusammen mit meinem Kollegen. Wir führen zusammen die Ausbildung durch [...]. Wir haben im Schnitt etwa 10 Auszubildende pro Jahr. Wir haben uns das ein bisschen aufgeteilt, ich stehe nach außen hin für die Ausbildung, mache so das Organisatorische, was so das Personal angeht usw. Und der Kollege ist für die Berichtsführung und den schulischen Part zuständig und dann eben in Krankheitsvertretung und Urlaubsvertretung ergänzen wir uns an der Stelle. [...] Wir haben beide noch nebenbei Felder, ich bin weiterhin auch Bauleiter und da im Premiumkundenbereich tätig. Der Kollege kontrolliert Spielplätze und ist auch sehr stark in der Mitbestimmung engagiert.“ (1.2.14)*

Die Ausbildungsleiterin eines anderen Unternehmens der Immobilienwirtschaft ist dagegen hauptberuflich für die Ausbildung verantwortlich – von der Rekrutierung der Auszubildenden, über die Administration und Begleitung der Ausbildung bis zur Arbeit in speziellen Projekten: *„Bin wirklich für die gesamten Azubis und Studenten hier zuständig. Das ist, ja, der ganze administrative Part, also auch wenn es um die IHK geht, wenn es um die Berufsschulen geht, den Kontakt zu halten, wenn wir irgendwelche Zukunftsvisionen, zum Beispiel Flüchtlinge, ein ganz großes Thema, was wir jetzt richtig beginnen wollen, wo wir uns da auch richtig einbringen möchten, also für diese ganzen Dinge zuständig. Und ansonsten eben, ja, die müssen eingeteilt werden, der gesamte Ausbildungsplan wird von mir erstellt, die gesamte Zeitwirtschaft wird von mir kontrolliert, alles, was disziplinarisch ist wird von mir durchgeführt. Und ansonsten ist es so, dass wir knapp 70 Ausbildungsbeauftragte an allen Standorten haben und die direkt die fachliche Vermittlung übernehmen. [...] Bundesweit. Genau. Also an den Standorten [...] Ich bin diejenige, die rekrutiert, ich führe auch die Bewerbergespräche, da ist allerdings immer noch ein Zweiter von uns von der Personalabteilung mit dabei, und wir laden auch immer Azubis mit dazu ein, also ein Azubi ist da auch immer mit dabei, der dann auch mit auswählt, und ja, danach die ganze Vertragsgestaltung und die Planung. Wo gehen die*

eigentlich hin? Wenn es eben irgendwelche Probleme gibt, wie gesagt disziplinarisch, dann sitzen die wirklich hier bei mir am Tisch. [...] Ich hab dadurch natürlich auch Dienstreisen, ich fahre einmal im Monat auch direkt immer zu den Azubis, das ist bei uns das klassische Azubi-Meeting, und führe da auch wenn notwendig Einzelgespräche, wenn irgendwelche Probleme auftreten, dass man dann eben wirklich ziemlich nah dran ist und ziemlich schnell einschreiten kann, wenn irgendwelche Probleme auftreten, so dass der Azubi wieder den richtigen Weg findet.“ (1.1.6)

Die Mitarbeiterin eines größeren Handwerksbetriebs im Bereich SHK ist nebenberuflich mit der Ausbildungsleitung befasst und fungiert auch als zentrale Ansprechpartnerin aller Auszubildenden: *„Ich bin mittlerweile seit fünf Jahren ungefähr im Unternehmen, bin so ein bisschen wie eine Stabstelle an die Geschäftsleitung mit angesiedelt, weil ich neben der Ausbildung im Prinzip alle Aufgabenbereiche betreue, die außerhalb des operativen Geschäfts liegen. Die in der Geschäftsführung anlaufen und [...] was nicht das operative Geschäft betrifft. Ansonsten betreue ich im Prinzip alle Auszubildenden komplett, bin eine Art Ausbildungsleiterin, obwohl ich jetzt sagen muss, dass ich von Hause aus Diplom-Kauffrau halt den Ausbilderschein für den kaufmännischen Bereich habe und dort auch die kaufmännischen komplett betreue, die gewerblichen, da mache ich die Organisation. Also da entscheide ich aber mit den Meistern, mit einem anderen Meister noch zusammen, wo wir sagen: Was macht Sinn, wie machen wir, wie gestalten wir den Ablauf, welche Aspekte jetzt? Die organisatorischen Aspekte auch, Berichtshefte, so diese ganzen Grundlagen, die organisiere ich auch alle. Mache jegliche Einstellungsgespräche mit allen Auszubildenden und begleite die im Prinzip vom ersten Kontakt durch die gesamte Ausbildung bis zum Abschlussteil. Hab auch immer regelmäßig Termine mit den Auszubildenden, wo wir besprechen, an welcher Stelle steht ihr, was müssten wir besser machen, wo müssen sie nacharbeiten, wo müssen sie sozusagen aktiver werden, was läuft schon super gut.“ (1.2.10)*

Der Ausbildungsleiter einer Bank ist nicht nur für die Einsatzplanung der Auszubildenden und Studierenden zuständig, sondern auch mitverantwortlich für die Qualifizierung der Ausbilder und Ausbilderinnen: *„Also ich bin hier [...] der Ausbildungsleiter für den Standort [...], also für die Gesamtkoordination und für die übergreifende Struktur der Ausbildung hier am Standort zuständig, ich mache Einsatzplanung im Schwerpunkt für die Azubis, ein bisschen die Koordination der Einstellungsverfahren auch bei den Finantöchtern, ich bin für den Einsatz der Studenten BWL [...] mit zuständig, also für die ganze Planung, Betreuung der Auszubildenden, da mache ich tatsächlich auch die begleitende Betreuung über die einzelnen Ausbildungsjahre, und bei den Azubis haben wir, wir nennen das immer Lehrgangsbetreuung [...]. Was dann dazugehört ist im Grunde also die gesamte Planung, so den Überblick über die Ausbildung zu haben, also hier laufen so die Fäden zusammen für die Ausbildung. Wer wird wo eingesetzt und welche Ausbilder haben wir in welchen Ausbildungsstellen, die Ausbilderqualifizierung ist ein Teil meines Jobs, was das Grundlagenseminar angeht, also muss ich das standortbezogen machen. Mein Kollege [...] ist für die AEVO-Qualifizierung zuständig, wobei wir nicht jeden unserer betrieblichen Ausbilder, die wir hier intern haben, mit einer AEVO qualifiziert haben.“ (1.1.9)*

Der Ausbildungsleiter eines Maschinebauunternehmens betont die konzeptionellen und strategischen Aufgaben, die mit seiner Funktion verbunden sind: *„Also es gibt zwei Handlungsstränge, in erster Linie natürlich das strategische Aufstellen der Berufsausbildung [...], die Anforderungen und die Bedarfe, die zukünftigen Anforderungen und Bedarfe aufnehmen und dementsprechend auch konzeptionell Lösungen bieten. Das heißt*

unter anderem, Fragen zu stellen, welche Berufsbilder wir in Zukunft ausbilden werden, wie viele Auszubildende je Berufsbild wir ausbilden wollen und können und wie sich eventuell Veränderungen auch ergeben aus der Fragestellung zum Beispiel Industrie 4.0: Wie wirkt sich das auf uns als Maschinenbauer aus, brauchen wir neue Berufsbilder, gibt es vielleicht auch Trends und Perspektiven, die wir jetzt aufnehmen müssen, weil gewisse Berufsfelder vielleicht auch verschwinden? Zum Beispiel das Schweißen bei uns im Werk: Konstruktionsmechaniker, die schweißen, brauchen wir die in Zukunft noch in der Anzahl, oder übernehmen das mehr und mehr automatisierte Anlagen? Das ist also eher das konzeptionelle und strategische Denken und Handeln und es geht auch dahingehend natürlich darum, die Gewinnung von Auszubildenden für die Zukunft sicherzustellen, was die Fläche anbelangt in erster Linie, in den Großstädten und Ballungszentren haben wir nicht die Probleme, genügend Auszubildende zu gewinnen.“ (1.2.12)

Die Ausbildungsleiterin einer Stadtverwaltung hebt ihre aktuellen Aufgaben im Zusammenhang mit der Gewinnung und Auswahl neuer Auszubildender hervor: *„Was macht man hier eigentlich? Man führt, gerade im Moment, vor allem Vorstellungsgespräche. Das ist so das Tagesgeschäft, was gerade läuft, gerne auch mal von morgens bis abends, denn wir brauchen natürlich massig Leute. Wir wollen schnell fertig sein, wir wollen zeitnah entscheiden, das sind auch wichtige Kriterien, um Leute zu gewinnen - wie schnell ist man denn? Das funktioniert natürlich in einem Beruf besser als im anderen. Das ist klar. Da kann man auch nicht sagen, über die vielen Ausbildungsberufe, die wir haben, hinweg, ist das alles identisch, sondern das ist natürlich alles höchst unterschiedlich von seinen Anforderungen her. Alleine könnte man das auch gar nicht tun, deswegen sind wir mittlerweile zu viert hier, die wir uns mit Ausbildung beschäftigen. Mir kommt da eine Leitungsfunktion zu. Das fokussiert sich aber nicht auf Ausbildung, sondern das Sachgebiet heißt Personalentwicklung, Ausbildung, Fortbildung. Insofern kommen da viele Dinge zusammen, die auch zusammengehören. Ich sage mal, Ausbildung hat auch mit Personalentwicklung natürlich zu tun, man muss auch danach immer in Verbindung bleiben, was möchte derjenige denn und wo möchte er denn und solche Sachen. Also das versuchen wir schon, da unter einen Hut zu bringen.“ (1.1.13)*

Unter Berücksichtigung auch der Aussagen aus den übrigen Unternehmen kristallisieren sich die folgenden Aufgabengebiete heraus, für die die Ausbildungsleitungen (in mehr oder minder starkem Maße) zuständig sind:

- Gewinnung und Auswahl von Auszubildenden: Organisation und Durchführung von Maßnahmen des Ausbildungsmarketings (Werbe- und Informationsveranstaltungen in Schulen und auf Ausbildungsmessen, Praktika, Girls'-Boys' Day) und Mitarbeit in Unternehmensnetzwerken.
- Planung und Organisation der Ausbildung: Analyse des Bedarfs an Auszubildenden, Erarbeitung von Vorschlägen für die Festlegung der entsprechenden Planzahlen, Erstellung des Ausbildungs-/Durchlaufplans für verschiedene Ausbildungsberufe (einschl. der Anpassung und Nachsteuerung im Verlaufe der Ausbildung) und Koordinierung der unterschiedlichen Einsatzorte der Auszubildenden (gegebenenfalls einschl. der Leistung des unternehmenseigenen Ausbildungszentrums).

- Kontrolle des Ausbildungsstandes/-erfolgs: Führung von Beurteilungsgesprächen bzw. Entgegennahme/Analyse der Ergebnisse der von anderen Stellen durchgeführten Beurteilungen und Kontrolle der Ausbildungsnachweise. Zum Teil fungieren sie auch als zentrale Ansprechpartner/-innen für die Auszubildenden über deren gesamte Ausbildungszeit.
- Auswahl, Anleitung, Weiterbildung und Beurteilung der weiteren Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen, die im Betrieb mit der Ausbildung befasst sind.
- Kommunikation und Kooperation mit anderen Lernorten (Berufsschulen und überbetrieblichen Einrichtungen).
- Mitarbeit in/Leitung von Prüfungsausschüssen.
- Zum Teil sind sie auch in die Unterweisung der Auszubildenden eingebunden: Soweit sie hauptberuflich in der Ausbildung tätig sind oder als Dozenten/Dozentinnen im Rahmen von Seminaren im unternehmenseigenen Ausbildungszentren. Als nebenberufliche Ausbildungsleiter/-in leiten sie auch direkt Auszubildende in der Praxis an.

In Abhängigkeit von der Unternehmensgröße sind die Ausbildungsleiter/-innen entweder haupt- oder nebenberuflich tätig. In einigen Fällen teilen sich mehrere Kollegen/Kolleginnen ihre Aufgaben im Hinblick auf die zu betreuenden Ausbildungsberufe (1.1.5).

Unterstützt wird die Ausbildungsleitung zum Teil durch haupt- oder nebenberufliche Leiter/-innen der Ausbildung in bestimmten Berufsfeldern, zum Beispiel im Bereich der kaufmännischen und Büroberufe, der gewerblich-technischen oder der IT-Berufe. Diese übernehmen in Abstimmung mit der Ausbildungsleitung vergleichbare Aufgaben wie diese, vor allem im Bereich der Planung und Organisation der Ausbildung und auch im Austausch mit anderen Lernorten.

Die hauptberuflichen Ausbildungsleitungen in den größeren Unternehmen haben in der Regel Positionen mit Personalverantwortung inne, zum Teil mit weiteren Aufgaben im Bereich „Personal- bzw. Personalentwicklung“. Auch die nebenberuflichen Ausbildungsleitungen der kleineren Betriebe sind in der Hierarchie zumeist relativ weit oben angesiedelt, zum Teil wird ihre Aufgabe von Geschäftsführern/-inhabern mit erledigt, oder sie sind bei einer Stabsstelle der Geschäftsleitung angesiedelt. In der Regel haben diese Leitungskräfte eine hohe fachliche und berufspädagogische Qualifikation, also eine Meister-/Technikerfortbildung und/oder ein Studium absolviert.

Hauptberufliche Ausbilder/-innen ohne Leitungsfunktion

In einigen Großunternehmen (1.1.9, 1.2.4, 1.2.12) haben wir es mit Ausbildungsabteilungen zu tun, die mit mehreren hauptberuflichen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen besetzt sind, die dann für unterschiedliche Aufgabengebiete, zum Beispiel unterschiedliche Berufe/Berufsgruppen zuständig sind. Zum Teil sind diese Abteilungen Teil der unternehmenseigenen Ausbildungszentren bzw. mit diesen identisch.

Hauptberufliche Ausbilder und Ausbilderinnen ohne Leitungsfunktion sind damit vor allem in den Ausbildungszentren der Unternehmen tätig. Sie sind für die Ausbildung während der zentral organisierten Phasen der Ausbildung zuständig und nicht in die normalen Ausbildungs- und Geschäftsprozesse integriert. Ihre Qualifikation liegt in jedem Falle auf dem Niveau des Ausbilderscheins nach AEVO, in der Regel haben sie eine Fortbildung zum/zur Meister/-in, Techniker/-in oder Fachwirt/-in oder auch ein Studium absolviert. In einem Industrieunternehmen strebt man sogar an, dass alle Ausbilder/-innen, in erster Linie aber nicht nur die hauptberuflichen, eine Fortbildung zum Aus- und Weiterbildungspädagogen absolvieren:

„Wir haben für uns aber so eine Voraussetzung vor Jahren schon geschaffen, dass jeder Ausbilder auch die AEVO machen muss. Damals gab es den Berufspädagogen ja noch nicht bzw. mittlerweile gibt es ja den Aus- und Weiterbildungspädagogen, was wir mittlerweile machen, das ist, dass jeder Ausbilder tatsächlich diese pädagogische Ausbildung mitmachen muss [...] Also nicht mehr von den alten Hasen, weil da ist vieles natürlich auch mittlerweile ja so erworben an Kompetenzen. Aber jeder, der neu in die Abteilung kommt, muss, egal, ob er in der Lehrwerkstatt ist oder [...] im Elektronikbereich oder auch im Konstruktionsbereich, muss diesen Aus- und Weiterbildungspädagogen machen. Ist also eine Grundvoraussetzung, weil wir einfach sagen, [...] ich kann ja eine Fachkompetenz haben, die ganz toll ist, aber ich brauche natürlich die [...] die pädagogische Kompetenz auch. Ja und auch auf die Zielgruppen gucken und also wirklich sehr stark zielgruppenorientiert zu arbeiten. Ja und dann klar, die müssen mindestens den Techniker oder Meister haben, das ist praktisch eine Grundvoraussetzung für einen Ausbilder. (1.2.9)

„Wir hatten viele ältere Ausbilder hier, die dann in Rente gegangen sind, und dann war natürlich Personalknappheit und niemand wollte es machen von den Älteren, weil viele schon in zwar niedrigeren Lohngruppen sind als jetzt, aber die ja als nebenberufliche Ausbilder Zuschläge bekommen und im Endeffekt war es mehr Geld für die, draußen zu sein, als hier zu arbeiten. Wir haben ja mehrere Sachen. Also wir kriegen nicht diesen Zuschuss, den ein nebenberuflicher Ausbilder kriegt, und wir kriegen hier keine Schmutzulage und keine Bereitschaftsdienste und von daher ist das Geld hier weniger als im Endeffekt jemand, der mit einer Lohngruppe draußen, die zwar geringer ist, aber trotzdem im Endeffekt mehr raus hat. Deswegen will das keiner machen. [...] Außerdem ist man nicht mehr so flexibel, man hat halt die Gruppen von sechs bis 15:00 Uhr meistens. Da ist mit früher Feierabend machen nicht viel.“ (1.2.2)

Eine Besonderheit stellen die beiden Ausbilderinnen dar, die bei einer Krankenversicherung die Auszubildenden in einem Servicecenter anleiten, das – nach dem Modell der „Juniorfirma“ – weitestgehend selbstständig von den Auszubildenden betreut wird:

„[...] ein Merkmal der Ausbildung [ist], dass die Azubis hierherkommen und alleine die Kundenberatung machen. Die kommen eben halt, machen, das ist ihr Haus. Wir sind Begleiter, Anleiter, aber die Azubis sollen das schon so verstehen, dass es ihr Haus ist, dass sie eine Niederlassung hier selbstständig [...] aufrechterhalten. [...] bestmöglich eben als Kundenberater.“ (1.1.1)

Die Aufgabe dieser Ausbilderinnen besteht damit vor allem darin, den Auszubildenden beiseite zu stehen, indem sie bei deren Fragen Unterstützung leisten können oder indem sie (als stille Beobachterinnen) eingreifen können, wenn sie Probleme bei der Beratung

einzelner Kunden/Kundinnen wahrnehmen. Zudem ergänzen sie durch Lehrgespräche oder kurze Unterrichtsphasen die praktische Arbeit der Auszubildenden.

Verantwortliche Ausbilder/-innen (Ausbildungsbeauftragte)

Verantwortliche Ausbilder/-innen sind in den Fachabteilungen bzw. Niederlassungen der Unternehmen für die Ausbildung verantwortlich, in einigen Unternehmen werden sie als Ausbildungsbeauftragte bezeichnet. Ihre Aufgaben umfassen die Planung, Organisation und Koordinierung der Ausbildung in ihrem Verantwortungsbereich; insbesondere sind sie zumeist für die Auswahl, Einteilung und Anleitung der ausbildenden Fachkräfte zuständig. Zum Teil sind sie auch in die Anleitung der Auszubildenden einbezogen, häufiger obliegt ihnen die Kontrolle des Ausbildungsfortschritts durch Ausbildungsnachweise und Beurteilungsgespräche. In der Regel verfügen sie über eine hohe fachliche Qualifikation mit Personalverantwortung, nicht immer, aber häufig über eine berufspädagogische Qualifikation (z.B. im Rahmen einer beruflichen Fortbildung erworben).

Ein Industriemeister, Ausbilder eines Werkzeugherstellers, schildert seinen Werdegang und seinen Aufgabenbereich: *„Also ich habe Werkzeugmacher gelernt und habe 1990 hier in der Firma angefangen im Werkzeugbau als Werkzeugmacher und habe dann nach und nach die ersten Azubis mal so zur Seite bekommen als ausbildende Fachkraft sozusagen, [...] und diese Ausbildung wurde dann immer mehr und mehr. Ich habe dann vor 14 Jahren meinen Industriemeister gemacht, war dann seitdem auch Meister vom Werkzeugbau, Konstruktion und Endprüfung und habe dann auch gleich die Ausbildung der Azubis betreut. Mittlerweile habe ich teilweise 17 Azubis, im Augenblick sind's hier [...] 13 Azubis in verschiedenen Ausbildungen: Werkzeugmacher, Zerspaner, Industriemechaniker, Elektriker, MAF [Maschinen- und Anlagenführer]. Bei den Elektrikern macht die fachliche Ausbildung die Instandhaltung, weil Elektriker habe ich keine fachliche Voraussetzung für. Aber alles, was mit Mechanik zu tun hat, bin ich verantwortlich für die Auszubildenden und betreue sie auch so nebenher. Halte Verbindung sehr stark mit A. [Bildungsdienstleister], dort wird die Grundausbildung gemacht im ersten Lehrjahr. Die Azubis kommen erst im zweiten Lehrjahr zu uns. [...] Innerhalb der Ausbildung [...] haben wir so einen betrieblichen Ablauf, den schreib ich jedes Mal, ja, wo die Azubis sind. Den kriegen auch die Azubis alle, damit sie sehen, was auf sie zukommt.“ (1.2.8)*

Der Referent für Qualität, Prozesse und Organisation eines Telekommunikationsunternehmens ist zu etwa einem Drittel seiner Arbeitszeit mit Ausbildungsaufgaben befasst. Dabei liegt der Schwerpunkt seiner Tätigkeit auf der Anleitung und Unterstützung der ausbildenden Fachkräfte, im Unternehmen als „Lernprozessbegleiter“ bezeichnet: *„Da habe ich jetzt gerade einen Jahrgang IT-Systemkaufleute. Auch wieder neue Herausforderung: neues Berufsbild, selber einarbeiten noch mal. Wie sind die Besonderheiten bei dem Berufsbild, was Prüfungsordnungen angeht, was Inhalte angeht, Dokus usw.? Und auf der anderen Seite eben weiterhin die Begleitung der Kollegen in Umsetzung, in Gesprächen als Feedbackgeber usw. Ich vertrete eben hier und da die Leitung vor Ort in disziplinarischen Themen usw. [...] Die Bandbreite ist tatsächlich sehr breit. Man hat eben Kollegen, die schon seit Jahrzehnten im Bereich Ausbildung [...] sind, aber auch Kollegen, die neu [...] dabei sind, selbst Azubis im neuen Konzept gewesen sind und dann übernommen wurden und jetzt selber Ausbilder sind. Das ist auch die Bandbreite, dass man die alten Kollegen auf neuere Konzepte, eben auf nicht dieses ‚ich bin der Ausbilder, der vorne sitzt und irgendwas vormacht und die machen nach‘ [...] begleitet und dort eben andere Herausforderungen mit den Kollegen in den Gesprächen hat als eben die,*

die selber das neue Konzept auch erlebt haben und sagen, das hat mir gefallen, das will ich noch mal schärfen, und das hat mir weniger gut gefallen, das will ich anders machen [...]. So ist auch die Begleitung. Ich mache keine Vorgaben, [...] sondern der Kollege kommt dann auf mich zu und sagt, hör mal, ich hätte hier Gesprächsbedarf oder Begleitungsbedarf oder Beobachtungsbedarf.“ (1.2.4)

Der Ausbildungsleiter einer Versicherung beschreibt die Einordnung der „Ausbildungsbeauftragten“ als Bindeglied zwischen der Leitungsebene und den ausbildenden Fachkräften (intern als Lernbegleiter bezeichnet): *„Wir haben so eine Struktur, wir haben die Ausbildungsleitung als Ausbildungsabteilung, [...] und haben darunter so nebenberufliche Ausbilder als Ausbildungsbeauftragte, die einen etwas größeren Bereich haben, die intern die Verteilung vornehmen, welcher Lernbegleiter kriegt welchen Azubi oder wann können wir überhaupt Azubis einsetzen, die quasi für die Umsetzung der Ausbildung in den einzelnen Abteilungen zuständig sind, also auch für die fachliche Koordinierung dort, für den Stoffplan, für die Einhaltung der Ausbildungsziele nach Ausbildungsordnung und so weiter. Und der Lernbegleiter, der dann tatsächlich für die Arbeit zuständig ist.“ (1.1.12)*

Ausbildende Fachkräfte

Ausbildende Fachkräfte übernehmen den Großteil der Anleitung und Unterweisung der Auszubildenden. Definitionsgemäß macht dabei die Ausbildung nur einen (geringen) Teil ihrer Tätigkeit aus:

„In erster Linie ist ja der Facharbeiter an der Maschine und macht seine Arbeiten. Und er macht nebenbei, leitet er einen Azubi an. So. Und seine Arbeit, die er praktisch machen muss, die kennt er aus dem Effe. Und er zeigt es dem Azubi sozusagen, so wird es gemacht, und macht das auch unentgeltlich, ja? Er kriegt ja nicht extra Geld dafür.“ (1.2.2)

Zum Teil werden sie auch als „Ausbildungsbeauftragte“ bezeichnet (1.2.14), ohne dass sie koordinierende Aufgaben hätten.

Der Ausbildungsleiter eines Industrieunternehmens erläutert die Aufgaben seiner „Ausbildungsbeauftragten“: „Ich versuche eigentlich, die Fachbereiche immer so anzusteuern, dass eine Eins-zu-eins-Betreuung stattfinden kann, also dass ich nicht zwei, drei Azubis gleichzeitig dort einsetze, also dass wirklich der Ausbildungsbeauftragte Zeit hat, sich intensiv um den Azubi zu kümmern. [...] Für den Azubi ist es auch ein bisschen wertschätzender, wenn er wirklich dann Teil des Teams sein kann, eigene Aufgaben bekommen kann. Das ist leichter, wenn mein Ausbildungsbeauftragter oder meine Ausbildungsbeauftragte eine Person eine Woche oder zweimal einarbeitet und einen eigenen Tätigkeitsbereich übergibt und sie dann selbstständig arbeiten können. [...] Es ist so, dass wir natürlich durch die Verordnung vorgegebene Lernziele haben [...]. Der Ausbildungsbeauftragte setzt sich am Anfang einmal mit dem Auszubildenden zusammen und sagt so, diese Lernziele müssen hier erfüllt werden, es ist deine Aufgabe, mich auch daran zu erinnern. Also es ist immer ein Austausch, ein Dialog, dass beide drauf achten.“ (1.2.9)

In einigen Unternehmen nennt man die ausbildenden Fachkräfte „Lernbegleiter“ (1.1.12) oder „Lernprozessbegleiter“ (1.2.4) Damit will man auf den Wandel der Rolle der Ausbilder/-innen aufmerksam machen – weg vom Anleiter, der den Auszubildenden den (einzig

richtigen) Weg zur Bewältigung der anfallenden Aufgaben weist, hin zum Begleiter, der die Voraussetzungen dafür schafft, dass die Auszubildenden diesen Weg selbst finden.

„[...] der Lernbegleiter, der dann tatsächlich für die Arbeit zuständig ist. Und der sucht die Aufgaben raus, die dem Stoffplan entsprechen, der kümmert sich darum, dass der Azubi Arbeit bekommt und dabei auch noch lernhaltige Arbeitsprozesse erlebt und über die Zeit etwas mitkriegt, was nach der Ausbildungsordnung auch noch gemacht werden soll in den einzelnen Stationen“ (1.1.12).

Ein Ausbildungsleiter veranschaulicht die neue Rolle der Ausbilder/-innen mit dem Bild vom „Motorradfahrer mit Beiwagen“: *„Das hat jemand gemalt. Da hatte man diesen Motorradfahrer und hinten so einen Wagen, wo der Auszubildende drin saß und auf dem Motorrad der Ausbilder. Das sollte verdeutlichen, früher war das so, der Ausbilder fährt seinen Azubi zur Prüfung und zieht den hinter sich her. Und dann ist jemand hergegangen und hat ein neues Bild gemalt, das war ein Motorrad von vorne mit einem Beiwagen daneben. In dem Beiwagen saß der Ausbilder und am Steuer saß der Azubi.“ (1.2.4)*

Die ausbildenden Fachkräfte verfügen über eine entsprechende Berufsausbildung und zu meist auch längere Berufserfahrung. In den Unternehmen unserer Stichprobe werden durchgängig und ausdrücklich keine Auszubildenden in höheren Ausbildungsjahren mit solchen Aufgaben betraut. Die formale berufspädagogische Qualifikation fällt sehr unterschiedlich aus. In einzelnen, seltenen Fällen wird auch für diese an der Ausbildung beteiligten Mitarbeiter/-innen durchgängig der Ausbilderschein nach AEVO vorausgesetzt (1.2.2), oder es ist (alternativ oder ergänzend) eine spezifische Schulung gefordert.

Für das Telekommunikationsunternehmen ist eine Ausbildung nach AEVO Mindestvoraussetzung einer Tätigkeit als Lernbegleiter/-in, zusätzlich ist noch eine entsprechende Fortbildung erforderlich: *„In der Regel achten wir natürlich darauf, dass unsere Kolleginnen und Kollegen den Ausbilderschein haben, also die Ausbilderprüfung bei der IHK abgelegt haben. Das ist eher ein formales Kriterium, was tatsächlich erfüllt sein muss. [...] Wir haben intern auch noch eine Qualifizierung für jeden Ausbilder und Studienbegleiter zum Lernbegleiter, früher hieß es Lernprozessbegleiter. Diese Ausbildung dauert auch noch mal ein Jahr. In dieser Zeit gibt es mehrere Workshops, es sollen Lernsituationen von dem Lernenden selber reflektiert und beschrieben werden. Dabei wird man auch von einem Lerncoach begleitet, der einem eben letztendlich auch immer mal wieder den nötigen Anstoß gibt und letztendlich ist man dann nach dieser Zeit auch in unseren Augen geeignet, um Auszubildende in unserem Sinne zu begleiten und auszubilden.“ (1.2.4)*

Bei einer Bank müssen alle ausbildenden Fachkräfte an einem zwei- bis dreistündigen Seminar teilgenommen haben: *„Die haben keinen Ausbildereignungsschein gemacht vor der Handelskammer, aber [...] es gibt ein internes Programm, das muss jeder durchlaufen haben, der Auszubildende in die Hände kriegt. Also damit er auch vertraut ist mit dem Urteil des Systems zum Beispiel. Damit der Auszubildende auch richtig untergebracht ist. Also so ein internes Seminar muss hier belegt werden.“ (1.1.9)*

Eine andere Bank handhabt es so, wie in vielen anderen Betrieben. Zuständige für die Anleitung der Auszubildenden im Arbeitsalltag ist ein Team, und von denen verfügen einzelne, aber nicht alle, über eine formale Qualifizierung als Ausbilder/-in: *„Also die meisten haben auch eine Ausbildereignungsprüfung, die dafür abgestellt sind, aber das*

Team macht das gemeinsam und da gibt es halt auch welche bei, die keine Ausbilder-eignungsprüfung abgelegt haben.“ (1.1.10)

Bei einer Krankenversicherung hat man vor, die Schulung der ausbildenden Fachkräfte (wieder) zu intensivieren: „Viele haben auch den AdA, lässt aber so ein bisschen nach, weil wir das in den letzten Jahren nicht so ausgebildet haben. Wir haben – ich weiß gar nicht mehr ganz genau bis wann – selbst die AdA-Ausbildung gemacht. Und das sind wir jetzt wieder dabei, auf die Beine zu stellen, dass jetzt also wieder die AdA-Ausbildung direkt angeboten wird, nicht ‚nur‘ die Workshops. Da gibt es ja auch solche Themen, wie eben Berufsbildungsgesetz oder Jugendschutzgesetz und lauter solche Sachen, dass man sich darüber unterhält, dass die also auch geschult sind, was da zu beachten ist. [...] eine richtige Ausbildung mit einer kleinen Prüfung. [...] Das wollen wir jetzt auch wieder machen. Damit wir also da auch das Niveau noch mal ein Stück erhöhen.“ (1.1.1)

In den meisten Fällen dagegen erfolgt eine Auswahl, die sich auf die Einschätzung bzw. Beurteilung durch die Vorgesetzten und/oder die Ausbildungsleitungen stützt. Anhaltspunkte zur Einschätzung ihrer Eignung ergeben sich aus: ihrem Umgang mit Praktikanten/Praktikantinnen und gegebenenfalls ihrer Erfahrungen in der Ausbildung, der Elternschaft (generell oder speziell von Kindern im Alter von Auszubildenden), Persönlichkeitsmerkmalen bzw. dem Umgang mit Kollegen/Kolleginnen und Vorgesetzten (Respekt, Toleranz, Geduld...) und der eigenen Bereitschaft und Motivation auszubilden.

„Das sind Fachgesellen, die persönlich und fachlich erst mal geeignet sein müssen. Das ist schon mal wichtig. Ich kenne die meisten in diesem Betrieb, bin auch schon seit 10 Jahren in diesem Betrieb, bin damals selbst als Monteur hier tätig gewesen und kenne daher sehr viele und kann die auch hier und da einschätzen. [...] Wenn ich weiß, da zeigt sich jemand engagiert, der hat entweder vor eine Familie zu gründen oder der hat schon eine Familie gegründet. Das ist anderen manchmal fern, die sich gegen eine Familie entscheiden. Sie entscheiden sich oftmals nicht dafür, sich um Auszubildende zu kümmern. Dieses Kümmern muss man wollen, das Element Kümmern muss man in sich tragen, etwas weiterzugeben, davon selber auch einen Mehrwert zu haben.“ (1.2.14)

„Zusätzlich wählen wir schon sehr genau aus, einfach wer daran auch Spaß und Freude hat und wer auch ein gutes Händchen dafür hat. Also da gibt es Monteure, die vielleicht auch selber Kinder haben in dem Alter. [...] Also wenn ich da jemanden Kompliziertes habe [...] und der ist dann noch sehr jung und weiß immer nicht genau, wo er hinmuss, weil die müssen natürlich immer alleine bis zur Baustelle kommen und das ist dann oft [...] eine Herausforderung, dass sie das erste Mal von zu Hause weg und allein Busfahren und all solche Sachen. Also da gibt es schon große Herausforderungen. Und da guck ich dann schon immer, dass es dann halt Ausbilder sind, die auch einen langen Atem, Ruhe und entsprechend auch pädagogischen Fähigkeiten haben.“ (1.2.10)

„Ich habe bei uns in der Firma ein Netz von Unterstützern sowohl im Bereich der Projektleitung als dann auch im Bereich, also auf den Baustellen, da wo es um die fachliche Vermittlung der Kenntnisse geht. Diese Mitarbeiter habe ich anfangs nach dem Motto ausgesucht, wer ist denn Vater, wer hat Kinder, wer hat ein Talent, etwas zu vermitteln. Ich habe den einen oder anderen auch zu einer Ausbildungseignungsprüfung geschickt, also sodass er eine Prüfung nach AEVO hat. Wir schicken ab und zu Mitarbeiter mal zu Fortbildungslehrgängen rund um das Thema Ausbildung.“ (1.2.7)

2.2.3 Integration der Ausbildung in die betrieblichen Geschäfts- und Arbeitsprozesse

In den meisten Unternehmen werden die Auszubildenden – nach einer mehr oder minder ausführlichen – Einführung in die Niederlassungen bzw. Abteilungen verwiesen, in denen sie (zunächst einmal) wesentliche Aufgaben ihres Tätigkeitsbereiches kennenlernen. Eine Ausnahme bilden die Unternehmen, in denen die Grundausbildung in einem eigenen Ausbildungszentrum oder bei einem Verbundpartner stattfindet. Hier erfolgt die Einbindung der Auszubildenden in die Geschäftsprozesse erst nach Abschluss dieser ersten, zentralen bzw. externen Ausbildungsphase.

Wichtig ist allen Unternehmen die Integration der Ausbildung in die „normalen“ Geschäfts- und Arbeitsprozesse, also die Arbeit an realen (Kunden-)Aufträgen. Dies fördere die Integration der Auszubildenden, deren Identifikation mit dem Unternehmen, sichere den Ausbildungserfolg und sei für das Unternehmen auch wirtschaftlich sinnvoll:

Die Ausbildungsleiterin eines IT-Unternehmens betont, dass für die Bewältigung des Tagesgeschäfts grundlegendes Wissen über Unternehmen notwendig sei: *„Und uns ist ganz wichtig, dass wir hier keine Übungsaufgaben geben, ausgedachte, sondern dass wir die Auszubildenden eben wirklich ins Tagesgeschäft mit einbeziehen, dass wir sie hier im Rahmen ihrer Kenntnisse und Fähigkeiten unterstützen, dass sie hier eben wirklich Aufgaben bearbeiten, die auch andere Kollegen bearbeiten und nicht theoretische Musteraufgaben von uns bekommen, und wir sagen: Versuchen Sie das jetzt mal zu lösen! Und deswegen brauchen sie auch erst mal dieses Wissen, dieses Verständnis dafür, was macht mein Unternehmen. Und ich find es auch grundsätzlich wichtig, dass man sich mit dem Unternehmen identifizieren kann, dass, wenn man gefragt wird, auch wirklich antworten kann, was macht denn der Betrieb, für den ich [...] arbeite?“ (1.1.5)*

Ein Handwerksbetrieb hebt die Unterschiede zur Ausbildung in einer industriellen Lehrwerkstatt hervor: *„Die haben halt ihre Fertigkeiten, [...] am Anfang feilen, sägen, bohren, löten – Grundfertigkeiten, die sie an Übungsstücken machen. Aber ein Übungsstück kann auch ein Stück für den Laden sein, was ausgestellt wird, wo man dann sagt, wir entwerfen zusammen eine Brosche, etwa auf Wunsch vom Chef oder der Chefin oder so. Da kann man sich was einfallen lassen. Und dementsprechend werden dann die Fertigkeiten, die der Lehrling drin hat, fließen auch ein.“ (1.2.5)*

Ähnlich wird die Ausbildung in einem mittleren Industriebetrieb beschrieben: *„Die Auszubildenden arbeiten aber direkt voll mit in den Aufträgen. Das heißt, am ersten Tag, wenn die hier anfangen, werden die direkt in so kleine Gruppen gesteckt zu unseren regulären Mitarbeitern und packen da schon mal mit an. Das heißt, die lernen direkt von Anfang an das Handwerk von den Kollegen, also es gibt keine Ausbildungswerkstatt, sondern die arbeiten voll in der Produktion mit und lernen dann das, was dazugehört, so nach und nach.“ (1.2.11)*

Und der Ausbildungsleiter eines Tiefbauunternehmens hebt die Vorteile der Einbindung der Auszubildenden in die betrieblichen Arbeitsabläufe hervor: *„Die Auszubildenden werden in den produktiven Ablauf voll mit eingebunden. Sie werden frühestmöglich entsprechend ihrer handwerklichen Fähigkeiten, ihrer motorischen Fähigkeiten gefordert und lernen auf diesem Wege auch, im Grunde optimal, mehr geht da nicht. Wir haben keine Lehrwerkstatt, wie das bei großen Unternehmen der Fall ist, wo die Auszubildenden von Werkbank zu Werkbank wechseln und im Grund immer nur üben. Bei uns als*

mittelständisches Unternehmen gehört es zum Bestandteil der Ausbildung, dass die Auszubildenden in die Arbeitsabläufe integriert werden. So lernen sie Verantwortung, so lernen sie Zuverlässigkeit, so lernen sie Kontinuität während der Ausbildung. Und ein ganz entscheidender Vorteil: Sie können am Ende der Ausbildung sofort beschäftigt werden. Sonst bräuchte man ja noch mal eine Transferperiode, wo man sagt, so, das war jetzt Schule und das ist das tägliche Leben, jetzt gucken wir mal, wie wir das Bindeglied herstellen können. Das ist in unserem Konzept nicht vorgesehen. Wir wollen erreichen, dass die Auszubildenden am Ende der Ausbildung bestmöglich nach ihren Fähigkeiten bereits eingesetzt werden können.“ (1.2.7)

Ausbildung im betrieblichen Alltag

Die Ausbildung läuft (nach den in Einzelfällen zentralisierten Phasen) in allen Unternehmen im Wesentlichen nach dem gleichen Muster ab. Die Auszubildenden werden einem Mitarbeiter/einer Mitarbeiterin zugeteilt, der bzw. die sie für einen begrenzten Zeitabschnitt anleitet. Häufig erhalten die Auszubildenden damit zunächst einmal die Gelegenheit, der ausbildenden Fachkraft bei ihrer Tätigkeit zuzusehen:

„Wir sagen, die Auszubildenden sollen überwiegend auch an Besprechungen teilnehmen, an Kundenbesuchen, an Lieferantenbesuchen, die im Haus stattfinden. Nehmt die Auszubildenden mit ins Außendienstmeeting, die sollen möglichst viel mitbekommen, auch wenn sie am Anfang noch nicht alles verstehen, aber die sollen dabeisitzen. Sie sollen aktiver an Besprechungen teilnehmen können, auch an Projektsitzungen, die dann eventuell laufen, das macht sich dann später bezahlt.“ (1.1.4)

Die Anleitung erfolgt zumeist in der Weise, dass den Auszubildenden zunächst bestimmte Aufgaben und Tätigkeiten erläutert und dann vorgemacht werden. Anschließend wird den Auszubildenden die Möglichkeit gegeben, diese Aufgaben – unter Aufsicht und Kontrolle der Ausbilder/-innen – selbst zu bearbeiten. Und abschließend wird das Arbeitsergebnis bewertet und mehr oder weniger ausführlich besprochen.

Ein Pharmaunternehmen: „Also die bekommen in der Abteilung eine Person auf jeden Fall, die immer ihr Ansprechpartner ist, ansonsten sind alle anderen auch hilfsbereit und unterstützen oder übernehmen mal Teilaufgaben. Sie bekommen Sachen erklärt und dann heißt es: Mach! Und dann wird hinterher kontrolliert, ist das so wie geplant. Und darüber spricht man dann auch.“ (1.1.2)

Eine Stadtverwaltung: „Und dann guckt man, dass man, wenn man sieht, okay, jetzt kannst du ihm die kleinsten Sachen geben. [...] In meinem Bereich ist das ein bisschen schwieriger bei Markierungen und Beschilderungen, aber dann frage ich die bei der Straßenplanung, die Bauingenieure natürlich auch: Habt ihr jetzt was? Ich hätte Bedarf, da könnten wir jetzt mal einsteigen. Und dann läuft das so seinen Weg, das entwickelt sich dann so. Das ist wie ein neuer Mitarbeiter, den Sie haben, der dann auch erst mal lernt und den man so ein bisschen einarbeitet. So ist das mit den Auszubildenden eigentlich auch. Und der wird von den meisten auch als gleichwertiger Kollege geschätzt, glaube ich.“ (1.1.13)

Ein Handwerksbetrieb: „Das Feedback bekommen sie auf jeden Fall nach jedem Stück und meistens sehen sie es ja auch selber. Wir sehen ja, was wir am Ende des Tages gemacht haben und dementsprechend bekommen die Lehrlinge das dann auch gezeigt oder gesagt, das war gut usw. Aber meistens sehen sie die Sachen auch selber. [...] Wenn der rechte Winkel nicht da ist, ist er nicht da, dann muss man halt noch nachbessern.“

Man hat eigentlich sofort ein visuelles Feedback. Man kann direkt sehen oder anfassen, oder auch wenn man eine Öse an ein Blech lötet, kann man gucken – bricht sie ab, war es nicht gut, bleibt sie dran und sieht gut aus und ist nichts verschmort, dann ist das okay. So baut das eine auf dem anderen auf.“ (1.2.5)

Ein Forschungsinstitut: „Dann machen die halt ihre ersten Drehübungen und dann gucke ich da auch noch mit drüber. Merke dann halt selber, wie stellen die sich an, ist das jemand, der nur ein bisschen Übung braucht und dann hat er das drauf oder ist das jemand, der wirklich noch viel Hilfe benötigt? Wenn das jemand ist, der noch viel Hilfe benötigt, dann ist es halt so, dass ich auch mal einen anderen, entweder einen jungen Gesellen oder jemand aus dem dritten Lehrjahr, wo ich dann halt sage, pass einfach noch mal ein bisschen mit auf, gib dem noch mal ein paar Ratschläge mit. Mehrere Tage danebenstehen kann ich ja gar nicht. Deswegen lasse ich dann halt jemand anders am Anfang noch ein bisschen dabei, gehe hin und wieder mal kontrollieren, und wenn ich dann das Gefühl habe, jetzt ist der soweit nach einer Woche, dass man sagt, den kann man jetzt auch mal mit gutem Gewissen alleine eine Übung machen lassen – das muss ja am Anfang noch nicht alles perfekt sein und noch nicht alles direkt stimmen, wichtig ist mir natürlich am Anfang, dass weder der Mitarbeiter sich verletzt noch die Maschine kaputtgeht.“ (1.2.6)

Grundsätzlich folgt die Anleitung also überwiegend dem Prinzip der Vier-Stufen-Methode – allerdings ohne, dass dieses Vorgehen jeweils im Einzelnen geplant und reflektiert wird.

„Ganz am Anfang steht natürlich, dass man dem Lehrling gesagt wird, was er machen soll: Das soll rauskommen. Und dann erkläre ich ihm einmal, wie das durchgearbeitet wird und je nachdem, was es für ein Lehrling ist, wiederhole ich es noch mal oder lasse es aufschreiben, dass da keine Differenzen entstehen oder er es nicht verstanden hat, und dann fängt er an damit. Ich überwache das natürlich ab und zu oder lasse es überwachen.“ (1.2.5)

Das Vorgehen orientiert sich damit stärker an den Erfordernissen, die sich aus den alltäglichen Arbeitsprozessen ergeben, als an den Grundsätzen einer didaktisch-methodischen durchdachten Herangehensweise. Das heißt, die erste Phase der „Vorbereitung“ der Auszubildenden und des Arbeitsplatzes ergibt sich eher „naturwüchsig“ aus der Arbeitsumgebung und der Tatsache des täglichen Umgangs mit den Auszubildenden – also ohne dass in jedem Falle die Arbeitsmittel erst zusammengestellt und erläutert, der Kenntnisstand der Auszubildenden „diagnostiziert“ und er/sie selbst entsprechend motiviert wird. Vielfach geht der Einführung in erste eigenen Aufgaben auch eine längere Zeit des Zusehens, der Beobachtung des Ausbilders/der Ausbilderin voraus. Auch in der Phase des „Vormachens“ wird nicht immer „Lehrbuch-mäßig“ vorgegangen. Was wie erläutert wird, inwieweit auch Zwischenfragen oder Anmerkungen der Auszubildenden üblich sind, all das wird flexibel gehandhabt. Entsprechendes gilt für den Nachvollzug der Tätigkeit durch die Auszubildenden und deren Einübung: Wann und im welchem Maße die Ausführung durch die Ausbilder/-innen kommentiert und gegebenenfalls korrigiert sowie durch die Auszubildenden erläutert wird, folgt ebenso wenig einem Standard wie der Zeitpunkt des Übergangs zum selbstständigen Üben und die Reflexion des Arbeitsergebnisses.

So schildert der Werksattleiter und Ausbilder eines Forschungsinstituts seinen flexiblen Umgang mit Lern- und Arbeitsaufgaben: *„Wir bauen zum Beispiel oft einen Druckluftmotor. Da ist alles ein bisschen mit abgedeckt: ein bisschen drehen, ein bisschen fräsen,*

ein bisschen bohren und Gewinde schneiden. Das ist ein beliebtes Projekt, wo man den ganzen Motor noch mal auseinanderbaut, und dann kontrolliert man die ganze Maßhaltigkeit noch mal. Wenn der Azubi das dann alles komplett zerlegt hat, dann setzen wir uns gemeinsam hier hin, dann sage ich: Miss du mal! Und dann kontrolliere ich das auch mal. Zum einen, damit er sich selbst noch mal kontrolliert. Und er muss nachher auch sehen, wenn er später mal ein richtiges Projekt bekommt, dass er auch das misst, was alle anderen messen. Dann nimmt man sich gerne mal ein paar Minuten mehr Zeit. [...] Also ein Druckluftmotor, da arbeitet man schon gut und gerne mal ein, zwei Monate dran, je nachdem, wie gut der halt ist. Da nimmt man sich dann natürlich automatisch auch ein bisschen mehr Zeit. Wenn das jetzt eine kleine Aufgabe ist von ein, zwei Tagen, dann geht es eher darum, einfach nur mal kurz in einem fast schon eher Smalltalk nachzuhören, ob es Schwierigkeiten gab, ob wir was verbessern können. Dann messe ich das eben mal schnell nach, gucke, ob die ganzen Maße stimmen und die Toleranzen eingehalten wurden. Aber dass wir einen besonderen Ablaufplan nach jedem Projekt hätten, ist nicht der Fall. Da gibt es nichts Einheitliches. Das ist eher einmal von dem Azubi abhängig und von dem Projekt, was er gerade gemacht hat.“ (1.2.6.)

Ebenfalls variiert die Art und Weise der Bereitstellung von Informationen zur vorgesehenen Tätigkeit – ergänzend oder als Ersatz für mündliche Erläuterungen durch den Ausbilder bzw. die Ausbilderin. Zum Teil gibt es hierfür entsprechende, schriftlich fixierte Anleitungen oder Prozessbeschreibungen oder auch Abbildungen/Zeichnungen, nach denen bestimmte Werkstücke anzufertigen sind. Die Übergänge von der Vier-Stufen-Methode, die sich eher auf manuelle, einfache Tätigkeiten bezieht, zu komplexeren Lehr-/Lern- oder Arbeitsaufträgen sind damit fließend, zum Beispiel, wenn es um die Bedienung eines Kopierers bzw. Druckers geht, der nicht nur einfache oder beidseitige Kopien erstellen kann, sondern auch Broschüren in unterschiedlichen Formaten drucken und heften kann – was die Ausbilder/-innen vormachen, was die Auszubildenden sich aber auch selbst anhand einer Handreichung erarbeiten können (die wiederum von einer anderen Auszubildenden zuvor selbst entwickelt worden ist).

Von den Auszubildenden selbst erstellte Ordner oder Anleitungen/Handbücher in einem Immobilienunternehmen: *„Wir haben einen Azubi-Ordner mit Screenshots, die schon vorgedruckt waren, aber die auch selbst von den Azubis vervollständigt werden, mit eigenen Notizen.“ (1.1.6)*

Oder in einem Forschungsinstitut: *„Und wir haben für besondere, komplexe Geschichten Handlungsanleitungen, die dann so erst mal erstellt werden müssen und dann natürlich abgearbeitet werden müssen, zum Beispiel, wenn Hotelzimmer bestellt werden müssen für eine Veranstaltung. Wenn wir sagen, Veranstaltungsraum buchen ist ja das eine, aber auch Hotelzimmer, unter welchen Bedingungen dürfen die gemacht werden. Und das ist was, wo die Auszubildende auch die Aufgabe kriegt, es dann umzusetzen. Nach den Vorgaben eben zu gehen. Und das ist so, dass die Sachen tatsächlich verschriftlicht werden. Und sie eben selber solche Sachen auch erstellt, und das haben auch die Vorgängerazubis immer gemacht. Ja, zu verschiedenen Dingen. [...] Adresstiketten drucken, mailen, Briefe machen. [...] Alles solche Sachen, die man nicht ewig macht. [...] Und dann eben so eine Schritt-für-Schritt-Anweisung.“ (1.1.7)*

Unterlagen, die auch von den Fachkräften genutzt werden, wie zum Beispiel Zeichnungen, Arbeits- und Prüfpläne in der Werkzeugindustrie: *„Die Zeichnungen haben sie. Das*

ist ja eine, das Wichtigste für den Techniker, ja? Das sagt ja eigentlich alles schon. Ansonsten Unterlagen? [...] Arbeitsblätter, also sozusagen unsere Arbeitspläne, die immer mitlaufen [...] in der Produktion [...] bzw. die Prüfpläne in der Endprüfung. Darauf können sie auch jederzeit zurückgreifen, die hängen aus überall, die sind ja zertifiziert. [...] wie Facharbeiter in der Produktion, die kriegen dann teilweise die gleichen Aufgaben. (1.2.8)

Oder in einer Versicherung ein Online-Beratungsportal, das ebenfalls von allen genutzt wird: *„Wir haben jetzt so ein allgemeines Kundenberatungsportal, wo wir als Kundenberater genauso drauf zugreifen, wo wirklich eigentlich sämtliche Themen, sei es Versicherungsbeitrags-, Leistungsrecht, behandelt werden in Kurzform, [...] kann ich eingeben also unterm Stichpunkt, und das geben wir den Azubis ja auch an die Hand.“ (1.1.1)*

Vielfalt des betrieblichen Leistungsspektrums

Wichtig ist, dass die Tätigkeiten oder Aufgaben, die von den Auszubildenden mehr oder weniger selbstständig übernommen werden, im Rahmen der täglichen Arbeits- und Geschäftsprozesse anfallen, also nicht nur Übungszwecken dienen. Damit dies gelingen kann und zwar in dem Sinne, dass die Auszubildenden auch die Gelegenheit erhalten, sich alle nach der Ausbildungsordnung vorgegeben Inhalte anzueignen, sind zwei Voraussetzungen notwendig:

- Das Leistungsspektrum des Betriebes muss entsprechend vielfältig sein, dass alle notwendigen Aufgaben in ausreichendem Umfang und notwendiger Intensität anfallen.
- Die Ausbildung muss so organisiert sein, dass die Auszubildenden die Gelegenheit erhalten, diese auch kennenzulernen und sich die erforderlichen Kompetenzen anzueignen.

Das Leistungsspektrum der Unternehmen unserer Stichprobe ist weit überwiegend so weit gespannt, dass sie alle Inhalte der Ausbildungsordnung grundsätzlich abgedeckt werden:

Ein Handwerksbetrieb: „Im Prinzip kann man alles, was für die Ausbildung notwendig ist, bei uns hier speziell lernen, vielleicht sogar noch einen Teil mehr, dadurch, dass wir so vielfältig sind. [...] und halt dadurch, dass wir auch relativ groß sind. Früher waren wir ja noch größer, dadurch hat hier jeder seine Spezialitäten. Andere Lehrlinge durchlaufen drei oder vier Betriebe, um das Know-how mitzukriegen. Die eine Firma ist für Draht spezialisiert, die andere auf Schmiedearbeiten, die andere auf Guss oder altertümliche Techniken und dann durchlaufen die, bevor die ihren Meister machen, oft drei oder vier Betriebe, was man hier in einem Betrieb mitbekommt.“ (1.2.5)

Ein Immobilienunternehmen: „Es wird eine Einsatzplanung gemacht, die wird durch mich erstellt. Die [Auszubildenden] werden nach Möglichkeit in einem längeren Zeitrahmen in ein und derselben Kolonne eingesetzt. Wir haben unterschiedlichste Bereiche, wo die eingesetzt werden können. Also wir sind da breit aufgestellt. Wir haben einmal den Neubaubereich, da werden Außenanlagen eben neu erstellt. Dann haben wir einen Instandsetzungsbereich, da werden Reparaturen vorgenommen. Das gehört aber beides zum Baubereich. Und dann haben wir natürlich – das ist auch unser Hauptstandbein aus wirtschaftlicher Sicht – die Grünflächenpflege von den Außenbereichen [...] für die Wohnquartiere. Dann haben wir noch den Baubereich, d.h. wo Bäume gefällt werden

oder zurückgeschnitten werden, wenn sie Gefahren darstellen oder Ähnliches. Dann haben wir noch innerhalb des Projektgeschäftes einen kleineren Bereich, wo ich dann auch Bauleiter bin, Premiumpflege und Gartengestaltung. Da werden die Auszubildenden auch gerne eingesetzt, weil sie dann auch so Highlights sehen und viel über den Teller- rand hinausgucken können, auch mal Privatgärten und herausragende Projekte, also nicht nur 0815, so Standard [...]. Und da gehe ich eben hin und setze die Auszubildenden in entsprechenden Zyklen dann ein.“ (1.2.14)

Und ein anderes Immobilienunternehmen: *„Also Sie sehen ja an der Tafel, das ist der Ausbildungsplan, den ich erstelle, und ja, wir haben eben wirklich, was sehr schön ist, wir haben die Möglichkeit, das gesamte Berufsbild in unserem Unternehmen abzubilden. Also wir brauchen die nirgendwo nach draußen zu schicken, die können alle Ausbildungsstationen pro Ausbildungsjahr wirklich bei uns absolvieren. Und das ist natürlich eine schöne, eine sehr schöne Sache.“ (1.1.6)*

Eine Ausnahme stellt ein Unternehmen der Metallindustrie dar (1.1.8), das weder über die notwendigen Maschinen für die Ausbildung verfügt, da diese in der Produktion benötigt werden, noch ausreichend qualifizierte Ausbilder/-innen hat, um die Grundausbildung der Auszubildenden in den Metall- und Elektroberufen sicherzustellen. Daher hat man diese erste Ausbildungsphase der gewerblich-technischen Auszubildenden und zudem die Prüfungsvorbereitung vollständig einem Bildungsdienstleister übertragen. Weitere Unternehmen nutzen auch die Möglichkeiten der Verbundausbildung, wenn auch in deutlich geringerem Umfang (vgl. 2.2.1 Organisationsmodelle).

Betriebliche Ausbildungspläne

Zur Sicherstellung der Passung von notwendigen Ausbildungsinhalten und Arbeits- und Geschäftsprozessen dienen vor allem die betrieblichen Ausbildungs- oder Durchlaufpläne. Die Aufstellung dieser Pläne gehört in der Regel zu den wesentlichen Aufgaben der Ausbildungsleitungen. Vor dem Hintergrund der sachlichen und zeitlichen Gliederung der Ausbildung (Ausbildungsrahmenplan) wird festgelegt, zu welchen Zeiten und an welchen Orten, also in welchen Fachabteilungen bzw. Betriebsstellen oder auch bei welchen Fachkräften, die Auszubildenden welche Qualifikationen erwerben sollen.

„Ja, der betriebliche Ausbildungsplan ist ein Grundgerüst, ich sag mal vieles, was da drinsteht, wird von uns erfüllt, vieles, was da drinsteht, können viele Firmen aber gar nicht erfüllen, weil sie den Background dafür nicht haben. [...] Also wir haben das eher umgekehrt. [...] einmal den Ausbildungsplan zu erfüllen. Das ist so ein Grundgerüst, was macht man im ersten, zweiten und dritten Ausbildungsjahr. Wir gehen aber oft noch weiter, dass wir zusätzliche Dinge anbieten, ob es jetzt das Auslandspraktikum ist oder dass man mal irgendeinen Besuch macht. Im Stahlwerk sind die mal gewesen oder [...] ein Unternehmen nebenan mal besuchen.“ (1.2.11)

Im Prinzip orientiert man sich an den Aufgaben, die im Betrieb an unterschiedlichen Stellen anfallen, gleicht diese mit den Inhalten der Ausbildungsordnung (und den zeitlichen Vorgaben für deren Vermittlung) ab, und plant damit den Verlauf der Ausbildung. Und indem die einzelnen Stationen dieses Plans mit den dazugehörigen Inhalten entsprechend dem tatsächlichen Verlauf von den Ausbildern und Ausbilderinnen und vielfach auch von

den Auszubildenden selbst „abgehakt“ werden, erfolgt eine Kontrolle des Ausbildungsfortschritts und (falls notwendig) eine Nachsteuerung.

So ist zum Beispiel von einer Versicherung ein umfangreiches Prozesshandbuch erstellt worden, das einen differenzierten Abgleich der Geschäftsprozesse mit den Vorgaben der Ausbildungsordnung ermöglicht: *„Wir haben also ein Prozesshandbuch [...], wo quasi die Ausbildungsordnung umgesetzt ist in prozessorientierte Schritte. [...] Und zu jedem Thema, also zum Beispiel Familienversicherung oder Krankenhausbehandlung oder Versicherung, Beiträge berechnen, ist es ganz klar geordnet. Also es gibt sogar zwei Prozesshandbücher, eins für die Azubis und für die Ausbilder, für die Praxisbegleiter vor Ort und eins für die Dozenten hier. Und die Azubis bekommen auch so ein Praxishandbuch [...], und dort stehen genau die Inhalte, die Aufgaben, die Schritte drin, die in diesem Bereich gelernt werden müssen. Und die nehmen das quasi mit, wenn sie in den Bereich kommen, [...] und es wird dann vereinbart, welchen Plan es dann für die nächsten sechs oder acht Wochen gibt. Und die Azubis sind selbst verantwortlich, [...] dass sie dann abhaken und [...] und unterschreiben [...], was sie gemacht haben. Und zum Schluss, wenn das letzte Gespräch stattfindet, unterschreibt dann der Praxisbegleiter oder der Teamleiter, dass das also auch so alles durchgeführt wurde. So hat man einmal, neben dem Berichtsheft, das wird ja sowieso geführt, dann auch noch mal die Kontrolle. Und die Azubis haben eben selbst die Kontrolle und können und sollen und müssen selber sagen: ‚Also hier steht noch was Wichtiges, wie sieht's aus? Das muss ich noch wissen.‘“ (1.1.1)*

Auch bei einer anderen Versicherung erfolgt auf Grundlage des betrieblichen Ausbildungsplans noch einmal eine Feinplanung in den Fachabteilungen, in denen die Auszubildenden eingesetzt werden: *„Die [Ausbildungsbeauftragten] sind dafür zuständig, mit uns gemeinsam die Stoffpläne abzustimmen, also den jeweils für die Ausbildungsstation verbindlichen Ausbildungsplan, in dem Zusammenhang dann zu gucken, passen die Arbeitsprozesse zu den Inhalten der Ausbildungsordnung, also ist das deckungsgleich. Es verändern sich ja durch Umstrukturierungen auch immer wieder Arbeitsprozesse. Das ist Aufgabe des Ausbildungsbeauftragten [...] nachher die Einsatzplanung zu machen, zu gucken, wer wird wo eingesetzt, welcher Azubi kommt zu welchem Lernbegleiter, wie passt das mit Urlaubszeiten individuell, also quasi so einen individuellen Einsatzplan für den Azubi in der Abteilung zu machen. Ich plane das grob, ich sage immer, der dahin, die dahin, [...] und dann nehmen die Ausbildungsbeauftragten die quasi mit und machen entweder selbst die Ausbildung, das tun sie teilweise auch, oder sorgen eben dafür, dass Lernbegleiter vorhanden sind, die dann wiederum die Ausbildung machen. (1.1.2)*

Ähnlich ist es bei einem Immobilienunternehmen: *„Alle Ausbildungsbeauftragten müssen ein Profil erarbeiten. Grundlage dafür ist der Ausbildungsrahmenplan, da steht ja dann auch ganz genau die zeitliche und sachliche Gliederung drin, und dort wird dann eben geguckt, welche Dinge müssen vermittelt werden und dann eben wirklich alles, was im Tagesgeschäft anfällt, ja? Und da werden die wirklich mitgenommen, dann gibt es auch kleinere Projekte, an denen die Azubis mitarbeiten, also ich denke wirklich, das ist eine richtig gute Rundumausbildung, die sie da erfahren.“ (1.1.6)*

In einem Unternehmen der Bekleidungsindustrie gibt es eine enge Beziehung zwischen den durch die Ausbildungsordnung vorgegebenen inhaltlichen Schwerpunkten und den einzelnen Fachabteilungen: *„Die Einsatzplanung ist wichtig, und ganz wichtig, ein zentrales Instrument, ist der Ausbildungsplan, der sehr umfangreich bei uns ist, der sehr viel*

aussagt, der auch Kontrollfragen beinhaltet, wo der Auszubildende anhand des Ausbildungsplans fast schon alleine sehen kann, ob er die Ausbildungsinhalte versteht. [...] Einerseits sind das Schwerpunktabteilungen im Unternehmen, es sind aber auch Schwerpunktabteilungen im Ausbildungsrahmenplan. Also da ist tatsächlich schon die Verknüpfung hergestellt, zum Beispiel Beschaffung und Bevorratung, das ist bei uns Materialwirtschaft, Fertigungsplanung, Steuerung, das sind größere Blöcke. Und natürlich Marketing und Absatz im Ausbildungsrahmenplan, das ist bei uns der Vertrieb, der Kundenservice und auch der Außendienst.“ (1.1.4)

Ein Handwerksbetrieb hebt die Notwendigkeit der Kontrolle der einzelnen Ausbildungsabschnitte hervor: *„Wir haben ja jetzt einen eigenen Ausbildungsplan, ich glaube, fünf Seiten sind das in etwa, das basiert ja auf dieser Ausbildungsordnung. Da muss man ja schon schauen, weil zum Schluss werden ja auch in der Prüfung die Dinge, die in der Grundordnung gefordert sind, abgefragt. Da sind ja auch diese Praktika dabei, diese Ortsbesichtigungen, diese Baustellentätigkeiten. Das muss ja alles schriftlich fixiert werden und da sind wir auch in allen drei Bereichen hinterher, dass sie auch ordnungsgemäß immer den Ausbildungsnachweis führen, der muss ja auch unterschrieben werden von uns, da hat man ja auch dann Möglichkeiten der Kontrolle.“ (1.1.13)*

Und in der Aussage eines Ausbilders eines Telekommunikationsunternehmens deutet sich bereits an, dass bei der Planung der Betriebseinsätze auch ein gewisses Maß an Flexibilität gefordert ist: *„Da spielt ja auch die Ausbildungsordnung eine wichtige Rolle, kann ich alle Inhalte in diesem Betriebseinsatz abdecken? Dann haben wir sehr gute Betriebseinsätze, wo das ohne weiteres der Fall ist und wo der Auszubildende auch für sich sagt, nein, ich fühle mich hier wirklich sehr wohl, ich habe auch hier Möglichkeiten, noch mal über den Tellerrand zu schauen und ich möchte gerne hierbleiben. Und dann gibt es aber Bereiche, wo wir dann schon bestimmte Themengebiete nicht abgedeckt haben, wo man natürlich auch innerbetrieblich mal schauen könnte, wie kriegt der Auszubildende trotzdem sein Wissen, ohne dass ich in einen anderen Bereich wechsele? Aber dieser Einsatzwechsel ist halt am leichtesten. Ich habe dann einen bestimmten Bereich, da wird genau dieses Thema bearbeitet, da setze ich den Auszubildenden für eine bestimmte Zeit ein und er kann in seiner Kompetenzmatrix oder in der Ausbildungsordnung abhaken.“ (1.2.4)*

Bei der Aufstellung eines betrieblichen Ausbildungsplans sind vielfältige Rahmenbedingungen zu berücksichtigen:

- Gibt es mehrere Auszubildende im Betrieb, dann ist sicherzustellen, dass das Verhältnis von Auszubildenden zu ausbildenden Fachkräften in der jeweiligen Abteilung angemessen ist.

„So organisieren wir unsere Ausbildung, dass halt in den einzelnen Bereichen immer genügend Auszubildende da sind, nicht zu viele, nicht zu wenig, sodass die Azubis natürlich auch von den Fachkräften lernen und nicht von dem Azubi, der drei Monate länger schon in der Abteilung ist, sondern ja wirklich von den Festangestellten. Und viel wichtiger aber, dass für jeden Azubi auch sichergestellt ist, dass [...] alle Ausbildungsinhalte abgedeckt werden, also dass nicht der Koch nur im Frühstücksservice arbeitet und nicht das À-la-carte-Geschäft kennenlernt, sondern dass eben wirklich alles, was im Ausbildungsrahmenplan enthalten ist, auch abgedeckt wird im Laufe der Ausbildungszeit. [...] Das ist nicht so einfach, das ist echt ein Puzzlespiel.“ (1.1.8)

- Sinnvoll ist auch eine Abstimmung mit dem Unterricht der Berufsschule:

„Früher waren die Einsatzpläne so, dass die Abteilungen hintereinander erledigt sind, und wenn es dann große Abteilungen sind wie der Kundenservice, der zehn Wochen den Auszubildenden hat, dann wurden die früher auch zehn Wochen am Stück in diese Abteilung gesteckt. Ich habe aber bessere Erfahrungen gemacht, indem ich splitte, indem ich sage, okay, die erste Hälfte machen wir vor dem Schulblock, damit der ein möglichst umfassendes Bild hat von seinem Ausbildungsbetrieb bzw. schon mal so ein bisschen mehr dieses Puzzlespiel zusammensetzen kann, was die Ausbildung beinhaltet, um danach dann noch mal vertiefend mit dem theoretischen Wissen der Berufsschule noch mal in die Abteilung zu gehen und dann noch mal dieses Wissen besser zu verankern.“ (1.1.4)

- Eine gewisse Flexibilität ist von vornherein einzuplanen, da je nach Auffassungsgabe und Interessen der Auszubildenden ein (in Grenzen) kürzerer oder längerer Aufenthalt in einer Abteilung zu ermöglichen ist.

So wird von dem Telekommunikationsunternehmen besonderer Wert darauf gelegt, auf die Individualität der Auszubildenden einzugehen: *„Klar, die Einhaltung der Ausbildungsordnung, da sind wir rechtlich zu verpflichtet, aber auch so zu schauen, wie kann ich den Auszubildenden so individuell wie möglich fördern und fordern. Das finde ich auch sehr gut an unserer Ausbildungsmethodik, weil sie halt wirklich sehr individuell gestaltet ist, dass es welche gibt, die sind vielleicht vom Typ her ein bisschen introvertierter, das heißt, da kann ich Möglichkeiten finden, ihn mal ein bisschen in den Mittelpunkt zu stellen. Ich habe andere, die sind vielleicht in ihrer Art und Weise ein bisschen chaotisch, da kann ich schauen, wie kriege ich das hin, dass die vielleicht ein bisschen geordneter sind und bessere Strukturen hinbekommen. Und darum geht es eigentlich, sich dann voll und ganz individuell auf die jeweilige Person einzulassen und zu schauen, was kann ich der quasi Gutes tun, damit das Ausbildungsziel erreicht wird.“ (1.2.4)*

Ähnliches gilt für ein Forschungsinstitut: *„Wenn ich merke, der hat ein Defizit beim Drehen, dann lasse ich den da halt ein paar Tage länger noch drehen. Oder umgekehrt, wenn ich denke, der beherrscht das schon so gut, dann können wir schon zum nächsten Thema übergehen, auch wenn im Ausbildungsplan drinsteht, der soll so und so viele Wochen gedreht haben. Letztendlich wiederholt sich das ja alles. Wenn ich ihm eine Übung gebe oder wenn ich mit ihm Drehen mache, dann lasse ich den ein paar Übungen halt machen und irgendwann sind wir mit dem Thema erst mal fertig, aber irgendwann kommt das Thema eh wieder auf. Auch wenn es nicht in der Ausbildungsordnung drinsteht, muss das dann halt gemacht werden. Ich denke, die Ausbildungsordnung ist eher ein Leitfaden. Aber ob man sich da jetzt auf die Woche genau und in der Reihenfolge genau dran halten muss - das sehe ich eigentlich eher nicht so.“ (1.2.6)*

Und ein Maschinenbauerhersteller plant von vornherein einen „Puffer“ für Auszubildende ein, die ihre Ausbildungszeit verkürzen: *„Also ich habe einfach so ein bisschen Puffer in meinem Ausbildungsplan, in meinem betrieblichen. Wie gesagt, ist immer angelehnt an die Verordnung, aber ich habe einfach so einen Puffer eingebaut, weil es kann auch, ich habe auch ganz oft Leute, die halt einfach dann verkürzen. Und nur zweieinhalb Jahre die Ausbildung machen und dann muss ich die Inhalte auch durchbekommen. Und somit habe ich schon einen ordentlichen Puffer eigentlich mit drin.“ (1.2.9)*

- Und auch von den Fachabteilungen selbst werden zum Teil Wünsche an die Ausbildungsabteilung herangetragen, indem zum Beispiel zu bestimmten Zeiten oder aus einem besonderen Anlass heraus, ein besonderer Bedarf an Unterstützung durch Auszubildenden gemeldet wird.

Wie sich schon andeutete, besteht nicht selten ein Nachsteuerungsbedarf – weil Teile des Ausbildungsplans nicht, oder nicht so wie vorgesehen umsetzen lassen oder weil von vornherein Flexibilitätsspielräume eingeplant waren:

In einem sozialwissenschaftlichen Forschungsinstitut wird regelmäßig Resümee gezogen, um die Ausbildung dann anzupassen: *„Am Anfang der Ausbildung wurde dann ein betrieblicher Ausbildungsplan erstellt [...]: Was ist wann dran? Und wir haben regelmäßig, ich weiß nicht mehr in welchen Abständen, aber so, wie es halt dann reingepasst hat, auch uns zusammengesetzt. Okay, wir gucken mal, Stand, jetzt hier Mitte des Jahres: Was haben wir schon geschafft? Sind wir bei allen Sachen, die zu vermitteln waren in diesem Ausbildungsjahr schon gut dabei? Fällt mir als Azubi zu jedem Punkt was ein? Was fehlt noch, wo müssen wir jetzt noch ran, um das Ziel zu erreichen, dass wir quasi alles vermittelt haben oder ich das Gefühl habe, ich habe alles verstanden, was ich verstehen muss. Und das haben wir auch über die Jahre hinweg mit allen Auszubildenden durchgezogen. Und meistens auch, also je nachdem, ich glaub zum Ende der Ausbildung hin dann noch mal eine Präsentation für das Gesamtteam: Wo sieht die Auszubildende/der Auszubildende seine Stärken? Wo ist vielleicht noch Nachbesserungsbedarf. Hat noch jemand eine Idee, wie wir das, was noch fehlt im laufenden Geschäft umsetzen können oder irgendwie so, dass alle da irgendwie mitgenommen werden? Das war eigentlich ganz gut. Ich fand das immer gut.“ (1.1.7)*

Häufig erfolgt eine Anpassung der Ausbildung an die Anforderungen aus dem Arbeitsalltag durch den Wechsel des Einsatzortes der Auszubildenden, zum Beispiel durch die Wahl einer anderen Baustelle im Falle eines SHK-Betrieb: *„Den [Ausbildungsplan] kriegen die Auszubildenden am Anfang, wann sie wohin wechseln, ob sie im Anlagenbau sind, im Kundendienst. So ein bisschen beobachten wir das über die gesamte Ausbildungszeit, dass alle im Grunde genommen den entsprechenden Ausgleich haben. Das ist natürlich immer so ein bisschen die Herausforderung, dadurch, dass wir im Alltag, im Kundenleben sozusagen ausbilden, da müssen wir dann halt immer gucken, dass wir die Auszubildenden zwischen den Baustellen hin und her schieben, damit sie dann verschiedene Aspekte wieder kennenlernen. Ja? Also da stimme ich mich dann aber auch mit den Meistern ab, wo man dann guckt, okay, wer hat jetzt was gemacht.“ (1.2.10)*

Oder es findet – falls über einen längeren Zeitraum bestimmte Themen im Geschäftsalltag nicht anfallen – ergänzender theoretischer Unterricht statt, wie bei einer Versicherung: *„Also man lässt es natürlich erst mal laufen und guckt dann. Und wenn man jetzt merkt, wir hatten zum Beispiel zur Pflege jetzt durch Zufall in den drei Monaten gar nichts, würde ich irgendwann sagen, okay, Pflege ist ein großes Thema, da würde ich dir jetzt theoretisch einfach mal was beibringen. Also die Kunden herzaubern kann man sich natürlich nicht, aber dann theoretisch auch da einhaken. Es gibt auch dieses Prozesshandbuch, wo diese Prozesse eben auch beschrieben sind. Und wenn es Themen sind, die gar nicht berührt worden sind, dann kann man natürlich theoretisch im Eins-zu-eins-Gespräch mit dem Auszubildenden dann durchsprechen die Anträge dazu, was gehört dazu in der Praxis.“ (1.1.1)*

Eine besondere Form der Integration der Ausbildung in die Geschäfts- und Arbeitsprozesse eines Unternehmens stellt der Fall einer Krankenversicherung, die eines ihrer Service-Center ausschließlich von Auszubildenden betreiben – in Anlehnung an das Modell einer Juniorfirma.

Aufgaben und Projekte in Ergänzung der betrieblichen Praxis

Ergänzend oder einschränkend ist allerdings darauf zu verweisen, dass es eine Reihe von Unternehmen gibt, die für ihre Auszubildenden auch Übungsaufgaben oder Aufgaben vorsehen, die nicht oder zumindest in dieser Form und Intensität nicht zum generellen Leistungsspektrum der Unternehmen gehört. Zu den reinen Übungsaufgaben gehört zum Beispiel die Arbeit der Auszubildenden an Modellen (Köpfen mit Echthaar) beim Friseur und zu den speziell den Auszubildenden vorbehaltenen Tätigkeiten das Frisieren von „echten“, menschlichen Modellen. Und auch in anderen Handwerksbetrieben oder industriellen Unternehmen, gibt es anfangs Übungsarbeiten, bei denen nicht unbedingt erwartet wird, dass das Ergebnis so gut gelingt, dass es „verwertbar“ ist.

So stehen bei einer Stadtverwaltung „Übungsaufgaben“ am Anfang der Ausbildung, um den Auszubildenden zum einen Grundkenntnisse und -fertigkeiten zu vermitteln und um zudem ihre Fähigkeiten und ihr Leistungsvermögen einschätzen zu können: *„Wir fangen natürlich zuerst mal mit Übungsaufgaben an, keine Frage, weil ich ja erst mal herausfinden muss, wie nimmt er auf, wie ist er so, welches Engagement – da hat man ja über die Jahre ein ganz breites Spektrum erleben dürfen. Da testet man so ab, wie schnell kannst du den in die wirkliche Arbeit mit einbinden? Aber zunächst fange ich im Speziellen mit Übungsaufgaben an, so machen das die anderen Kollegen auch, anders geht es ja nicht. In der Vermessungsabteilung muss er ja erst mal das Gehen lernen, also quasi überhaupt erst mal mit einem Programm zu arbeiten, dafür gibt es dann Übungsaufgaben, die man in AutoCAD machen kann. Und dann fängt man so langsam an, die einzelnen Schritte zu erklären und kommt so Schritt für Schritt weiter. Und dann guckt man, dass man, wenn man sieht, okay, jetzt kannst du ihm die kleinsten Sachen geben, dann gehe ich natürlich auch - in meinem Bereich ist das ein bisschen schwieriger bei Markierungen und Beschilderungen, aber dann frage ich die bei der Straßenplanung die Bauingenieure natürlich auch, habt ihr jetzt was, ich hätte Bedarf, da könnten wir jetzt mal einsteigen. Und dann läuft das so seinen Weg, das entwickelt sich dann so.“ (1.1.13)*

Nicht selten bearbeiten Auszubildende zudem eigenständige Projekte, die nicht oder nur sehr begrenzt im fachlich-sachlichen Zusammenhang mit ihrem Ausbildungsziel stehen, sondern neben dem Erwerb von personalen und sozialen Kompetenzen auch der Imagepflege und dem (Ausbildungs)Marketing des Unternehmens dienen, indem die Auszubildenden sich sozial engagieren (z.B. im Rahmen von „Vorlesetagen“ in Kindertagesstätten), Schülerpraktika organisieren oder auf Ausbildungsmessen oder in schulischen Veranstaltungen über ihr Unternehmen und ihren Beruf informieren. Und die Auszubildende zur Fachangestellten in der Markt- und Sozialforschung hat ein Video zur Darstellung ihres Berufs erstellt, das auf der Website ihres Unternehmens veröffentlicht wurde. Beispiele hierfür finden sich in der Industrie, bei einer Versicherung und auch im Einzelhandel:

„Also ich drücke denen oft was aufs Auge, hier, die Schulklasse, neunte Klasse von der Hauptschule kommt vorbei, mach mal was oder organisiere mal irgendwie eine Führung

durch den Betrieb und vielleicht eine kleine Schweißarbeit, die ihr zusammen machen könnt und so. Und dann lass ich die machen. Also ich will die dann auch selbstständig machen lassen.“ (1.2.11)

„Die machen dann auch hier beim Girl’s Day oder Boy’s Day mit. So, da sind die immer aktiv, organisieren das, führen das dann selber auch durch gemeinsam mit dem Praxisbegleiter. Genau. Oder wenn Vorlesetage sind, da sind unsere Azubis auch mit dabei. Ist glaub ich jetzt auch wieder irgendwann im November oder Dezember. Wenn Kitas hierherkommen oder Azubis in die Kitas gehen, so Vorlesetage, irgendwie ist das auch eine Riesenaktion.“ (1.1.1)

„Zum Beispiel arbeiten hier zehn Nationen zusammen und daraus ist dieses Multi-Kulti-Kochen entstanden, wo die Azubis auch immer mitmachen und dann halt ein Gericht aus ihrem Heimatland kochen und für die Kunden verköstigen und die Zutaten verkaufen. Das machen wir immer samstags nach den Sommerferien, um die verschiedenen Kulturen zusammenzubringen.“ (1.1.11)

In diesem Zusammenhang ist auch noch einmal auf das Beispiel der Krankenversicherung (1.1.1) zu verweisen, die nicht nur ein ganzes Service-Center durch Auszubildende betreiben lässt, sondern auch das Ausbildungsmarketing zum Teil in die Hände einer ebenfalls von Auszubildenden betriebenen Abteilung legt. Diese Abteilung hat nicht nur die Aufgabe, auf Anfragen von jungen Menschen zur Ausbildung zu reagieren, sondern sie organisiert auch eigenständige Aktionen.

2.3 Kontrolle und Feedback

Die Kontrolle der Arbeit und des Lernstandes der Auszubildenden und ein entsprechendes Feedback werden in den Unternehmen sehr unterschiedlich gehandhabt. Unterschiede gibt es hinsichtlich der Form entsprechender Dokumentationen, der Häufigkeit und Regelmäßigkeit wie auch der Methoden und Standards:

- Wie gesetzlich vorgeschrieben werden in allen Betrieben Ausbildungsnachweise geführt.
- In einzelnen Betrieben werden darüber hinaus die Tätigkeiten der Auszubildenden (zum Teil mit Bewertungen) noch in eigenen Systemen dokumentiert.
- In der Regel finden – mehr oder weniger regelmäßig und formalisiert – Feedback- und/oder Beurteilungsgespräche statt, um Auszubildenden und Ausbildern/Ausbildenden eine Rückmeldung zum Stand der Ausbildung zu geben.

2.3.1 Ausbildungsnachweise

Nach § 13 BBiG sind die Auszubildenden verpflichtet, einen schriftlichen oder elektronischen Ausbildungsnachweis zu führen. Ebenso ist durch das BBiG vorgegeben, dass die Auszubildenden diese Ausbildungsnachweise „regelmäßig durchsehen“ (§ 14). Dies soll dazu dienen (wie es in der „Empfehlung des Hauptausschusses des Bundesinstituts für Berufsbildung vom 9.10.2012 für das Führen von Ausbildungsnachweisen“ heißt), dass Auszubildende und Auszubildende „zur Reflexion über die Inhalte und den Verlauf der Ausbildung angehalten werden.“ Zudem soll dadurch der „zeitliche und sachliche Ablauf der Ausbildung im Betrieb und in der Berufsschule [...] für die an der Berufsausbildung Beteiligten sowie die zur Überwachung der Berufsausbildung zuständigen Stellen in einfacher Form nachvollziehbar und nachweisbar gemacht werden.“

„Die haben immer noch ihr Berichtsheft, das ist ganz klar, das ist zu führen, da fordern wir auch aufgrund der Erfahrung bestimmte Berichte aus gewissen Abteilungen ab, d. h., wenn er jetzt das Betriebslabor für sechs Wochen besucht ... dann hat der ganz klar über diese sechs Wochen einen Bericht zu schreiben. Das ist das Grundlagenprogramm, also auch in den anderen Abteilungen.“ (1.1.13)

„Berichtshefte, die kontrollieren wir sehr regelmäßig, wo wir dann halt immer gucken, wer hat was gemacht.“ (1.2.10)

Mitunter gehen aus den Berichtsheften jedoch die bearbeiteten Inhalte und Tätigkeiten nicht eindeutig hervor, sodass die Ausbilder/-innen dies zum Anlass nehmen, bei den Azubis gezielt nachzufragen. Als Begründung für weniger sorgfältig geführte Berichtshefte werden dabei oftmals zeitliche Gründe angeführt.

„wenn ich dann auch mal das Berichtsheft vor mir liegen habe und sehe dann auch die Monats- oder Wochenberichte, sieht man natürlich auch, das und das wurde mir erklärt oder man sieht, es wurde oft das Gleiche geschrieben, dann wurde auch gefragt, hast du denn immer wirklich nur das gemacht oder wie war es jetzt genau, dass man da auch wirklich ein bisschen nachhakt.“ (1.1.11)

Eine Befragter einer Berufsschule kritisiert genau andersherum die Vernachlässigung einer sorgfältigen Berichtsführung durch Ausbilder/-innen in den Betrieben.

„Beispielsweise Deutsch, Kundengespräche führen, oder am Anfang im ersten Block, muss man in Deutsch hier durchnehmen, die Berichtsheftführung. Die wissen ja nicht, was sie da reinschreiben sollen. Dann muss man denen erst mal ein Beispiel zeigen, wie so was geführt wird. Wenige Betriebe, nur leider auch wieder wenige Betriebe geben denen auch während der Arbeitszeit Gelegenheit, das Berichtsheft zu führen. Ja? Es gibt auch die Fälle, spätestens zur Gesellenprüfung Teil eins oder die alte Zwischenprüfung müssen Berichtshefte abgegeben werden, und dann haben manche ein Problem und sagen dann, oh Scheiße, ich muss ja noch anderthalb Jahre nachschreiben. Gibt's auch. Da gibt's ein Problem, ja. In manchen Betrieben wird jeden Freitag im Betrieb geschrieben und kontrolliert oder der andere Fall, oh, ich muss anderthalb Jahre nachschreiben. Es ist wirklich alles dabei.“ (2.6)

Zudem dienen die Berichtshefte teilweise auch dazu, über die jeweils parallel behandelten Ausbildungsinhalte in der Schule informiert zu werden.

„Ich lasse die das auch ganz gerne ins Berichtsheft reinschreiben, dass ich sage, schreib hier mal ein bisschen ausführlicher, was habt ihr in dem und dem Unterrichtsfach gemacht?“ (1.2.6)

„Ich verlange ja bei den Ausbildungsnachweisen, wenn die zur Berufsschule gehen, dass sie mir das Thema der Stunde oder des Tages hinschreiben, sodass ich so ein bisschen die Kontrolle habe, was wird denn gelehrt und wo sind wir jetzt. Ich habe auch die Schulbücher zuhause, sodass ich da auch immer mal wieder reingucken kann, um mal zu gucken, wie weit sind die denn, wo sind die denn, was schreiben die mir da eigentlich auf. Also da habe ich auch immer eine Kontrolle.“ (1.2.14)

In einigen Betrieben erfolgt die Führung und Kontrolle der Berichtshefte sehr gewissenhaft und regelmäßig, in anderen wird dem weniger Bedeutung beigemessen.

„Wir haben es so, dass die Chefin gesagt hat, zum 15. des Monats werden immer die Berichtshefte vorgelegt, dass man sich dann auch wirklich zusammensetzt und auch mal in den Ausbildungsplan gucken kann. Auch die Noten werden bei uns in einen Ordner - ich weiß gar nicht, ob das überall so ist, dass die Noten mit drinstehen. Wir haben im Unternehmen einen dicken Ordner, wo alles mit drinsteht. Da kann man dann auch schauen beim Ausbildungsplan. Es ist gestaffelt - wie viel soll ich im ersten halben Jahr, im ganzen Jahr wissen, dass man da schaut, was hat der Auszubildende schon angekreuzt und unterschrieben, und dann vielleicht noch mal anspricht, ist das auch wirklich so oder müssen wir noch mal Gas geben, damit auch noch die anderen Punkte drankommen.“ (1.1.11)

„Was ich durchaus sage, wenn ich das Berichtsheft überreiche, sage ich, das Berichtsheft interessiert mich nicht die Bohne, denn es hat am Ende keinen Wert. Es hat nur für dich den Wert, dass du damit nachweist, was wir dir beigebracht haben. Und wenn du nach einem Jahr sagst, mir fehlt noch das und das, dann kümmere ich mich darum. Das hat bisher noch kein Auszubildender jemals gemacht.“ (1.2.13)

„Ja. Wir haben jeden Dienstag Trainingsabend, und am Dienstag werden die Berichtshefte vorgelegt.“ (1.2.15)

„Das machen die fortlaufend, also ich habe es mir sogar teilweise wöchentlich zeigen lassen, weil es gibt natürlich auch immer Kandidaten, die das gerne schleifen lassen, und sage ich Leute, ich unterschreibe das Ding nicht für ein halbes Jahr. Seht zu wie ihr die

Unterschrift bekommt, aber ich mach's nicht. Huh, damit sie den Ernst der Lage auch sehen.“ (1.2.3)

Als Instrument wird das Berichtsheft zwar grundsätzlich als sinnvoll angesehen. Einige Befragte gaben jedoch zu bedenken, dass es in manchen Betrieben seinen Zweck nicht erfüllt, beispielsweise, weil Auszubildende statt der tatsächlichen die theoretisch erwünschten Inhalte als abgedeckt eintragen.

„Also das Berichtsheft ist für mich faktisch eine Totgeburt hoch zehn, weil die einfach überhaupt nicht mehr das erfüllen, was eigentlich sein sollte. ... Ich nehme das Ding nicht ernst. ... Vom Instrument her ist das sinnvoll, aber wenn das Instrument nicht genutzt wird für das, wofür es eigentlich notwendig wäre oder wofür es eigentlich gemacht ist - und man sieht ja in dem Berichtsheft, dass der Betrieb einfach überhaupt keine sachliche Grundlage bietet, um dort den Beruf zu lernen, dann tut es mir leid.“ (1.2.13)

Entsprechende Negativbeispiele waren einzelnen Befragten etwa aus ihrer Tätigkeit im Prüfungsausschuss bekannt.

„Wenn das dann läuft ein Jahr - das kann man anhand des Berichtsheftes nachvollziehen - und dann befragt man meinetwegen den Auszubildenden, ist das auch wirklich wahr, was du da reingeschrieben hast? Bzw., er muss es gar nicht vom Betrieb abzeichnen lassen, sondern er macht es einfach - und dann kann man das neutral anschauen. ... Auch totaler Widersinn, es wird nicht akzeptiert, wenn es nicht unterschrieben ist. Was ja eigentlich richtig ist, aber dann ist es ja nachher so, die müssen es so lange neu schreiben, bis es so ist, wie der Betrieb das will. Das kann ja auch nicht sein. Deswegen sage ich meinen Auszubildenden immer, ich unterschreibe dir alles, du bist dafür verantwortlich, es sind deine Ausbildungsnachweishefte. Da habe ich nichts mit zu tun, du darfst das nachher benutzen, um mir zu sagen, ich habe Mist gebaut. Nicht ich darf dir sagen, das ist zwar richtig, was du da reingeschrieben hast, aber du musst da auch reinschreiben, was du eigentlich reinschreiben müsstest.“ (1.2.13)

Oftmals ist der/die offizielle Ausbilder/-in für administrative Tätigkeiten wie z. B. die Kontrolle und das Abzeichnen der Berichtshefte zuständig. Die Überprüfung der von Azubis durchgeführten Tätigkeiten im täglichen Arbeitsprozess erfolgt meist durch die fachlichen Ansprechpartner/-innen vor Ort. Diese sind zum Teil fachspezifisch klar zugeordnet.

„Also das offizielle Feedback gibt der Abteilungsleiter, der es, denke ich mal, normalerweise auch bei den Kollegen einholt, weil wenn er ihm nicht selber gerade Aufgaben gibt, machen das ja die Kollegen und dann wird eigentlich vorher mit den Kollegen besprochen, wie war der Auszubildende, war irgendwas Besonderes? Und dann versucht er natürlich, entsprechendes Feedback zu geben. Er hat auch die Kontrollfragen, wo er selber sieht, wie weit der Auszubildende ist. Also es ist jetzt nicht so, dass der Abteilungsleiter nur das erste und das letzte Gespräch macht, oftmals werden die Abteilungsleiter auch zwischendrin mit Aufgaben betraut, die sind ja auch Spezialisten. Wenn die z. B. im Vertrieb sind, muss der Auszubildende auch ein Verkaufsgespräch simulieren und solche Sachen, das führt dann der Abteilungsleiter mit ihm. Also der sieht den dann auch schon. Es ist nicht so, dass der diese Beurteilung einfach so macht, ganz subjektiv, sondern er versucht, sich möglichst viele Informationen einzuholen. So ist auf jeden Fall das Ziel bei der ganzen Sache.“ (1.1.4)

„Wir haben ein Instrument, nennt sich Feedbackbogen, der hier eingeführt ist. Also das ist ein Führungsinstrument, das wir haben..., und zwar ist der eigentlich für die Betriebsabteilung gedacht, wo dann die Betriebsabteilung den Azubi nach fünf Wochen Einsatz beurteilt, in einem Gespräch, und andersrum der Auszubildende auch die Abteilung beurteilen kann. Also beide Wege gehen, beide Kanäle sind offen, der Azubi hat die Pflicht, den Feedbackbogen auszufüllen mit seinem Ausbildungsbeauftragten und dann kriegen wir eben Ende der Abteilung so einen Bogen, wo drinsteht, der war pünktlich, zuverlässig, gut, also die Attribute stehen drin. Das ist die rein formelle Art, und was wir hier regelmäßig durchführen ist eine Lehrjahresteambesprechung, zum Beispiel kommt mein erstes Lehrjahr aus der Berufsschule, dann bringen die ein Zeugnis mit und dann wird geguckt. Wenn da eine Vier steht, woran hat's gelegen, also dann Einzelgespräche. Aber relativ ungezwungen, ohne ein Kritikgespräch daraus zu machen.“ (1.2.12)

2.3.2 Interne Dokumentation des Ausbildungsverlaufs

Über die Ausbildungsnachweise hinaus nutzt eine Reihe von Unternehmen eigene Formen der Dokumentation des Ausbildungsverlaufs und -fortschritts ihrer Auszubildenden. Sie dienen ebenfalls der Reflexion einzelner Ausbildungsphasen und der Rückmeldung an die an diesem Prozess Beteiligten.

Zum Teil werden anhand von Ordnern oder Handbüchern die im Laufe der Zeit anfallenden Dokumente, wie Ausbildungsnachweise, Beurteilungen, Noten/Zeugnisse und („abgehakte“) Durchlaufpläne systematisiert und ergänzt:

„Dann haben die regelmäßig ihre Arbeiten aus der Schule vorzulegen, ihr Ausbildungskärtchen unterschreiben zu lassen, dass sie auch zur Schule gehen und vom Unternehmen bekommen sie dann auch einen Ordner, wo ihr Berichtsheft drin ist, wo sie ihren Notenspiegel eintragen, aber auch den Ausbildungsplan, was sie alles durchlaufen müssen, und der wird von uns Ausbildern regelmäßig kontrolliert und gegengezeichnet.“ (1.1.11)

„Am ersten Tag des praktischen Einsatzes hier haben sie sich bei der Doku-Beauftragten zu melden, sie haben ein Praxisbegleitbuch, das bekommen die Schüler hier, wo halt solche Sachen abgezeichnet werden, wo auch die Leistungsbeurteilung für den Blockeinsatz dann verschriftlicht wird, es gibt auch eine Note dafür, es werden die Fehlzeiten und die Anwesenheitszeiten dort dokumentiert, das ist dann auch mit ein Nachweis gegenüber der Schule, und sie müssen auch am ersten Tag zu mir kommen, weil wir dann auch das Erstgespräch führen, wir schauen, welche Praxisaufgabe es gibt usw.“ (1.3.1)

In einzelnen Fällen haben solche Dokumentationen insbesondere den Zweck, den Betrieb über den Verlauf von Phasen der Ausbildung in der Unternehmenszentrale bzw. dem eigenen Ausbildungszentrum oder in überbetrieblichen Einrichtungen zu informieren:

„Wenn sie im Unternehmen die Seminare machen, haben sie immer einen sehr guten Feedbackbogen, da steht dann drin, ob die ihren Ausbildungsordner vorgelegt haben, dass der ausführlich ist, ob die sich auf das Thema vorbereitet haben, wie der Test gelaufen ist, wie das Verhalten war, also ob die da gut mitgearbeitet haben oder ob die da nur rumgelungert haben - das steht dann auch da drin, da kriegen wir eine vernünftige Rückmeldung und die wird natürlich auch entsprechend mit dem Azubi besprochen.“ (1.1.11)

In anderen Betrieben steht die Absicht im Vordergrund, die Auszubildenden dazu anzuhalten, ihre Tätigkeiten zu verschriftlichen, um diese noch einmal zu reflektieren und den Ausbildern bzw. Ausbilderinnen, die Möglichkeit einer möglichst zeitnahen Kontrolle zu geben:

„Jeden Tag wird aufgeschrieben, was er gemacht hat, Feinübungen, Facetten usw. So sehen wir, dass man die Facetten-Fallübungen noch mal irgendwann wiederholen muss zum Beispiel, weil das noch nicht befriedigend war. Aber da lassen wir den jetzt natürlich nicht stundenlang das Gleiche machen, bis er es kann, sondern lassen es einmal sacken, machen etwas Anderes, damit er wieder locker wird, und dann darf er sich da noch mal dran begeben. [...] Und dann gibt es noch diese Wochenberichte. Da muss er zu einem Schmuckstück, was er gemacht hat, einen Bericht schreiben und ein Bild zeichnen. Pro Monat muss er zwei Stück machen. ... Daran sieht man auch schon sehr viel, was er schon gemacht hat. Dann nimmt man natürlich solche Teile, die außergewöhnlich sind. Da nimmt man nicht 0815-Kettenlöten, sondern die Mechanik, die er gelernt hat oder so etwas. Weil ich das unterschreibe, sieht man auch, was er dann schon gemacht hat und dann fällt auch irgendwann auf, wenn etwas nicht gemacht worden ist.“ (1.2.5)

Und schließlich sind Dokumentationen verbreitet, die auf den im Verlaufe der Ausbildung anfallenden Ergebnissen der Beurteilungsgespräche und Lernstandskontrollen aufbauen (vgl. 2.3.3 Feedback und Beurteilungsgespräche). Sie erfassen, inwieweit und mit welchen Resultaten einzelne Stationen und Phasen der Ausbildung entsprechend dem betrieblichen Ausbildungsplan absolviert wurden und geben so Aufschluss über die Kompetenzentwicklung der Auszubildenden.

2.3.3 Feedback- und Beurteilungsgespräche

In der Regel gibt es in den Betrieben unserer Stichprobe immer wieder Gespräche zwischen Auszubildenden und Ausbildern/Ausbilderinnen, in denen der Stand der Ausbildung thematisiert wird. Im Hinblick auf die Teilnehmenden, die Inhalte, die Terminierung und die Art der Dokumentation sind diese Gespräche in unterschiedlichem Maße formalisiert. Sie reichen von informellen, alltäglichen Kontakten bis zu Beurteilungen anhand vorgegebener Kriterien.

Informelles Feedback

Gerade in kleineren Betrieben, etwa im handwerklichen Bereich, ist es üblich, den Auszubildenden direktes Feedback zu geben. Anlässe zu einem Gespräch ergeben sich im Rahmen alltäglicher Arbeitsaufgaben. Defizite, aber auch Lernfortschritte sind oftmals schon durch die vorliegenden Ergebnisse visuell ersichtlich – für die Ausbilder/-innen, aber auch für die Auszubildenden selbst:

„Das Feedback bekommen sie auf jeden Fall nach jedem Stück und meistens sehen sie es ja auch selber. Wir sehen ja, was wir am Ende des Tages gemacht haben und dementsprechend bekommen die Lehrlinge das dann auch gezeigt oder gesagt, das war gut usw. Aber meistens sehen sie die Sachen auch selber. ... Wenn der rechte Winkel nicht da ist, ist er nicht da, dann muss man halt noch nachbessern. Man hat eigentlich sofort ein visuelles Feedback. Man kann direkt sehen oder anfassen, oder auch wenn man eine Öse an ein Blech lötet, kann man gucken – bricht sie ab, war es nicht gut, bleibt sie dran und sieht gut aus und ist nichts verschmort, dann ist das okay. So baut das eine auf dem anderen auf.“ (1.2.5)

„Dann machen die halt ihre ersten Drehübungen und dann gucke ich da auch noch mit drüber, merke dann halt selber, wie stellen die sich an, ist das jemand, der nur ein bisschen Übung braucht und dann hat er das drauf oder ist das jemand, der wirklich noch viel Hilfe benötigt? Wenn das jemand ist, der noch viel Hilfe benötigt, dann ist es halt so, dass ich auch mal einen anderen, entweder einen jungen Gesellen oder jemand aus dem dritten Lehrjahr, wo ich dann halt sage, pass einfach noch mal ein bisschen mit auf, gib dem noch mal ein paar Ratschläge mit. ... Wenn es dann das Werkstück noch nicht exakt ist, also noch nicht maßhaltig ist oder die Oberfläche noch nicht stimmt, das sind ja alles Sachen, das kommt dann halt alles mit der Übung.“ (1.2.6)

„Also wenn die Arbeit gut oder schlecht ist, dann gehen wir direkt in die Ausgangskontrolle, dann gucken wir, das stimmt jetzt nicht, dann müssen wir da noch mal hin. Und das kriegen die sofort mit. Das ist hier sehr persönlich bei uns im Labor und dann geht das alles in Hand in Hand und sofort.“ (1.2.1)

„Da wir uns in der Werkstatt quasi gegenüber sitzen. Dann sieht man, dann kann man immer mal ein Auge drauf werfen, auch wenn man daran vorbeigeht. Es ist also nichts separiert hier, die Lehrlinge sitzen mit bei uns am Tisch, und dann passiert das halt, dass man auch schon mal drüber guckt, auch wenn der Lehrling nicht mit einem direkt zusammenarbeitet, und dass man sagt: ‚Hey, was hast du denn da gemacht, da musst du aber noch mal oder das würde ich so und so machen.‘“ (1.2.5)

„[...] suchen wir natürlich immer wieder die Gespräche. In so einem kleinen Rahmen mit nicht 20, 30 Auszubildenden lässt sich so was ja auch gut nebenbei handeln, sodass man denjenigen mal beiseite nimmt, mal fragt: Wie hat er das Gefühl, wie es läuft? Wo sind Schwierigkeiten? Wie läuft es in der Schule? Wir motivieren auch immer wieder dazu, zu sagen oder uns Rückmeldung zu geben, wie es eben in der Schule vorangeht, welche Noten sie dort bekommen.“ (1.1.5)

„Oder zwischendurch – was ich hier ganz schön finde, wir trinken morgens immer noch einen Kaffee zusammen, bevor wir anfangen, da wird auch mal nachgehört: Hast du irgendwelche Fragen? Oder hast du Probleme, wo du jetzt nicht weiterkommst?“ (1.1.11)

Die Initiative zu solchen Gesprächen kann dabei auch von den Auszubildenden ausgehen. Die Ausbilder stehen ihnen dann bei Fragen und Problemen zur Seite:

Zum Beispiel im Handwerk: „Wir sind ja nicht so groß. Wir sitzen alle praktisch in einem großen Raum und da kommen sie dann auch, Mensch, ich habe Pech gehabt, oder dies oder jenes.“ (1.2.1)

Oder im Einzelhandel: „[...] wir [reden] in der Tat natürlich sehr viel miteinander und haben auch Feste, wo wir alle zusammenkommen und wo sie alle dran teilnehmen. Es ist auch immer jemand da. Die haben auch alle meine Handynummer und die der anderen Ausbilder, sodass sie uns auch privat anschreiben oder anrufen sind, wenn da Probleme sind.“ (1.1.11)

Aber auch bei einer Bank: „Die Tür steht sowieso jederzeit offen. Wenn die hier im Haus Seminar haben, das ist halt alles etwas familiärer hier, dann kommen die sowieso rein, wenn sie Fragen haben, (1.1.10)

In einem anderen Betrieb haben die Auszubildenden die Möglichkeit, dem Ausbildungsleiter im Rahmen eines 14-tägig stattfindenden Treffens aller Auszubildenden in vertraulicher Atmosphäre persönliche Probleme – auch im Umgang mit Kollegen/Kolleginnen oder Vorgesetzten – mitzuteilen, um im Anschluss daran eine angemessene Lösung zu finden:

„Wir haben alle zwei Wochen eine Azubi-Runde, wo alle zusammenkommen, also wo wir zum Beispiel auch die Projekte besprechen, das ist auch eine Runde, wo gerne Probleme gespiegelt werden ... Meistens bekomme ich die gespiegelt, weil ich bin nicht der Meister, ich habe nicht jeden Tag mit denen zu tun, von mir kriegen die keine auf den Deckel. Also ich bin dann eher so eine Vertrauensperson und dann kommen die schon mal zu mir und sagen, das passt nicht, ich habe ein Problem mit dem Meister oder mit dem und dem Kollegen, irgendwas, ich will nicht mehr in der Abteilung sitzen oder was auch immer, finde ich gut. Also dass die sich das trauen zu sagen, die kriegen immer eine positive Rückmeldung von mir, super, dass du das gesagt hast, ist okay, wir gucken mal, was wir machen können. Ja. Und dann gucken wir, was wir machen können, dann versuchen wir, was zu ändern. Das funktioniert gut.“ (1.2.11)

Zum Teil wird auch von den Ausbildern und Ausbilderinnen unmittelbar auf beobachtete Probleme und Fehlentwicklungen reagiert, wie in einem SHK-Betrieb:

„Und wenn ich dann merke, dass da jemand aus dem Ruder läuft und so ein bisschen nachlässig wird und verspätet, dass ich dann auch sofort im Gespräch dann gemeinsam, woher kommt das, warum ist es so. Und wenn ich mir manchmal die Geschichten dahinter anhöre, auch in den Familienkreisen, dann denke ich, wenn ich die Dinge dann höre, dann denke ich, dafür machen sie es wirklich super.“ (1.2.10).

Oder es wird der aktuelle Ausbildungsstand reflektiert:

Wie in einem IT-Unternehmen: *„Und wir sind jetzt noch nicht so groß, dass man sich nur einmal in der Woche oder einmal im Monat sieht, sondern schon irgendwie täglich den Kontakt hat und von daher das auch so gut handeln kann. [...] Das ist eine Selbstverständlichkeit, wenn eine Aufgabe bearbeitet wurde oder eben ein Aufgabenbereich abgeschlossen wurde, dass man dort ein Feedback bekommt, dass man darüber spricht, auch während man in dem Aufgabenbereich ist: Welche Teilbereiche kann der Auszubildende schon gut bearbeiten? Bei welchen muss er sich noch mehr informieren, noch mehr den Blick darauf haben? Wo muss er sich noch weiterentwickeln? Es ist uns ganz wichtig, dass die Auszubildenden immer ein Gefühl dafür haben, wo sie stehen [...]. Wir möchten ja nicht alles vorgeben [...]. Wir möchten ja, dass die Auszubildenden selbst an sich arbeiten und gerade in so jungen Jahren ist es oft schwierig, sich selbst einzuschätzen.“ (1.1.5)*

Oder in einem Forschungsinstitut: *„Wir nehmen uns ganz viel Zeit dafür, bestimmte Sachen zu reflektieren und zu besprechen. Weil es für die Auszubildenden wichtig ist, für das ganze Team aber auch, und das sind ja oft Kommunikationsprobleme, die eben dazu führen, dass was nicht so ideal läuft, und dadurch haben wir eine Gesprächskultur, die viel auf Reflexion aus ist.“ Und seine Ausbildungsleiterin veranschaulicht diese Grundhaltung am Beispiel der Gespräche mit ihren Auszubildenden: „Also wenn wir Azubis hatten, saßen die bei mir, mit mir zusammen. Also wir waren meistens nahe dran, dass man kurze Wege hatte für Fragen, wie auch immer. [...] Und wir haben regelmäßig, ich weiß nicht mehr in welchen Abständen, aber so, wie es halt dann reingepasst hat, auch uns zusammengesetzt. Okay, wir gucken mal, Stand, jetzt hier Mitte des Jahres: Was haben wir schon geschafft? Sind wir bei allen Sachen, die zu vermitteln waren in diesem*

Ausbildungsjahr, schon gut dabei? Fällt mir als Azubi zu jedem Punkt was ein? Was fehlt noch, wo müssen wir jetzt noch ran, um das Ziel zu erreichen?“ (1.1.7)

Dadurch kann bei Bedarf situativ und individuell auf Schwächen oder Defizite eingegangen werden, wie in einer Pflegeeinrichtung: *„Anhand dieses Ergebnisses machen wir natürlich dann auch eine Zielvereinbarung für den nächsten Einsatz hier bei uns. Wenn wir also feststellen, da ist jetzt jemand, den haben wir fünfmal einen Bewohner waschen lassen, wir haben festgestellt, das war immer alles super, stattdessen hat der aber Probleme beim Pflegeplanung schreiben, dann wird das nächste Mal das Hauptaugenmerk wirklich auf die Erstellung einer Pflegeplanung gelegt und er wird dann nicht mehr kontrolliert, am Bewohner zu arbeiten.“ (1.3.1)* Oder bei einem Maschinenbauunternehmen: *„Also sobald man irgendwo merkt, da läuft irgendwas nicht richtig oder der Krankenstand ist zu hoch oder so was, dann wird direkt reagiert, das wird nicht ein halbes Jahr gewartet oder ein Jahr und dann Fazit und dann ein Gespräch, sondern da versuchen wir direkt anzusetzen.“ (1.2.11)*

Zumeist finden solche informellen Feedbackgespräche nicht in bestimmten Rhythmen statt, sondern eher zufällig oder bei Bedarf im Rahmen alltäglicher Kontakte. Es gibt aber auch Betriebe, in denen es üblich ist, dass sich Auszubildende und Ausbilder/-innen regelmäßig, zum Beispiel einmal in der Woche oder mehrfach im Jahr zu einem Austausch zusammensetzen:

„Wir treffen uns meistens, wenn es geht, einmal die Woche zum Werkunterricht, da hast du eine große Tafel, da hole ich alle Azubis rein und dann gehen wir einmal zusammen die Dinge, die sie erlebt haben, aus ihrer Sicht durch und dann reflektieren wir das gegenseitig. Und dann geht es wieder ab in den Betrieb. Das ist eine gute Kombination, das Praktische, was die gesehen haben, mit der Theorie zu verknüpfen. Du brauchst einen, der dir die Synapsen herschafft.“ (1.1.13)

„Es gibt ein Quartalsfeedback. Ich hole mir die alle, nein alle vier Monate hole ich mir die einzeln zu mir ins Büro und dann gibt es so ein Eins-zu-eins-Gespräch. Zufriedenheit, hauptsächlich, also wie bist du zufrieden hier, gibt es irgendwas, was ich machen kann, damit es besser funktioniert, ganz egal was. Eigentlich will ich nur, dass die sich hier wohlfühlen. Dann, dann bleiben die im besten Fall auch bei uns beziehungsweise empfehlen uns weiter, aber eigentlich geht es um so was.“ (1.2.11)

„Es gibt 10 Boxenstopps, also 10 Termine mit dem Azubi oder dem Studierenden im Ausbildungs- oder Studienjahr. Das kann ein Telefonat sein, das kann ein persönliches Gespräch sein oder eine Web-Ex-Veranstaltung, Hauptsache, man ist immer wieder mit dem Auszubildenden bzw. Studierenden in Kontakt und reflektiert mit ihm halt auch regelmäßig das Gelernte.“ (1.2.4)

Die Ausbilderin einer überbetrieblichen Einrichtung berichtet zudem von einer wöchentlich angesetzten Besprechung mit ihren Auszubildenden, um über die in der Berufsschule behandelten Themen informiert zu werden: „Dem Jüngsten, der jetzt im August angefangen hat, habe ich gesagt, immer dienstags – er hatte montags immer Berufsschule – klären wir: Was gibt es in der Schule? Musst du irgendwas machen für die Schule? Gibt es irgendwelche Probleme? Da haben wir immer eine Stunde angesetzt, meistens sind es aber nur zehn Minuten, dass er kurz Feedback gibt, was los ist oder was er sich wünscht.“ (1.3.2)

In manchen Betrieben werden den Azubis darüber hinaus spezielle Ansprechpersonen zugeteilt, die sie während ihrer Ausbildung persönlich begleiten und beraten, jedoch nicht unbedingt für die fachliche Kontrolle zuständig sind. Ein solches Modell findet sich etwa in einem Betrieb in Form von Ausbildungspaten.

Beurteilungsgespräche

In den meisten Betrieben gibt es darüber hinaus regelmäßige Beurteilungsgespräche, bei denen der Leistungs-/Lernstand der Auszubildenden und häufig auch ihre nicht-fachlichen Kompetenzen eingeschätzt und bewertet werden. Diese Gespräche sind in unterschiedlichem Maße formalisiert, zum Teil sind die Übergänge von informellen Feedbackgesprächen zu offiziellen Leistungsbewertungen fließend. In der Regel erhalten auch die Auszubildenden die Gelegenheit, zu ihrer Beurteilung Stellung zu nehmen und eigene Vorstellungen zum Ausbildungsverlauf zu äußern. Zum Teil nehmen neben den verantwortlichen Ausbildern/Ausbilderinnen auch ausbildende Fachkräfte oder übergeordnete Koordinierungsinstanzen (Ausbildungsleitung, Leitung der Fachabteilung) teil.

Die Beurteilungsgespräche finden zu unterschiedlichen Terminen und in unterschiedlicher Frequenz statt – häufig zum Beginn oder Abschluss einzelner Ausbildungsphasen: Bei Beginn der Ausbildung, beim Antritt in einer neuen Fachabteilung/Betriebsstelle, kurz vor/nach Abschluss der Probezeit oder der Zeit in einer Fachabteilung/Betriebsstelle, nach Berufsschulblöcken, vor der Zwischenprüfung oder vor/nach Ende eines Ausbildungsjahres:

Dokumentierte Gespräche zu unterschiedlichen Zeitpunkten: „Nach der Einstellung machen wir unser erstes Gespräch nach zwei Monaten. Da wird das erste Gespräch geführt mit dem Auszubildenden und dem Fachgesellen. Das ist für beide Seiten wichtig, die Probezeit endet nach vier Monaten, nach zwei Monaten mal nachzufragen: Wie siehst du deine Arbeit? Bist du eigentlich damit zufrieden? Ist es das, was du dir aussuchen wolltest? Ist es das, was du dir gewünscht hast? Dann der Fachgeselle: Wie siehst du ihn? Schafft der das? Kommt er mit? Ist er dabei? Und solche Sachen werden halt abgefragt. Das sind so die ersten Kontrollen [...]. Dann nach vier Monaten, Ende der Probezeit, und dann geht es halt weiter in halbjährlichen Rhythmen, um solche Beurteilungsgespräche zu führen mit Azubi und Fachgeselle und einem Dokument am Ende. Prinzipiell im Wechsel eigentlich versucht man das so zu machen, wenn wieder der neue Wechsel ansteht, dass man vorher noch mal dieses Beurteilungsgespräch führt. Es heißt Beurteilungsgespräch, aber eigentlich ist es ein offenes Gespräch. - Aber auch für den Auszubildenden, um eine Rückmeldung zu kriegen, es ist in Ordnung so. Also ich kann so weitermachen oder ich muss irgendwas ändern, er soll schon was mitnehmen für den nächsten Abschnitt.“ (1.2.14)

Abteilungsgespräche (mit Beurteilungsbögen) zum Beginn und Ende des Einsatzes: „Das heißt am Anfang, bei jedem Einsatz in einer Abteilung findet erst mal ein Gespräch statt, ein Einführungsgespräch. Es heißt: Pass auf, das sind unsere Lernziele. Du bringst ja deinen Beurteilungsbogen mit, an den Sachen wollen wir arbeiten die nächsten – ich sag jetzt mal – acht Wochen. Dann findet, nach vier Wochen noch mal ein Gespräch statt, dann guckt man noch mal: Mmh, was haben wir bis jetzt schon geschafft von dem, was wir uns vorgenommen haben? Und dann sieht man ja, oh mein Gott, wir haben von den sechs Zielen haben wir erst zwei gemacht. Dann müssen wir jetzt aber mal zusehen, dass wir irgendwie die anderen noch schaffen. Oder man muss auch einfach fairerweise dann

fragen, warum haben wir bis jetzt erst zwei geschafft? Das dann reflektieren und dann kann man irgendwann auch sagen, warum das vielleicht nicht geklappt hat.“ (1.2.9)

Abschlussgespräch mit Lernstandserhebung: *„Macht ein Einführungsgespräch mit den Auszubildenden, ganz wichtig, damit die in die Abteilung auch reinkommen, das wird sonst schnell wieder vergessen über das Tagesgeschäft. Die sollen richtig in die Abteilung eingeführt werden und es soll auch ein Abschlussgespräch stattfinden mit einer Lernstandserhebung, also wirklich zu gucken, haben sie die Kontrollfragen verstanden im Ausbildungsplan, sind da noch irgendwelche Defizite? Das sind alles Sachen, wo man sagt, das hat uns schon geholfen, dass die Ausbildung da auch ein bisschen besser wird.“ (1.1.4)*

Personalgespräch zum Ende der Probezeit: *„Also wir haben sehr regelmäßig Gespräche, wir haben ein Gespräch natürlich vor Ende der Probezeit direkt, um herauszufinden, wie sich derjenige in den Betrieb einfindet. Und auch was wir für einen Eindruck haben, wie derjenige hier angekommen ist. Dann haben wir mindestens jährlich ein organisiertes Personalgespräch, wo eben auch die Personalabteilung, gegebenenfalls die Geschäftsleitung mit dabei ist. (1.1.5)*

Eine besondere Situation ergibt sich in überbetrieblichen Einrichtungen, wenn dort der erste Ausbildungsabschnitt (z.B. die Grundausbildung des ersten Jahres) stattfindet – vor allem dann, wenn zum Ende der Probezeit eine Empfehlung an den Betrieb ausgesprochen wird, ob das Ausbildungsverhältnis weitergeführt oder aufgelöst werden soll. Dazu äußert sich der Ausbilder einer solchen Einrichtung wie folgt:

„Zum Ende der Probezeit hat man ein Feedback-Gespräch, wo man mit dem Auszubildenden, dem Unternehmen des Auszubildenden, je nachdem den Eltern noch dabei. Wir sprechen auch von 16-Jährigen, die sind minderjährig, das heißt, der Ausbildungsvertrag ist zum einen auch von den Eltern mit unterschrieben worden, und die gehören einfach dazu. Man möchte ja auch sehen, wie ist die Verbindung zum Elternhaus. [...] Dann sitzt man zusammen und bespricht letztendlich die erste Zeit der Ausbildung. Man spricht über Leistungen, im Praktischen, im Theoretischen, was hier vermittelt worden ist, unter anderem aber auch Sozialkompetenzen wie Teamfähigkeit, Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit. Das sind alles so Sachen, die von unserer Seite aus bewertet werden und bewertet werden müssen, um dann dementsprechend auch eine aussagekräftige Empfehlung geben zu können.“ (2.5)

Durch regelmäßige Gesprächstermine haben Auszubildende in manchen Betrieben auch die Möglichkeit, inhaltlich und strukturell Einfluss auf ihre Ausbildung zu nehmen. In einem großen Unternehmen berichteten die Befragten davon, dass die Auszubildenden beispielsweise mitentscheiden können, ob und wie häufig die verschiedenen betrieblichen Stationen gewechselt werden sollen.

„Ich sage: Das ist Ihre Ausbildung. Wir können eine ganz normale Ausbildung machen, alles ist gut. Wenn Sie aber Unterstützung benötigen, oder wenn Sie mehr machen wollen, oder wenn Sie mal über den Tellerrand schauen wollen, dann haben Sie immer meine volle Unterstützung. Und dann merken die, dass das plötzlich was ganz anderes ist und durch diese Gespräche kriegt man auch diese Motivation hin, dann kommen die mal so ein bisschen aus sich heraus, ergreifen mal ein bisschen die Initiative. Ich hatte das in den vergangenen sechs Jahren eigentlich durchweg, dass jeder so das bekommen hat, was er auch möchte.“ (1.2.4)

Für die Lernstandskontrollen und Beurteilungen gibt es unterschiedliche Formate und Standards.

In einem Betrieb haben die Auszubildenden ein tägliches Feedback eingefordert, um ihre Performance selbst besser einschätzen zu können.

„Dass es täglich eine Note gibt auf einer Skala, das soll aber keine Riesenbewertung werden, sondern das ist eigentlich als Gesprächsgrundlage gedacht. Dass der Azubi weiß, wenn man ein Notensystem nehmen würde von Eins bis Sechs, heute hatte ich eine Drei, dass man sagen kann, woran lag es denn Chef? Die Azubis haben sich das tatsächlich auch gewünscht. Wir haben Umfragen unter den Azubis, wir sind bester Ausbildungsbetrieb hier in Hamburg, und es ist immer mal wieder der Wunsch nach mehr Feedback. Und der Wert davon liegt bei den Azubis.“ (1.2.3)

Bisweilen gibt es eine Mischung verschiedener Methoden, die miteinander kombiniert oder verzahnt werden und sich ergänzen.

„Also die haben zum einen ihre Seminare, wo auch Tests geschrieben werden und wo ich auch eine Beurteilung darüber bekomme, und vor der Prüfung haben die natürlich auch eine Prüfungsvorbereitung, wo sie dann noch mal unterstützt werden. Zusätzlich haben sie Wochenaufgaben, die sie erfüllen sollen, die wir auch zusammen durchchecken. Das wird zwar nicht benotet, aber es geht immer um den Fachbereich, um da auch das Interesse zu fördern und da zu sagen, da kenne ich mich auch aus.“ (1.1.11)

Kann wegen betrieblicher Abläufe und zeitlicher Limitierungen ein Feedback nicht unmittelbar im Arbeitsalltag erfolgen, suchen die Betriebe idealerweise andere Wege, um Lernstandskontrollen durchzuführen und den Auszubildenden eine Rückmeldung zu geben.

„Also wir überprüfen das leider selten auf der Baustelle direkt. Da fehlt uns in Teilen der zeitliche Rahmen. Wir haben aber jetzt hier vor Ort gegenüber unserem Gelände, auf unserem Außengelände, da haben wir eine Halle und da lassen wir die Auszubildenden dann Übungsgewerke machen, die auch prüfungsrelevant sind. Das machen wir dann auch in einer Regelmäßigkeit, allein schon in Schlechtwetterperioden, da nutzen wir das dann sinnvoll. Da machen die Auszubildenden Gewerke und daran kann man eben auch erkennen, inwieweit die das auf der Baustelle erlernt haben. Oft kommt man dann auch mit den Auszubildenden ins Gespräch, warum das da noch gehapert hat usw. und inwieweit die Fertigkeiten dann auch auf der Baustelle vermittelt wurden.“ (1.2.14)

In mehreren Unternehmen wurden spezifische Beurteilungsverfahren erarbeitet, die vor allem darauf gerichtet sind, nicht nur abfragbares Wissen und einzelne Fähigkeiten und Fertigkeiten zu bewerten, sondern komplexere Kompetenzen, einschließlich der überfachlichen Aspekte zu erfassen:

Wie etwa das Konzept der Kompetenzmatrix bei einem Telekommunikationsunternehmen: Dies enthält in der Vertikalen die Beschreibung von Kernarbeitsprozessen und in der Horizontalen unterschiedliche Kompetenzniveaustrukturen. Vorrangig dient dieses Instrument der Selbsteinschätzung durch die Auszubildenden. Sie bildet dann den Ausgangspunkt zur Kontrolle des Ausbildungsfortschritts und der Diskussion weiterer Ausbildungsschritte/-phasen: *„Bei uns nennt sich das Ganze Kompetenzmatrix. Das gibt es jetzt schon für so gut wie jeden Ausbildungsberuf, die wird jetzt gerade sukzessive eingeführt. In dieser Kompetenzmatrix ist aus meiner Sicht die Ausbildungsordnung noch einmal viel detaillierter beschrieben. [...] Bei den Fachinformatikern, die ich zum Beispiel*

betreue, da hat diese Kompetenzmatrix 25 Seiten und geht in eine fachliche Tiefe, wo der Auszubildende selbst für sich spiegeln kann, kann ich das oder kann ich das nicht? Und dann ist der Idealfall, der Auszubildende erfüllt diese Kompetenzmatrix, kann da für sich eine Bewertung angeben von 1 bis 5 Sternen, macht einen Termin mit dem Lernbegleiter und sagt, lieber Lernbegleiter, dieser Punkt fehlt mir noch, was kann ich jetzt tun, um den zu erlernen?“ (1.2.4)

Bei einem Unternehmen der Immobilienwirtschaft soll zukünftig die Beurteilung der Auszubildenden stärker kompetenzorientiert erfolgen und auch weitgehend der aller Mitarbeiter/-innen entsprechen: *„Wir sind jetzt gerade wieder dabei, [...] dieses Beurteilungsformular, anzugleichen an das ganz normale Mitarbeitergespräch, was mit ganz normalen Mitarbeitern geführt wird, und spezielle Basiskompetenzen herauszufiltern, die der Azubi erlangen muss, damit er nachher, wenn er fertiger Immobilienkaufmann ist, dass er die wirklich erlangt hat. [...] Ein Vorteil ist, die Azubis lernen gleich, wie wird so ein Mitarbeitergespräch eigentlich geführt, was erwartet mich da, was sind da die relevanten Kernpunkte, und eben, dass er wirklich an diese Kompetenzen herangeführt wird. Und nicht dieses klassische Schulnotensystem [...]. Sondern wir wollen die jetzt wirklich mehr als die schon Erwachsenen behandeln, die immer mehr ja in ihrer Ausbildung zum Mitarbeiter werden.“ (1.1.6)*

Und beim selben Unternehmen beurteilen nicht nur die Ausbilder/-innen ihre Auszubildenden, sondern umgekehrt bewerten auch die Auszubildenden ihre Ausbilder/-innen. Dabei geht dieses Ergebnis sogar in die (zusätzliche) Honorierung der Ausbildungsleistung der Mitarbeiter/-innen ein: *„Wird danach von dem Ausbildungsbeauftragten der Azubi bewertet, und umgekehrt bewertet eben der Azubi den Ausbildungsbeauftragten. [...] Die Beurteilungsbögen werden vorab ausgefüllt, und dann geht man in dieses Gespräch rein und, ja, bewertet den anderen und unterhält sich im Prinzip wirklich darüber: Was hat mir besonders gut gefallen? Was könnte man vielleicht auch noch verbessern? Was habe ich vielleicht auch nicht so gut verstanden? Wie könnte man vielleicht auch Dinge anders aufbereiten, dass der nächste Azubi das dann vielleicht auch leichter hat? Welche Hilfsmittel kann man vielleicht noch an die Hand geben und so weiter und so fort? [...] Ich sammle diese Beurteilungsbögen von sämtlichen Abteilungen für die Azubis und nach dem Abschluss der Ausbildung wird von mir ein Gesamtzeugnis erstellt, also der Durchschnittswert im Prinzip von allen Kompetenzen. [...] Die Ausbildungsbeauftragten, die kriegen eben diese genannte Vergütung. Das wird einmal im Jahr [...] ausgewertet, und [...] und alles, was bis 3,0 ist, bekommen sie die Vergütung, und alles, was schlechter als 3,0 ist im Durchschnitt ihrer Gesamtbewertungen von einem Jahr, dann würden sie keine Vergütung erhalten.“ (1.1.6)*

Auch bei einem Pharmaunternehmen legt man Wert auf die Kompetenzorientierung der Beurteilung: *„Also ein Beurteilungsgespräch, das gibt es. Wir haben einen Beurteilungsbogen [...] entworfen für Auszubildende, wo verschiedene Kompetenzen abgefragt werden, dazu gehört, wie verantwortungsvoll arbeitet derjenige, wie schnell, wie qualitativ, also verantwortungsvoll auch im Unternehmen. Also denkt der auch mal mit, guckt der über'n Tellerrand. Dann geht es um Teamarbeit, also sieht der auch mal, dass in der Küche gerade Chaos ist und auch selbst, wenn es seine Aufgabe nicht ist, nimmt der das Handtuch und macht und tut, das betrifft nämlich hier alle, das ist keine Auszubildendenarbeit, nicht, dass Sie es missverstehen. so nach dem Motto, die sind hier nur zum Kaffeekochen. [...] Und dann geht es auch um sprachliche Kompetenzen, also wie ist das Englische im Schriftlichen und im Mündlichen. Es gibt dieses System mit plus plus, plus, Kreis, minus, minus minus. Kreis ist voll erfüllt, alles, was im Plusbereich ist, ist*

besser und super gut, und was Richtung minus geht, da ist was verbesserungswürdig oder geht gar nicht. Und jeder Punkt ist erklärt, also was steht hinter Teamgeist, was ist darunter zu verstehen. Weil sonst hat natürlich der eine das im Kopf, der nächste in der anderen Abteilung sagt, Teamgeist ist für mich, der muss mit zu Feiern kommen, macht er nie, also deswegen ist das einheitlich beschrieben. Damit immer die gleiche Grundvoraussetzung da ist.“ (1.1.2)

In einem Industrieunternehmen steht am Anfang des Einsatzes in den Fachabteilungen ein Einführungsgespräch, in dem anhand eines Beurteilungsbogens die Lernziele für die anstehende Ausbildungsphase erläutert werden. „[...] am Ende des Facheinsatzes dann [erfolgt] ein Feedback, ein Beurteilungsgespräch anhand dieses Bogens. Dieser Bogen beinhaltet nicht nur fachliche Kompetenzen, also die Lernziele, die sie durch die Verordnung haben, sondern dort sind auch [...] sieben oder acht Sozial- und Methodenkompetenzen beschrieben. Ein Thema ist zum Beispiel Kritikfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, also da kriegt der Auszubildende dann ein direktes Feedback von seinem Vorgesetzten aus dem Fachbereich.“ (1.2.9)

2.4 Schwierigkeiten und Konflikte im Rahmen der Ausbildung

Befragt nach schwierigen Situationen während der Ausbildung kamen diverse Konfliktpotenziale zur Sprache.

Umgangsformen der Azubis

Eine weit verbreitete Herausforderung besteht aus Sicht vieler Ausbilder/-innen vor allem in fehlenden Umgangsformen der Azubis:

„Für die Auszubildenden, ja, denn was ich beobachte - jetzt nicht bei unseren Auszubildenden, sondern in der Gesellschaft grundsätzlich, ist ja schon auch so ein, gerade bei den Jugendlichen, jeder verschwindet so hinter seinem Computer und das Thema Sozialkompetenz ist glaube ich schon durchaus etwas, wo ich den Eindruck habe, da läuft etwas anders als bei uns damals und wo ich mir einfach auch vorstellen kann, dass z. B. ein Sozialprojekt innerhalb der Ausbildung eine gute Sache wäre.“ (1.2.6)

Besonders häufig verweisen die Befragten auf Aspekte wie Unzuverlässigkeit, Unpünktlichkeit der Azubis:

„Häufig haben wir tatsächlich Probleme mit dem Meldeverhalten bzw. einfach mit der Vorlage von ärztlichen Attesten oder überhaupt Entschuldigungen, wenn man nicht da ist. Wir haben häufig zu kämpfen mit Verspätungen, was je nach Azubi zum einen der persönlichen Einstellung geschuldet ist, es gibt aber auch diejenigen, die wirklich enorme Fahrtwege auf sich nehmen und sich dann hin und wieder einfach mal verspäten. ... Aber der Teil, der uns da Ärger macht und Arbeit macht, der ist zum Glück sehr gering“ (1.2.4)

... oder deren Umgang mit Smartphones am Arbeitsplatz:

„Smartphone am Arbeitsplatz bzw. Ausbildungsplatz ist immer ein Thema, inwiefern wird das genutzt und wofür und überhaupt. Damit beschäftigen wir uns schon eine ganze Weile, früher mit Handys, heute mit Smartphones. Die können ja nun noch viel mehr.“ (1.1.13)

Zum Teil werden die Probleme jedoch auch als typischer „Generationenkonflikt“ relativiert und betont, dass sich gerade die jüngeren Auszubildenden noch in einer wesentlichen persönlichen Entwicklungsphase befinden. Darüber hinaus werden allerdings einige Einzelfälle geschildert, in denen es zu weitreichenderen Problemen mit den Auszubildenden kam. Dazu zählen etwa Schwierigkeiten im sozialen Umfeld der Auszubildenden, Drogenprobleme oder Gewaltbereitschaft am Arbeitsplatz (s. u.) oder aber psychische Probleme:

„Ja, das hatten wir gerade in den letzten Jahren hatten wir zwei Auszubildende, wo es ein bisschen schwierig war, psychisch waren die nicht so belastbar oder irgendwie erzieherisch ist da einiges schräg gelaufen oder einer war überhaupt nicht belastbar einmal war das eine nervliche Geschichte. Ja. Und die war richtig auch in der Tagesklinik und solche Geschichten und da musste man sich mit den Therapeuten treffen.“ (1.2.1)

„Also wir hatten auch eine Azubine, die hat bei uns angefangen im August und hat irgendwann rausgelassen, sie hätte private Probleme mit der Mutter...Drogensucht, ich weiß es nicht, ob das alles wirklich so war...Wir stellen dann den Kontakt her zur Behörde...da haben wir eine Dame erreicht, die Psychologin ist und die gesagt hat, geben Sie meine Nummer weiter, hat aber nicht gereicht. Also die Azubine hat das Ruder nicht

rumgerissen, war dann ohne Abmeldung krank etc. Bis sich das so gesteigert hat, dass wir die Ausbildung beendet haben, noch in der Probezeit. Weil die Hilfe nicht angenommen wurde.“ (1.2.3)

Um solchen oder ähnlichen Problemen im Vorfeld zu begegnen und einen offenen Austausch zu ermöglichen, bietet ein großer Betrieb der Maschinenbaubranche den neuen Auszubildenden ein Präventionsseminar an:

„Suchtpräventionsseminar, das heißt, wir arbeiten mit der Therapiehilfe Hamburg zusammen mit der Therapiehilfe als eingetragendem Verein, der hier in Hamburg ansässig ist, und da rücken wir für einen Tag zurzeit, eventuell in Zukunft zwei Tage, mit den neuen Azubis ein, die zum Thema Drogen- und Suchtproblematik einen Input bekommen und die Möglichkeit haben, mit, ich will nicht sagen mit Gleichaltrigen in etwa, die konkrete Suchtproblematiken mitbringen, sich auszutauschen. Das ist Suchtprävention in erster Linie, weil das schon ein Thema ist, wir spiegeln ja hier nichts anderes wider als den gesamtgesellschaftlichen Durchschnitt und haben natürlich mit der Problematik im Werk immer zu tun und in Zusammenarbeit mit unseren Suchtbeauftragten, Präventionsbeauftragten machen wir dann das Präventionsseminar. Und da spielt auch Mediensucht eine Rolle.“ (1.2.12)

An den Schulen und überbetrieblichen Einrichtungen wird zum Teil von fehlendem Respekt seitens der Auszubildenden berichtet, wobei dies je nach Berufsgruppe und somit vorrangig vertretenem Schulabschluss unterschiedlich ausgeprägt zu sein scheint:

„Der Respekt nimmt auch viel ab. Schade, aber ist so.“ (2.5)

„Zum anderen, weil die Azubis, die sie dann finden, oft von den Zugangsvoraussetzungen nicht mehr so ganz dem Ganzen entsprechen, weil auch zunehmend Verhaltensauffälligkeiten durchaus da sind. Das ist das, worum es dann tatsächlich immer geht.“ (2.5)

Hinsichtlich der verbreiteten Schwierigkeiten (Unpünktlichkeit, Handynutzung etc.) wird in den meisten Betrieben zunächst das Gespräch mit den Auszubildenden gesucht durch Kolleg/-innen, Vorgesetzte oder Ausbilder/-innen. Wer dies im Einzelfall übernimmt, ist unterschiedlich geregelt und richtet sich nach den jeweiligen Zuständigkeiten in der Ausbildungsorganisation des Betriebs:

„Indem man es immer wieder sagt. Es geht schon los, die kommen morgens rein und sagen nicht ‚Guten Morgen‘. Dann rufe ich immer hinterher ... ‚wir freuen uns alle, wenn du uns morgens freundlich mit einem Lächeln begrüßt‘.“ (1.1.11)

„Genau. Bei ganz schwierigen Fällen, haben wir hier auch schon gehabt, nehmen wir Kontakt zur Personalabteilung auf, dann kommt entweder die Ausbilderin und oder der Leiter dieses Bereiches mal mit, dann führt man auch schon mal ein Dreier- oder ein Vierergespräch mit dem Auszubildenden...Manchmal ist es der berühmte Tritt in den Hintern, manchmal ist es ein Aufrütteln, ganz selten, dass wir dann auch wirklich uns angeguckt haben und gesagt, "das war falsch, den weiter zu beschäftigen." (1.1.9)

Je nach Anlass erfolgen Gespräche (zunächst) in informellem Rahmen. Oftmals kann auf diese Weise bereits Einsicht erzeugt und eine Verbesserung erzielt werden. Kommt es (dennoch) zu einer Häufung des Fehlverhaltens, werden jedoch auch formelle Schritte vom Gespräch über die Abmahnung bis hin zur Kündigung in Extremfällen vorgenommen.

Von einer überbetrieblichen Einrichtung wird von gezielten Sozialkompetenztrainings berichtet, um das grundlegende Verhalten der Auszubildenden positiv zu beeinflussen. Allerdings stößt das Konzept teilweise an Grenzen, wenn es um den Transfer des Workshop-Wissens in den Ausbildungsalltag geht:

„Die machen hauptsächlich Sozialkompetenztraining, und das ist auch für den Moment gut für die Azubis. Die Azubis haben auch durchaus viele Erkenntnisgewinne damit erreicht. Nur was hier besser funktionieren muss, ist einfach dieser Transfer in den Ausbildungsalltag. Hier sind die neuen Methoden, und dann wird nach alter Schule mit der Lehrmeister und der Stift ausgebildet.“ (2.5)

Fehlzeiten in der Schule

Fehlzeiten in der Schule sowie der fehlende Austausch über diese Fehlzeiten zwischen den verschiedenen Lernorten stellen ebenfalls ein typisches Problem in der Ausbildung dar:

„Vor einiger Zeit hatte ich einen Anruf eines Malerlehrers, den ich noch gar nicht kannte, der hat sich dann auch gleich vorgestellt, das war im März, und sagte, der und der ist nicht gekommen. Ich sagte, Mensch, das gibt's ja gar nicht, letzte Woche auch nicht? Nee, sagt er, auch letzte Woche nicht. Und dann kam heraus, eigentlich war er das ganze Jahr noch nicht da. Im März. Das war das dritte Ausbildungsjahr, eigentlich ging es dann schon los mit Prüfungsvorbereitung usw. Das ist sehr schwer für uns, dass noch mal dann zu kompensieren. Und der Junge ist ja schon fast gekündigt sozusagen, so viele unentschuldigte Stunden, hat sich auch bei uns dann nicht gemeldet. Also das muss ich ganz ehrlich sagen, das finde ich schon grob fahrlässig.“ (1.2.14)

Persönliche Entwicklung und Umbrüche im Privatumfeld

Als generelle Herausforderung, aber nicht unbedingt als problematisch, beschreiben viele Befragte den Umstand, dass gerade die jungen Auszubildenden sich noch in einer persönlichen Entwicklungsphase mit vielen Umbrüchen befinden und auch private Probleme oftmals am Arbeitsplatz eine Rolle spielen:

„Wenn man sieht, der junge Mensch, der bei uns anfängt, entwickelt sich persönlich auch. Reife kommt dazu, drei Jahre Zeit in dieser Zeit ist etwas ganz Tolles, Besonderes und Intensives. Die werden von pubertierenden Jugendlichen zu jungen Männern und Frauen, die auf einmal feste Beziehungen haben, die ein eigenes Auto haben, die einen eigenen Stil entwickeln. Das läuft alles noch parallel zu der Zeit, wenn die hier sind.“ (1.2.4)

Einige Ausbilder/-innen betonen jedoch, dass sie sich auch explizit nach diesen Belangen erkundigen und sich bei Bedarf um die Auszubildenden kümmern:

„aber jungen Erwachsenen Themen mitzugeben, die nach der Schule mit 15 verschiedenen Veränderungen gleichzeitig klarkommen müssen. Im Zweifel haben die das Elternhaus verlassen für die Ausbildung, also das Gewohnte - mein Kühlschrank ist voll, meine Wäsche ist sauber, da ist jemand, der die Miete bezahlt, ich habe Strom immer, da ist ein Rechner, der da irgendwo steht, das muss ich jetzt alles selber organisieren. Ich habe keinen Verein mehr, in dem ich tätig bin, weil das 150 Kilometer sind. Meine Freundin oder Freund, die sind nicht mehr da, Beziehung ist kaputtgegangen, ich habe eine neue Beziehung, rosarote Brille, ich habe Rechnungen - all diese Dinge sind alle gleichzeitig, und dann kommt er in einen Betrieb, die auch irgendwas von ihm wollen. Ich muss pünktlich sein, ich kann keine Entschuldigung von meiner Mama unterschreiben lassen,

sondern ich bin jetzt ein Mitarbeiter, ich kriege Geld, mit dem ich wirtschaften muss. All die ganzen Dinge. ... (Aufgabe der Ausbilder ist es,) die Herausforderungen, die so ein Mensch hat, zu sehen, mit zu begleiten ...“ (1.2.4)

Mitunter wird auch von schwerwiegenden Einzelschicksalen berichtet, bei denen die Ausbilder/-innen zum Teil weit über ihre eigentliche Aufgabe hinaus in das Privatleben ihrer Auszubildenden eingebunden waren und Unterstützung leisteten:

„Ich war schon mit Leuten bei der Drogenberatungsstelle, wir waren schon im Frauenhaus, ich war schon mit denen beim Anwalt - also da sind immer wieder viele Sachen ... Wir übernehmen als Ausbilder mittlerweile - Verantwortung sowieso, aber auch einen gewissen Teil der Erziehung. Bei uns ist es halt auch so, dass auch Schwächere eine Chance kriegen, wo wir uns natürlich auch mit drum kümmern.“ (1.1.11)

Ein Ausbilder aus einer überbetrieblichen Einrichtung schilderte zudem ein hohes Konflikt- und Aggressionspotenzial, das ihm in größeren Ausbildungsgruppen zunehmend begegne:

„Gewalt nimmt zu. Die Hemmschwelle nimmt ab. Das ist einfach so. Was man auf der Straße am U-Bahnhof sieht, das finden Sie auch in großen Gruppen in der Ausbildung dann. Vielleicht nicht so extrem, aber das sind Sachen, wo Sie sich mehr und mehr mit beschäftigen müssen, wo Sie auch auf Auszubildende treffen, die resistent sind gegen irgendetwas, was es in dem Maße in meinen Augen nicht gab, was immer mehr zunimmt. Dann ist natürlich die Frage, in welche Richtung geht das dann? Wie weit muss ich mich selber dann weiterentwickeln? Muss ich dann wirklich der Non-plus-ultra-Pädagoge werden, weil ich immer mehr diese Situationen vor mir habe? Oder kann ich mich auf mein Kerngeschäft konzentrieren? ... Im letzten Jahr ist es so, dass ich selbst bedroht worden bin, wo man dann selber Angst hat, was passiert jetzt? Wie geht man damit um?“ (2.5)

Umgang mit Ausbildern/Ausbilderinnen, Kollegen/Kolleginnen und anderen Auszubildenden

In einigen Fällen sind die Ausbilder/-innen relativ jung, was dazu führt, dass sie von manchen Auszubildenden nicht gleich als Vorgesetzte akzeptiert oder ernstgenommen werden:

„Man hat auch schon mal Azubis, die dann bei der Frau X am Anfang meinen, sie könnten den Mollis machen, weil sie auch noch relativ jung ist, und dann kommt sie natürlich auch irgendwann und sagt, ‚hör mal, jetzt musst du mal ein Machtwort sprechen und denen mal sagen, dass ich Vorgesetzte bin‘. Andere akzeptieren sie halt auch.“ (1.1.11)

Gerade bei Schwierigkeiten zwischen einzelnen Personen, beispielsweise Azubi und Betreuer/-in oder Kolleg/-innen, wird es als hilfreich erachtet – sofern vorhanden – eine dritte Instanz hinzuzuziehen, um beispielsweise im persönlichen Gespräch zu vermitteln und Konflikte auf diese Weise zu lösen oder Missverständnisse zu klären. Bei dieser moderierenden Person handelt es sich beispielsweise um Personen, die in der Ausbildungs-koordination oder Ausbildungsleitung tätig sind, mit den Azubis aber nicht unbedingt im Tagesgeschäft konfrontiert sind und die Situation daher mit etwas größerem Abstand betrachten und bewerten können:

„Wir haben eine Mitarbeiterin gehabt, die hat einen ganz schwierigen Start bei uns in der Einrichtung gehabt, die war eigentlich im Vorstellungsgespräch super und es war auch von vornherein klar, die werden wir in die Ausbildung geben. Wie gesagt, der Start war irgendwie sehr holprig oft im Wohnbereich, sie ist mit den Kollegen nicht richtig zurechtgekommen, nicht warm geworden und da hat sich bei ihr etwas aufgebaut - bei den Kollegen dann natürlich auch – so dass niemand mehr miteinander gesprochen hat. Wir haben dann ein Gespräch mit der Kursleitung, mit der Schülerin geführt und jeder konnte mal so seine Sichtweise dann auch erklären, warum, weshalb das vielleicht so gewesen ist. Man hat über die Situation gesprochen und danach ist die Mitarbeiterin aufgeblüht. Die war so eingeengt am Anfang, dass selbst in der Schule die Noten nicht gestimmt haben, sodass man wirklich im ersten halben Jahr überlegt hat, schafft sie die Probezeit oder nicht? Nach diesem Gespräch ist die Mitarbeiterin aufgeblüht, die hat sich um 180 Grad gedreht. Das beweist eigentlich immer, dass es für alles meistens einen Grund gibt, der auf zwei Seiten zu suchen ist. Man muss halt nur versuchen, darüber zu sprechen.“ (1.3.1)

Ein ähnliches Vorgehen – die Einbeziehung einer dritten Person, in diesem Fall einer pädagogischen Kraft – wird auch in einer überbetrieblichen Einrichtung beschrieben. Sie vermittelt bei Bedarf in konkreten Konfliktsituationen zwischen Ausbildern/Ausbilderinnen und Auszubildenden und sucht dabei das Gespräch mit beiden Seiten:

„Und wenn es Probleme mit einzelnen Jugendlichen gibt, dann - ich spreche mit Gruppen, also wenn die z. B. mit einem Ausbilder ernsthaft Probleme haben, dann hole ich die ganze Ausbildungsgruppe zu mir und mache mit denen ein Feedback, dann sammeln wir, dann gebe ich das an die Kollegen weiter. Mir ist dabei auch immer total wichtig, dass mindestens ein bis drei Punkte drin sind, die auch wirklich verändert werden können. Ich erkläre viel. Das ist auch gerade bei denen im ersten Ausbildungsjahr, da muss man manchmal einfach auch vorne stehen und erklären, hört mal zu, das sind eben keine Lehrer, die sind nicht diese pädagogischen Typen, ihr müsst euch ein Stück weit auch an den raueren Ton einfach gewöhnen. Das ist so wie das Leben sozusagen. Also das ist so ein Versuch, beide Systeme aufzuzeigen und zu zeigen, wo sind die Unterschiede und dann funktioniert das eigentlich ganz gut, vor allem in dem Moment, wo die wissen, dass da irgendwie doch so eine Mama ist, so blöd das klingt. Aber wenn die nur das Gefühl haben, es ist jemand da, der kümmert sich irgendwie, dann passt das. Das sind die persönlichen Bindungen, die das dann ausmachen.“ (2.5)

Auch Probleme in der Schule, speziell im Klassenumfeld, können gravierende Auswirkungen auf die gesamte Ausbildung haben:

„Oftmals sind Frustrationen auf der Arbeit auch daher begründet, dass da ein schlechtes Klima in der Klasse herrscht, dass der Auszubildende nicht mehr mitkommt, nicht mitgenommen wird. Das merken wir dann auch betrieblich. Oftmals liegt das Scheitern von Ausbildungsverhältnissen in der Berufsschule begründet.“ (1.2.14)

Gerade die Gruppendynamik, die sich in Berufsschulklassen oder Lehrgangsguppen in überbetrieblichen Einrichtungen entwickelt, stellt die Ausbilder/-innen zum Teil vor Herausforderungen. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Ausbilder/-innen selbst nicht über eine berufspädagogische Ausbildung verfügen, sondern eher „vom Fach“ bzw. aus der Praxis kommen:

„Dann gockeln die Azubis, weil sie sind ja hier die starken Jungs, und dann gockeln die Ausbilder, und dann sind die so im Gockeln drin - man merkt das auch vom Ausbildungsprozess her, das ist auch am Anfang der Lehrgänge oft, wo sich eine Gruppe behaupten muss und da ist sicherlich notwendig, oder ich würde mir wünschen, dass unsere Ausbilder mal etwas sensibler mit solchen Gruppenprozessen einfach auch umgehen, wo ich dann einfach sage, jetzt hör doch mal zu, das ist so, lass die sich jetzt mal irgendwo positionieren, das gehört dazu, das ist menschlich.“ (2.5)

Fehlende Basiskenntnisse und Motivation

Ein Problem, das mehrfach geschildert wird, besteht darin, dass gerade jüngere Auszubildende die (insbesondere schulischen) Ausbildungsinhalte nicht immer von Beginn an ernstnehmen. Dadurch kann es dazu kommen, dass ihnen später Grundlagenkenntnisse fehlen, die sowohl prüfungsrelevant als auch unerlässlich für die Ausübung ihres Berufs sind. Wird dies von den Betrieben erkannt, versuchen sie in der Regel, kurzfristig gegenzusteuern und die Wissenslücken noch vor der Abschlussprüfung zu schließen.

Generell zeigen sich die Ausbilder/-innen bemüht, ihre Auszubildenden zu unterstützen und bestmöglich auf die Prüfungen vorzubereiten. Dazu zählt auch gezielte Hilfestellung bei Auszubildenden mit inhaltlichen Defiziten:

„Ich habe damals einen Azubi übernommen, der hatte gerade mit Müh und Not die Zwischenprüfung geschafft, der hatte einige Lerndefizite. Da fiel es mir auch ein bisschen schwer, den vernünftig über die Prüfung zu bekommen. Da hatte ich ein bisschen Sorge, ob der das direkt auf Anhieb beim ersten Mal schafft. ... Letztendlich habe ich mir halt etwas rausgesucht, das war eine berufsbegleitende Lernhilfe ... Die haben das auf jeden Fall gemacht für Auszubildende mit Lernschwäche ... Dann haben die uns da die Hilfe angeboten und dem Azubi hat es wirklich viel gebracht. Der ist da auch gerne hingegangen. Für mich war es definitiv eine Erleichterung, als ich dann gemerkt habe, das läuft gut, der holt noch einiges nach vor der Prüfung. Als das alles anlief damals, da hätte ich mir vielleicht ein bisschen Hilfe noch gewünscht.“ (1.2.6)

Neben Schwierigkeiten beim Ausbildungseinstieg beschreiben mehrere Befragte ein Motivationstief einiger Auszubildender, das offenbar gehäuft im zweiten Lehrjahr einsetzt:

„Und es gibt ja auch Auszubildende, bei denen gerade im zweiten Ausbildungsjahr, wenn die Mitte erreicht ist, die Kurve nach unten geht und sie sehr demotiviert sind. Sie sitzen da und sagen, mir ist das alles zu viel. ... Das kommt dann im lockeren Gespräch raus - mir steht alles bis obenhin, es ist einfach zu viel, eine Klausur nach der anderen, ich habe sehr wenig Freizeit. Das sind so die Punkte, die letztendlich dann schwerwiegend sind, ob derjenige wirklich noch ein drittes Jahr durchzieht oder ob der Knick dann kommt in dem Moment.“ (1.3.1)

Gerade in Pflegeberufen, die Schicht- und Wochenenddienste vorsehen, führen die Arbeitsbedingungen immer wieder dazu, dass Ausbildungsverhältnisse vorzeitig abgebrochen werden. Ein Betrieb berichtet, dass versucht werde, dem durch offene Kommunikation bereits im Vorstellungsgespräch entgegenzuwirken, was jedoch nicht immer von Erfolg gekrönt sei:

„Wir weisen zum Beispiel darauf hin, dass es einem klar sein muss, wenn er diese Ausbildung macht und wenn er später in dem Beruf arbeiten möchte, er muss am Wochenende arbeiten, er muss an Feiertagen arbeiten, er muss meistens dann arbeiten, wenn

Familie, Freunde, Bekannte feiern gehen. Oftmals wird dann gesagt, ja, weiß ich alles. Wenn es aber dann nachher wirklich darum geht, dass dann wirklich er vielleicht zehnmal hintereinander Pech hat und dann ausgerechnet arbeiten muss und keinen Kollegen findet, mit dem er vielleicht den Dienst tauschen kann, dann gibt es auch Mitarbeiter, die dann schon mal abspringen.“ (1.3.1)

Hohe Abbruchquoten sind auch in der Gastronomie und Hotellerie zu verzeichnen:

„Also in der letzten Zeit, jetzt in diesem Jahr, ..., in diesem Jahr war es extrem. Ich weiß nur nicht woran es liegt. Aber es steigert sich... Von neuen Auszubildenden, das waren gar nicht so viele. Das waren glaub ich 18. Und da haben dann vier abgebrochen, das ist schon relativ viel, finde ich.“ (1.2.3)

Heterogenität der Lerngruppen

Eine Herausforderung in der Wissensvermittlung in Gruppen, mit denen sich Betriebe und auch Schulen bisweilen konfrontiert sehen, ist die Heterogenität und Durchmischung der Auszubildenden in einigen Berufen hinsichtlich Altersstruktur und Bildungsabschluss:

„Das kenne ich dann auch aus dem Unterricht, das ist ein Problem. Man hat da bunte Mischungen. Und wenn man die Abiturienten in einem Kurs hat mit den Realschülern, dann ist das manchmal schwierig, weil das keine homogene Veranstaltung mehr ist. Also auch das muss man dabei natürlich ein bisschen berücksichtigen.“ (1.1.13)

Ähnliche Schwierigkeiten werden auch von schulischer Seite geschildert: „Wir haben unterschiedliche Altersgruppen von 16 bis - ich habe jetzt einen Auszubildenden da, der ist 31, der gerade seine Ausbildung begonnen hat. Natürlich in jedem Jahr und in jeder Lebensphase sind das andere Entwicklungsphasen, die die Auszubildenden hier haben. Da muss man drauf reagieren können und muss das dementsprechend auch versuchen, umzusetzen. Es ist manchmal sehr schwierig und auch mal nicht möglich, das ist einfach so. Wenn man auf einen Auszubildenden stößt, der komplett dagegen hält, dann muss man auch schon mal die Reißleine ziehen. Es gibt natürlich gewisse Regeln hier, wo sich alle dran halten müssen.“ (2.5)

Ein Ansatz, die theoretische Wissensvermittlung so zu gestalten, dass stärkere wie schwächere Azubis gleichermaßen eingebunden sind, besteht in Kleingruppenarbeit, bei der die Auszubildenden sich die Inhalte gegenseitig erklären sollen. Oder in der Gründung sog. „Plus-Klassen“, in denen Schüler/-innen breiter ausgebildet und stärker gefordert werden:

„Das heißt, ich hole mir dann die vier, fünf, sechs Mann, die das wirklich draufhaben und sage, so, pass auf, ihr rafft euch jetzt zwei, drei Mann, kleine Gruppe, irgendwo im Schulungsraum in eine Ecke gesetzt - versucht mal euren Leuten das mit euren Worten beizubringen. Vielleicht haben die ein anderes Feeling dafür.“ (2.5)

„Bei der Ausbildung sind natürlich, klar, ist mittlere Reife normal und die mit Abitur, die gehen in spezielle Klassen. Es gibt die Plus-Klassen, es gibt ja so drei Klassen an der Berufsschule, und da gehen die dann in bestimmte Klassen, damit die nicht völlig unterfordert werden...die machen die sogenannte Plus-Klasse, da wird Englisch angeboten, die haben die Möglichkeit, mit dem Schulleiter einmal im Jahr für zwei Wochen oder so nach China zu reisen, da kriegt man schon was geboten.“ (2.8)

Allerdings gerät auch dieser Ansatz mitunter an seine Grenzen.

„Ich gebe der stärkeren Gruppe dann schon mal differenziertere Aufgaben und setze mich dann mit den anderen noch mal hin. Wenn aber da nicht viel kommt, was wollen Sie da machen? ... Ich glaube, das ganze System krankt irgendwo.“ (2.5)

Einige Betriebe engagieren sich stark und stellen auch Bewerber/-innen ein, die auf dem Arbeitsmarkt insgesamt weniger gute Chancen hätten. Mit entsprechender Unterstützung können jedoch auch diese Auszubildenden oftmals zum Erfolg geführt werden:

„Wir haben auch schon mal jemanden gehabt, der war Autist. Mit Behinderung haben wir schon zwei ausgebildet. Da muss man sich natürlich auch ein bisschen anders drum kümmern, ein bisschen anders mit umgehen.“ (1.1.11)

Bestehen entsprechende familiäre Rahmenbedingungen, etwa bei jungen Müttern, sind einige Betriebe durchaus bereit, die Ausbildung so zu gestalten, dass auch diese Zielgruppen gut untergebracht werden können:

„Wir hatten z. B. mal hier eine junge Frau, die hier die Chance bekommen hat, eine Teilzeitausbildung zu machen, weil sie junge Mutter war. Das war auch alles super und toll, aber dann ging es los, dass sie sehr viel krank war, besonders gern zum Wochenende krank war. Bei uns ist der normale Arbeitsalltag von 6 bis 22 Uhr und sie hatte schon die Sonderregelung, dass sie von 8 bis 14 Uhr arbeiten musste und dann auch nur drei Tage die Woche, den Rest war das Kind in der Schule. Auch samstags hatte sie oftmals frei.“ (1.1.11)

Nicht nur Geflüchtete, sondern auch andere Auszubildende mit Migrationshintergrund haben zum Teil sprachliche Schwierigkeiten, alle ausbildungsrelevanten Inhalte unmittelbar zu verstehen. Dies gilt insbesondere für Berufe, die mit Gesetzestexten oder Fachbegriffen, etwa aus dem medizinischen Bereich, umgehen müssen. Betriebe, die damit konfrontiert sind, versuchen ihre Auszubildenden gezielt zu unterstützen.

Betriebliches Bemühen um erfolgreichen Ausbildungsabschluss

Die Befragten schildern überwiegend das Bemühen seitens der Betriebe, die Auszubildenden trotz Schwierigkeiten möglichst zum Ausbildungsabschluss zu führen:

„Da hatten wir uns darauf geeinigt, dass sie aber einmal im Monat samstags arbeitet, weil dann der Freund zuhause war, und da hat sie dann grundsätzlich krankgemacht. Sie war sowas von unzuverlässig, die anderen im Team haben sie das natürlich auch spüren lassen, denn die mussten ja immer für sie mitarbeiten. Und dann kam auch ein, zwei Mal eine böse Whatsapp und dann habe ich auch gesagt, ich möchte nicht, dass du so mit mir über Whatsapp kommunizierst, das ist für wichtige Sachen, aber nicht, um sich krankzumelden, da ruft man persönlich an. Auf jeden Fall alles solche Dinge. Und dann hat sie gesagt, okay, dann kündigen Sie mich doch. Dann habe ich gesagt, nee, möchte ich eigentlich nicht, wenn du hier aufhören möchtest, wenn das zu viel ist, dann kündige du bitte. Und dann habe ich mit ihrer Betreuerin vom Unternehmen auch mal gesprochen, die sie begleitet hat in den Seminaren und dann haben wir Gespräche zu dritt geführt und haben Spielregeln aufgestellt und dann hat sie ihre Ausbildung hier fertiggemacht, das hat dann irgendwann funktioniert. Sie hat dann halt die Chance be-

kommen, dieses Dreivierteljahr noch durchzuziehen, dass sie wenigstens eine abgeschlossene Berufsausbildung hat und dann haben wir uns aber auch voneinander getrennt.“ (1.1.11)

Allerdings sind die Bemühungen nicht immer von Erfolg gekrönt, da hierbei nicht zuletzt der Wille der Auszubildenden selbst eine entscheidende Rolle spielt.

Probleme anzusprechen und offen zu kommunizieren, ist in einigen Berufen unumgänglich, etwa wenn es andernfalls im Umgang mit schwerem Gerät zu Gefährdungssituationen kommen kann.

„Wir haben eben auch einen gefährlichen Beruf, wir arbeiten ja mit vielen Maschinen und Werkzeugen zusammen. Irgendwann müssen sie natürlich auch da ran und müssen eben auch damit dann lernen. Es gibt aber auch vorher schon sehr viele Gefahrenquellen. Und da muss man eben als operativer Ausbilder vorher einschätzen können, warum ist der junge Mensch z. B. ständig müde. Sitzt der die halbe Nacht vor der Konsole? Besteht da Drogenkonsum? Vielleicht ist er auch mit dem Ganzen erst mal aus körperlicher Hinsicht überfordert. Also, dass der Vorarbeiter nicht sagt, was bist du für ein Schläffi? Sondern vielleicht sieht, dass er da mal eine Frage stellen oder das Verhalten hinterfragen muss.“ (1.2.14)

Kündigungen seitens der Betriebe sind insgesamt die Ausnahme und erfolgen in aller Regel erst als letzter Schritt nach diversen Maßnahmen, um die Situation anderweitig zu entschärfen:

„So eine Kündigung im Rahmen der Probezeit oder einfach so auch Kündigungen, auch solche Fälle haben wir. Das ist dann leider so. Also wir haben ja immer ein pädagogisches Ziel. Dass wir solche Maßnahmen anleiern, das machen wir ja nicht, um den Azubi zu ärgern, sondern um ihm klarzumachen, pass mal auf, lieber Azubi, dein Verhalten hat Konsequenzen. Wenn man groß ist, muss man das auch lernen irgendwann. Und wenn man ins Berufsleben möchte, dann sowieso. Man kann halt nicht jeden retten, das hilft mir dann in so Situationen, wo es dann zu einer Kündigung kommt, dann letztendlich auch damit zurechtzukommen. Ich kann dann immer noch in den Spiegel gucken, weil ich weiß, wir haben alles versucht und sind jetzt einfach an einem Punkt, wo wir nicht mehr helfen können und dann ist es jetzt auch gut. Dann soll es halt nicht sein.“ (1.2.4)

Die Eskalationsstufen reichen von informellen Gesprächen über mehrere Abmahnungen bis hin zur Kündigung.

„Beim ersten Mal gibt es immer ein persönliches Gespräch. Auch das interessiert manchmal nicht jeden. Beim zweiten Mal gibt es eine schriftliche Ermahnung und beim dritten Mal ist dann wirklich auch eine Abmahnung mit arbeitsrechtlichen Konsequenzen drin.“ (1.3.1)

Zum Teil wird den Auszubildenden trotz Abmahnungen die Möglichkeit eingeräumt, ihre Ausbildung abzuschließen. Allerdings erfolgt in diesen Fällen dann in der Regel keine betriebliche Übernahme im Anschluss an die Ausbildung:

„Normalerweise ist man ja bestrebt, den Auszubildenden noch ein Jahr weiter zu beschäftigen, damit er ein bisschen praktische Übung hat und auch schon eine Anstellung

vorweisen kann, wenn er sich weiter bewirbt. Das wurde bei ihr eben direkt abgelehnt aus diesem Grund, nicht zuverlässig, das ist dann die Konsequenz daraus.“ (1.3.2)

In manchen Fällen ist jedoch ein Ausbildungsabbruch unumgänglich, beispielsweise wenn der/die Auszubildende nach einigen Monaten feststellt, dass die Berufswahl nicht die richtige war. Um dies herauszufinden, wird auch die Probezeit als essenziell erachtet:

„Das ist auch das, was ich den Auszubildenden immer sage. Probezeit ist nicht dafür da, dass wir sagen können, tschö, gehen Sie mal - sondern das ist auch für die Auszubildenden ganz wichtig, ist es das, was ich drei Jahre lang machen möchte? Und dann hoffe ich auch immer, dass alle so ehrlich sind, wenn das nicht der Fall sein sollte, dass man dann auch mit uns spricht, denn nur dann kann man noch etwas tun.“ (1.2.4)

Ähnliches wurde auch von Befragten aus überbetrieblichen Einrichtungen geschildert.

„Es ist ja auch so, dass der oder die Auszubildende selber ja auch die Möglichkeit hat, zu sagen, während der Probezeit, das ist ja alles schön und gut, was Sie hier mit mir veranstalten und was Sie mir versuchen, beizubringen, aber das ist halt nicht der Bereich, den ich eigentlich machen wollte - sei es durchs Elternhaus, weil das Elternhaus gesagt hat, mach das erst mal, damit du überhaupt was machst. Das kristallisiert sich dann auch bei solchen Gesprächen heraus.“ (2.5)

2.5 Didaktik und Methodik

2.5.1 Formulierung von Lehr-/Lernaufgaben

Am Anfang der Ausbildung stehen in den meisten Betrieben einführende Gespräche und Veranstaltungen. Die Auszubildenden lernen das Unternehmen in Grundzügen kennen, werden untereinander und mit Kollegen/Kolleginnen und Vorgesetzten bekannt gemacht, und es werden ihnen Grundkenntnisse/-fähigkeiten in verschiedenen Bereichen (z.B. Arbeitssicherheit, IT/Kommunikationstechnik) vermittelt. Diese Einführungen finden in größeren Unternehmen vielfach in der Zentrale oder im eigenen Ausbildungszentrum statt, oder man verbringt auch einige Tage gemeinsam in einer Tagungsstätte:

In einer Bank beginnt die Ausbildung mit „E-Tagen“ (Einführungstagen) in der Zentrale: *„Dann sind sie sechs Tage in der Zentrale und lernen das Unternehmen kennen. Angefangen von ‚was sind Filialen?‘, über da kommt ein Mensch aus der Revisionsabteilung, Compliance‘. Also alles, was wir so haben, wird denen dann über die Ausbilder nähergebracht, oder erarbeiten die sich selbst. Also da lernen sie das Unternehmen einmal so kennen.“ (1.1.9)*

In einen Einzelhandelsbetrieb trifft man sich zum Einführungsseminar in einer Jugendherberge: *„Das startet immer im August mit einer ganzen Woche, da haben die so ein Einführungsseminar, sind in einer Jugendherberge und dann gibt es noch großes Hallo im Phantasialand, so einen Willkommenstag und die Azubis, die fertig sind, werden verabschiedet, und dann werden die natürlich mit eingeplant.“ (1.1.11)*

In einem Telekommunikationsunternehmen wechseln sich in der Einführungsphase Tage im Ausbildungszentrum mit betrieblichen Einsätzen ab: *„Da haben wir zum Beispiel diese Einführungsphase, die ist sehr genau beziffert, auch was Tage angeht, was so einen ersten Schnuppereinsatz in den Betrieben angeht, und dann einen zweiten Teil der Einführungsphase, aber auch Einzeltage noch über das gesamte erste Ausbildungsjahr. Das sind viele Vorgaben, die da sind, und inhaltlich festgelegt, um eben sicherzustellen, dass ein Systemelektroniker in Hamburg bei uns auch wirklich genau das Gleiche macht wie ein Systemelektroniker in München. (1.2.4)“*

Ein Hotel startet die Ausbildung mit „Welcome-Days“ im eigenen Haus: *„Dort machen wir dann direkt an den ersten zwei bis drei Tagen unsere sogenannten Welcome-Days, wo wir das gesamte Unternehmen präsentieren, ja, unsere Philosophie den Azubis versuchen zu vermitteln, die Regeln erklären, die in der Ausbildung herrschen, weil ja schon ein großer Unterschied ist zwischen, ich sitz jetzt in der Schule und ich muss jetzt wirklich im Arbeitsleben bestehen. Das versuchen wir so in den ersten zwei bis drei Tagen zu vermitteln. Und danach geht es dann direkt in den Abteilungen los, mit der Einführung in den jeweiligen Arbeitsbereich dann. (1.1.8)*

In einem Unternehmen der Immobilienwirtschaft beginnt man die Einführung in der Zentrale und führt sie dann in einer Jugendherberge fort. Diese ersten gemeinsam verbrachten Tage dienen damit nicht nur der fachlichen Information, sondern gelten auch als Teambuilding-Maßnahme: *„Wenn die neuen Auszubildenden kommen, nicht nur für die Gärtner, sondern für den gesamten Konzernbereich [...], machen wir einen Einführungslehrgang über drei Tage, wo die Auszubildenden sich untereinander kennenlernen, das ist natürlich dann der große Rahmen, auch mit den ganzen Handwerksauszubildenden und den kaufmännischen Auszubildenden. Da vermitteln wir denen schon mal so die ersten Grundgedanken, die wir gerne einfordern würden im Berufsleben, wie sie sich zu*

verhalten haben in Krankheitsfall, Schule usw. [...] Da organisiert die Frau X dann immer eine Jugendherberge, das ist dann immer auch mit Spiel, Sport usw. verbunden, um nicht immer nur Frontalunterricht zu haben. [...] Also wir geben uns schon sehr viel Mühe. Das ist eigentlich eine ganze Woche, nicht nur die drei Tage. Es fängt schon mit dem ersten Tag an mit der Vorstellung der Geschäftsführung, [...] Arbeitsschutz, Sicherheit usw. [...]. Wenn wir dann den zweiten Tag in der Jugendherberge sind, dann kommen die einzelnen Gesellschafter, die Geschäftsführer der Gesellschaften vorbei, [...] und dann stellen die auch persönliche Fragen, [...] und sich in der Regel ein sehr lockeres Gespräch entwickelt daraus. [...] So ist dieser Einführungslehrgang auch zum Teambuilding und so sehr gut. (1.2.14)

Auch bei einem Versorgungsunternehmen wird die Einführung als Beitrag zum Teambuilding verstanden: *„Wir haben ja als Erstes so eine Einführungswoche [...] und so Teamseminare machen, alles Rechtliche klären, dass die ihre Pflichten und Rechte kennen, die Auszubildenden. Die lernen die JAV dort kennen und machen so eine Teambildung. Auch so was Ausbildungsnachweis angeht, [...] das Zeiterfassungssystem, wie sie ihren Urlaub planen müssen und so. Und das machen wir in dieser ersten Woche, damit wir das Organisatorische im Endeffekt schon gebündelt weg haben.“ (1.1.2)*

Wenn die Auszubildenden dann an ihren ersten Einsatzort gehen (Betriebsstelle, Fachabteilung oder auch betriebliches/überbetriebliches Ausbildungszentrum), gibt es dort häufig erneut eine Einführung am Arbeits-/Ausbildungsplatz. Den Auszubildenden werden die für sie zuständigen Ausbilder/-innen vorgestellt und ihnen wird ein Überblick über die nach dem Ausbildungsplan in den kommenden Tagen und Wochen anfallenden Aufgaben gegeben.

Für den weiteren Verlauf der Ausbildung ist dann zu unterscheiden zwischen Unternehmen, in denen die Ausbildung in einem eigenen Ausbildungszentrum bzw. bei einem Verbundpartner beginnt oder direkt im Betrieb bzw. der ersten Fachabteilung. Im Rahmen einer zentralen, aus den betrieblichen Arbeitsprozessen ausgelagerten Ausbildung, die es (in unserer Stichprobe) nur für die gewerblich-technischen Berufe gibt, beginnt es in der Regel mit der Vermittlung von Grundkenntnissen/-fertigkeiten:

Im Ausbildungszentrum eines Versorgungsunternehmens: „Und dann starten die meistens mit der Metallgrundausbildung. Das heißt, die fangen an mit Feilen. Dann [...] kommt das Sägen, das Bohren, Reiben, Senken, das ist Metallgrundausbildung dann bei uns. Sie haben noch Schweißen und Meißeln, [...] gehen aber nebenbei schon zum Elektrokurs und kriegen dort ihre Elektrogrundlagen. [...] Das ist völlig allgemein gehalten [...] Also hier werden die wirklich produktiv nicht eingesetzt bis zur Zwischenprüfung. (1.1.2)

In der Lehrwerkstatt eines großen Industrieunternehmens: „Wir haben eine richtige Lehrwerkstatt und das beginnt tatsächlich mit der manuellen Metallbearbeitung. Das heißt, die müssen feilen, bauen dann, arbeiten sehr stark in Projekten dann eben auch, damit es eben ein bisschen besser motiviert und nicht irgendwas für die Tonne ist. Das heißt, die bauen sich so einen kleinen Lkw oder je nachdem auch mal einen Hammer [...]. Also auf jeden Fall haben wir da verschiedene Projekte, die aber immer das Ziel haben, etwas zu tun, eine Fähigkeit zu erlangen und trotzdem hinterher irgendwie ein Produkt zu haben und nicht nur einfach irgendwie ein Prüfungsstück oder so“ (1.2.9).

Oder bei einem Bildungsdienstleister, der im Rahmen einer Verbundausbildung, Unternehmen unterschiedliche Module, unter anderem auch die Grundausbildung in Metallberufen anbietet: *„Grundsätzlich ist es so, dass wir nach dem Ausbildungsrahmenplan arbeiten. Wir haben in unseren Lehrgängen klar definiert, was in den Lehrgängen vermittelt wird. Es sind in der Regel praktische Sachen, die hier vermittelt werden, begleitend theoretisch, es wird auch dann schon mal abgefragt in theoretischer Form. Aber grundsätzlich ist der Schwerpunkt auf dem praktischen Teil, denn wir haben duale Ausbildung, d.h. Berufsschule läuft ja dann auch noch da mit und da ist die Berufsschule für den theoretischen Part erster Ansprechpartner. Deswegen können wir uns so gut auf den praktischen Teil einstellen und das dementsprechend dann auch vermitteln. Das wissen die Unternehmen. Das wird aber auch nicht unternehmensspezifisch dann gemacht. Das, was an Lehrinhalt in dem Lehrgang drin ist, vermittelt werden soll, das sind, wenn wir noch mal von dem Grundlehrgang sprechen, das sind nun mal die Grundlagen und die sind für alle Auszubildenden, die dann hier sind, auch gleich.“*

Die Ausbildungsinhalte folgen also, wie im letzten Zitat auch erwähnt, einem eng am Ausbildungsrahmenplan orientierten Konzept. Für dessen Umsetzung sind die jeweiligen hauptberuflichen Ausbilder/-innen zuständig, die alle neben der fachlichen, häufig im Rahmen einer Fortbildung als Meister/-in oder Techniker/-in erweiterten Ausbildung auch über eine berufspädagogische Qualifikation, mindestens auf AEVO-Niveau, verfügen.

Für die in die betrieblichen Prozesse integrierte Ausbildung gilt grundsätzlich das, was bereits an anderer Stelle in den Grundzügen beschrieben wurde (vgl. 2.2.3 Integration der Ausbildung in die betrieblichen Geschäfts- und Arbeitsprozesse): Die Aufgabenstellungen für die Auszubildenden ergeben sich zum einen aus dem betrieblichen Ausbildungsplan, insofern als dort vorgegeben ist, in welchen Fachabteilungen und zu welchen Zeiten welche Inhalte zu behandeln sind. Zum anderen werden die konkreten Arbeitsaufgaben durch die Ausbilder/-innen, zumeist ausbildende Fachkräfte, bestimmt, und zwar indem aus den im Geschäftsprozess anfallenden Arbeiten (Teil-)Aufgaben ausgewählt werden, deren Bewältigung man den Auszubildenden (unter mehr oder minder intensiver Anleitung und Kontrolle) zutraut. Dabei wird die Formulierung entsprechender Arbeits-/Lernaufgaben in der Regel nicht problematisiert, sie erfolgt weitgehend intuitiv, basierend auf Erfahrungen mit anderen Auszubildenden bzw. aus der eigenen beruflichen Ausbildung und Praxis. Häufig begleiten und beobachten die Auszubildenden zunächst ihre Ausbilder/-innen. Dann weist man ihnen einfache Aufgaben zu, und je nachdem wie das Ergebnis ausfällt, wird das Anforderungsniveau mehr oder weniger, schneller oder langsamer gesteigert. Das heißt zum einen, dass die Arbeitsergebnisse immer wieder kontrolliert und bewertet werden, und dass zum zweiten die Ausbildung je nach Leistungsvermögen, Talenten und Interessen der Auszubildenden individuell gestaltet und Ausbildungspläne flexibel umgesetzt werden (vgl. Abschnitt 2.3 Kontrolle und Feedback). Dazu Beispiele aus einer Reihe von Unternehmen:

Der Meister der Werkstatt eines Forschungsinstituts beschreibt, wie er die Anforderungen an seine Auszubildenden individuell steigert: *„Am liebsten habe ich, [...] dass sie so ein bisschen mitlaufen. Ich mache ungerne wirklich alles so ganz genau geordnet nach Ablaufplan, sondern wir fangen an mit einfachen Sachen, die ganz normalen Grundlagen wie feilen, bohren, sägen, Gewinde schneiden, so fängt es eigentlich an. Dann wird das immer ein bisschen aufgebaut, dass irgendwann auch mal drehen, fräsen, also die Grundfertigkeiten des Berufs des Feinwerkmechanikers vermittelt werden. Meistens*

ergibt sich das so ein bisschen aus der Arbeit, was halt gerade anfällt. Ich habe nachher keinen ganz festen Ablaufplan mehr, sondern ich gucke dann eher darauf, wie hat der sich entwickelt, kann man dem jetzt schon ein bisschen mehr zutrauen oder muss man den ein bisschen mehr betreuen? Je besser der Azubi ist, umso einfacher ist es natürlich, mit dem zu arbeiten und auch angenehmer.“ (1.2.6)

Der Ausbilder bei einer Stadtverwaltung verweist auf den engen Zusammenhang von Arbeits- und Lernprozessen: *„Das ergibt sich aus der Arbeit selbst. Wenn ich als Lehrling in die Vermessungsabteilung komme, dann muss ich erst mal lernen: Was heißt vermessen? Was passiert draußen? Wie ist das, was draußen ausgemessen wird, wie kommt das aufs Papier? Also das ergibt sich aus der Sache selbst, das, was zu lernen ist. Der Vermesser nimmt Punkte auf, die werden auf Papier übertragen über ein Koordinatensystem, und dann entwickelt sich natürlich am Rechner aus diesen Punkten ein Lageplan. Gleichzeitig muss ich lernen, mit diesen Programmen umzugehen, also mit diesem AutoCAD hauptsächlich zu zeichnen. Also das ist in der Vermessung der Fall. Dann geht es natürlich ins Detail, Blattgestaltung, also dieses Ganze – und dann geht es in der Stadtentwässerung weiter. Für die Planung der Stadtentwässerung braucht man Höhenpläne, Lagepläne, Querschnitte, Versorgungspläne. In allen Bereichen gibt es die Baustellenbegehungen. Die Arbeit, die da zu erledigen ist, das sind Prozesse, die in jedem Projekt gleich sind, und die bekommt der Auszubildende oder die Auszubildende dann natürlich genau so mit, und die werden da mitgenommen, sage ich mal.“ (1.1.13)*

Der Ausbilder einer Bäckerei/Konditorei betont, dass es wichtig sei, dass die Auszubildenden es lernen, selbstständig zu arbeiten – auch wenn es große individuelle Unterschiede gebe: *„Weil wir ein kleiner Betrieb sind, kann man sich wirklich auf jeden persönlich einlassen und man merkt ja dann irgendwann auch, [...] wie schnell man wem was zumuten kann. Wenn jemand neu kommt: Ab auf den Backposten morgens, also abbacken, Croissants, Tartes usw. Mach mal! Wenn das dann läuft, das ist nämlich wichtig, weil sonntags sind wir nur zu zweit, [...] dass man auch mal jemanden da alleine hinstellen kann als Azubi, dass das funktioniert. [...] Genau, dass ich [...] sie in dieser wichtigen Phase am Morgen, bis die Läden bestückt sind, einsetzen kann. Wenn das gegeben ist, dann gibt es Leute, die nach zwei Monaten schon das erste Mal Mousse machen können und Leute, die es halt erst nach drei Monaten machen. [...] Wer was macht, ist bei jedem anders, aber so über die zwei, zweieinhalb, drei Jahre, die die bei uns sind, ist es dann eigentlich bei jedem so, [...] dass dann im Endeffekt die Leute rausgehen und eigentlich alles können. Aber da gibt es kein Schema. Das ist wirklich individuell für jeden.“ (1.2.13)*

Die Ausbildungsleiterin eines Unternehmens der Immobilienwirtschaft beschreibt den Lernprozess ihrer Auszubildenden, vom Zuschauen über „Learning by Doing“ zur selbstständigen Arbeit: *„Man setzt sich neben den Ausbilder meistens und dann werden die Prozesse erst mal erläutert und natürlich auch praktisch mit Klicks. Man schaut zu. Learning by Doing kommt dann auch irgendwann [...] Wann mache ich was? Worauf achte ich? Man kommt in die Immobilienwirtschaft und hat eigentlich gar keine Ahnung davon. Was ist rechtlich? Wie kann ich vorgehen? Welcher Vertragspartner muss unterschreiben und et cetera? Das lernt man ja alles in der Berufsschule erst mal, um das Theoretische dann praktisch anzuwenden. Und hier hat man das dann auf einer ganz einfachen Ebene erst mal kennengelernt. Und dadurch, dass man immer zuschaut erst mal am Anfang, aber relativ schnell nach einer Woche auch selber schon arbeitet und Fehler machen darf [...] Aber so ein positives Feedback [...], zum Beispiel wenn man alleine eine Kündigung erstellt hat, die ja auch rechtskräftig dann ist und dafür gelobt*

wird, dass man anerkannt wird, trotz dass man eine Azubi ist und die Arbeitsprozesse trotzdem alleine macht, das ist sehr wichtig. [...] Und natürlich [...] muss parallel dazu erklärt [werden], dazu auch veranschaulicht in Screenshots, also Skript ausgedruckt, dass man das noch mal nachlesen kann. Es wird auch Zeit dafür gegeben, dass man sich einen Mietvertrag oder auch die ganzen Prozesse noch mal durchlesen kann. Und dann, ab einem bestimmten Zeitpunkt möchte man es dann auch alleine machen, dann möchte man auch zeigen, ich habe es verstanden, ich würde es jetzt gerne mal probieren. (1.1.6)

Und der Ausbildungsleiter eines Tiefbauunternehmens hebt die Bedeutung der Ausbilder vor Ort hervor, die ihre Auszubildenden individuell fördern und fordern: *„Ja, da spielt die Routine, die unsere Mitarbeiter auf der Baustelle, also der Ausbilder vor Ort, die Routine, die die in der langen Zeit erworben haben, da spielt die Routine natürlich eine sehr große Rolle. Wenn ich jemanden habe, einen Auszubildenden mit sehr guten handwerklichen Fähigkeiten, der wird mehr gefördert und gefordert auf der Baustelle als jemand mit unzureichenderen handwerklichen Fähigkeiten, aber das ist der normale Ablauf. Jemand der handwerklich besonders befähigt ist, der wird auch am Ende eine bessere Prüfung ablegen als derjenige, der sich zuerst dreimal um die eigene Achse dreht, bevor er anfängt zu arbeiten. Da spielt die Routine unserer Ausbilder eine große Rolle und dann die Gespräche, die für die Ausbildung geführt werden.“ (1.2.7)*

Anspruchsniveau und Komplexität der Aufgaben steigern sich also im Verlauf der Ausbildung, bis die Auszubildenden (wie auch in den bereits angeführten Zitaten angedeutet) weitgehend selbstständig arbeiten können und sollen. Dabei bedeutet Selbstständigkeit in der Regel (Mit)Arbeit im Rahmen der betrieblichen Geschäftsprozesse. Die Auszubildenden sind produktiv tätig und zeigen ihre berufliche Handlungskompetenz:

Dazu noch einmal die Ausbildungsleiterin aus der Immobilienwirtschaft: „Bei uns ist eben auch diese Selbstständigkeit sehr großgeschrieben und die jungen Leute möchten das auch. Und wenn wir das wirklich bewerkstelligen können, dann werden die auch sehr schnell wirklich richtig integriert. Die können dann zur Vermietung rausgehen, die können Protokolle schon bereits schreiben und wachsen eigentlich sehr schnell in dieser Verantwortung, die sie bei uns übertragen bekommen.“ (1.1.6)

Eine besondere Herausforderung stellt die Ausbildung in dem Servicecenter einer Versicherung dar, das von den Auszubildenden, nach dem Modell einer Juniorfirma, selbstständig geführt wird: *„Da sagen wir auch schon vornherein, ihr führt das zwar alleine, aber wir sind immer daneben. Das heißt, wenn die dann neu hier erscheinen, setzen wir uns immer daneben und gucken und horchen: Was haben sie mitbekommen aus den Niederlassungen? Können sie das richtig einschätzen? Wie sind die Kundenanliegen? Und wenn wir nach und nach merken, sie sind schon sehr eigenständig, ziehen wir uns mehr zurück. Wenn wir merken, da sind noch Defizite, helfen wir im Eins-zu-eins-Gespräch, oder wenn's ein großes Problem ist natürlich auch in der Gruppe. Genau. Also als Schulung oder Seminare oder in der Art.“ (1.1.1)*

Ergänzt wird die Ausbildung im Betrieb durch den vor allem Theorie-orientierten Unterricht in der Berufsschule und (im Handwerk) durch überbetriebliche Unterweisungen, bei denen praktische Übungen im Vordergrund stehen:

„Nach ungefähr einem halben Jahr fangen wir an, sie auch auf Lehrgänge zu schicken. Da gibt es eine überbetriebliche Ausbildung, die findet in der Kreishandwerkerschaft statt [...]. Da sind Werkstätten mit Meistern von der Handwerkskammer oder von der

Kreishandwerkerschaft, und dann gibt es da noch mal Intensivkurse zum Schweißen, verschiedene Schweißverfahren, Metallverarbeitung, Drehen, Fräsen, alles, was so für den Metallbauer dazugehört“ (1.2.11).

Zudem werden die Auszubildenden in größeren Unternehmen in mehreren Fachseminaren auf spezifische Tätigkeiten oder auch Projekte vorbereitet. Diese begleitenden Kurse finden in der Zentrale, im eigenen Ausbildungszentrum oder bei Bildungsdienstleistern statt und werden von internen oder externen Ausbildern/Ausbilderinnen bzw. Dozenten/Dozentinnen durchgeführt:

Bei einer Versicherung gibt es eine Vielfalt von Themen solcher Seminare und auch Arbeitsgruppen von Auszubildenden, die an Projekten arbeiten: *„Was wir zusätzlich noch machen sind so übergreifende Seminare, so übergeordnete Themen, die koordinieren wir von der Ausbildungsabteilung aus, das heißt, das ist dann unser Job mit. Wir machen das Einführungsseminar mit den Auszubildenden, wir machen über die Ausbildung hinweg noch ein paar Seminare, wenn es um Außendienstvorbereitung geht, wenn es um Projekt- und Teamarbeit geht. Wir versuchen gerade, Arbeitsgruppen zu initiieren für Auszubildende zum Thema Ausbildungsmessen oder Karriereportal oder Berufsinformationsveranstaltungen, weil sie angefragt werden von Schulen oder von den Kammern auch. Wo wir dann eben gucken müssen, das können wir gar nicht mehr alles wuppen, und die Azubis sind die viel besseren Botschafter für unsere Ausbildung. Deswegen versuchen wir, das auf dem Wege zu machen und die einzusetzen (1.1.12).*

Bei einer Bank sollen die internen Seminare vor allem den theoretischen Unterricht vertiefen, und zwar mehr als in der Berufsschule auf den spezifischen Bedarf des Unternehmens ausgerichtet: *„So neben der Berufsschule haben wir noch eigene interne Seminare, die Fachlichkeit aufs Haus vertiefen und die dafür sorgen, dass wir die Inhalte, wenn sie in der Praxis gebraucht werden, schon mit vermitteln. Das kann die Schule aufgrund der verschiedenen Phasen, in denen wir uns bewegen [...] nicht immer in der zeitlichen Abfolge leisten“ (1.1.9).*

2.5.2 Ausbildungsmethoden

In der überwiegenden Anzahl der Betriebe wird nach dem Prinzip der vollständigen Handlung ausgebildet, auch wenn dieser Begriff – wenn überhaupt – meistens nur den Ausbildern und Ausbilderinnen bekannt ist, die die Ausbildereignungsprüfung absolviert haben. Und auch der Anspruch, kompetenz- und prozessorientiert auszubilden, wird in der Mehrzahl der Betriebe erfüllt. Insbesondere dort, wo die Ausbildung von Anfang an auf die Arbeitsprozesse ausgerichtet ist und in den verschiedenen Fachabteilungen erfolgt, werden die Ausbildungsbetriebe diesen Anforderungen gerecht.

Wie bei einer Versicherung: *„Was wir ganz viel machen, ist das Modell der vollständigen Handlung. Das ist auch durch den Prüfungsteil ‚fallbezogenes Fachgespräch/betriebliche Fachaufgabe‘ bedingt. Die Auszubildenden müssen ja zu zwei Schwerpunktthemen eine betriebliche Fachaufgabe bearbeiten, also einen Report schreiben und dann in ein Prüfungsgespräch gehen. Und da steht ja schon immer drin, der Auszubildende soll zeigen, dass er selbstständig plant und durchführt und kontrolliert oder auswerten kann. Dann habe ich ja genau diese Punkte, also Planung ist drin, Durchführung ist drin, Evaluation ist drin, das sind ja so diese Facetten in diesem Modell. Das ist bei uns ganz stark, das Modell der vollständigen Handlung, dass kriegen die von vorne bis hinten, also das machen wir theoretisch in Einführungsseminaren, wir machen das mit denen in*

Projekten im Einführungsseminar und führen das auch immer fort, weil das für mich so das A und O ist. Im Übergang, in der ständigen Weiterentwicklung dieses Modells [entsteht] der Lernprozess. [Wenn] aus der Evaluation, aus dem Transfer bereits Gelerntes in neue Aufgaben übergeht, dann habe ich den zum handlungskompetenten Menschen gemacht. Also erst mal Wert auf die betriebliche Handlung gelegt, wobei natürlich auch die persönliche Kompetenz, die Methodenkompetenz da immer eine Riesenrolle spielt, so zu entscheiden, was kann ich, was kann ich mir zutrauen, solche Dinge fallen da auch mit rein“ (1.1.12).

Oder bei einem IT-Unternehmen: „Es soll ja eine selbstständig arbeitende Person am Ende der Ausbildung herauskommen, die auch wirklich im Berufsleben agieren kann und den Beruf ausüben kann. Von daher denke ich nicht, dass das zielführend ist, immer vorzugeben, wie der Weg sein soll und wie genau die Aufgabe zu bearbeiten ist, sondern eher Lösungsansätze zu geben oder verschiedene Möglichkeiten auch zu zeigen und demjenigen aber selbst dann die für ihn passende Variante herausfinden zu lassen. Da muss man natürlich auch Zeit geben zum Austesten und eben auch wieder, um Fehler zu machen. Das muss man tolerieren, aber genau das erscheint mir sinnvoller. (1.1.5)

In einem kleineren Betrieb sind der Ausbilderin die Begriffe zwar bekannt, die Umsetzung hält sie jedoch für schwierig.

„Also ich sage mal, ich kann das verstehen, auch dieses Vierstufenmodell, wenn ich jetzt im Handwerksbetrieb bin, dann ist das eine Sache, perfekt. Das ist hier ein bisschen schwierig. Also wir, da geht auch jeder Ausbildungsbeauftragte anders an die Sache ran. Einige erzählen oder erklären sehr ausführlich, andere sagen, und dann müssen die auch flexibel sein, andere sagen, das leg ich dir hier hin, guck es dir mal an, die Aufgabe ist, du musst was schreiben zu dem und dem Thema oder so. Und dann sollen die erst mal versuchen, mit diesem Wust an Informationen eine Struktur zu kriegen, also das muss nicht immer sein, die sind ja nicht doof. Die sind ziemlich schlau, die sollen Augen für etwas selber entwickeln und eine Freiheit letztlich haben, versuch dich daran, wenn du Fragen hast, komm auf mich zu. So. Und so tastet man sich dann auch ran. Das ist aber völlig unterschiedlich. Da ist jeder Typus unterschiedlich“ (1.1.2).

Auch in den Unternehmen, in denen die Grundausbildung in der Lehrwerkstatt oder im eigenen Ausbildungszentrum stattfindet, spielen das Prinzip der vollständigen Handlung und die Kompetenzorientierung eine Rolle.

„Dass wir immer ganzheitlich anfangen und immer, ja wie man so schön sagt, handlungsorientiert, aber das leben wir eben auch. [...] Und wir steigen dann mit einem relativ einfachen Programm ein, und zwar ist das ein Schnittpunkt nach den drei Monaten sozusagen, da geben wir den Azubis ein Projekt, das kann mal eine Bingotrommel sein ..., dass die unsere Abläufe kennen, dass sie überhaupt wissen, mein Gott, wie soll ich denn so eine Bingotrommel bauen? Also im ersten Moment stehen die natürlich und sagen: Äh, ich kenne eigentlich von Werkstoffkunde noch nichts. Ich weiß gar nicht, wie Verbindungselemente sind. Ich weiß gar nicht, wie Fertigungstechnik läuft oder so. Und dann sagen wir immer: Ja, das wissen wir, aber das ist uns auch bewusst. Und an der Stelle: Macht gerne Fehler, weil der größte Fehler ist, keine Fehler zu machen. Also das ist auch so eine Philosophie. Und dann haben wir regelmäßig wirklich so ganz tolle Ergebnisse, dass es nicht demotivierend sein soll. Wir bauen dann immer auch so ein Kun-

den-Lieferanten-Verhältnis mit denen auf. Wir Ausbilder sind dann die Kunden und sagen immer: Okay, holt uns mit ins Boot. Wir geben euch einen Auftrag, aber ihr müsst immer wieder gucken, ist es auch noch das, was der Kunde möchte. Dadurch haben wir natürlich eine ganz gute Lenkungsfunktion“ (1.2.9).

Betrachten wir die einzelnen Ausbildungsmethoden, dann kommen Präsentationen relativ häufig zum Einsatz, die von den Auszubildenden inhaltlich vorbereitet, mit PowerPoint erstellt und vorgetragen werden. Hierbei kann es sich zum Beispiel um die Präsentation eines Auslandseinsatzes handeln oder um spezifische Fachthemen, die die Azubis sich erarbeiten müssen, wie neue Produkte oder auch Ergebnisse einer Aufgabe, die in Teams erarbeitet wurden.

Etwas weniger häufig wird die Projektmethode eingesetzt, indem die Azubis eine Projektaufgabe erhalten, zum Beispiel die Entwicklung eines Pizzaofens, der im Verlaufe eines Jahres von der Konzeption bis zur Herstellung und Demonstration erarbeitet und danach im Betrieb weiterhin eingesetzt wird. Oder die Azubis erhalten den Projektauftrag, für das neue Ausbildungsjahr einen Elternabend zu organisieren, inklusive des inhaltlichen Ablaufs und der organisatorischen Anforderungen wie Raummiete und der Sicherheitstechnik etc. In einem Betrieb wird diese Methode Erkundungsauftrag genannt, den die Azubis selbstständig erarbeiten müssen.

So werden bei einer Bank Auszubildende damit beauftragt, zu bestimmten Fragestellungen zu recherchieren und Vorträge auszuarbeiten, die wiederum dazu dienen, Mitarbeiter/innen zu schulen: *„Wenn wir da irgendwo immer Probleme haben, dass beim Thema Schließfächeröffnung und -schließung Fehler gemacht werden, dass immer was vergessen wird oder eine Idee nicht mit umgesetzt wird, dann setzt man da manchmal sogar einen Auszubildenden drauf an, dass er einen Erkundungsauftrag dazu vorstellt, damit alle Mitarbeiter das noch mal wiederholen. Oder so eine Sicherheitsunterweisung zum Beispiel: Was muss ich im Falle eines Feuers tun oder welche Schritte sind auch zur Prävention von Banküberfällen wichtig, oder wenn es mal passiert auch danach nötig. Oder zum Thema Umweltschutz, Datenschutz, da werden manchmal die Auszubildenden genutzt, um unauffällig die Mitarbeiter noch mal zu schulen, dann kann ich nämlich da sitzen als Mitarbeiter und sagen, ‚ja, gut dass du das erzählst, stimmt alles‘, ‚ach ja, stimmt, so war es auch, ja, ja, aber das habe ich auch mal gewusst‘. Dann habe ich nicht das Gefühl, ich werde belehrt, sondern dann können beide Seiten gut damit leben“ (1.1.9).*

Relativ häufig werden auch Rollenspiele eingesetzt:

So tauscht zum Beispiel in einem Industrieunternehmen die Ausbilderin, die noch sehr jung ist und teilweise mit Autoritätsproblemen zu kämpfen hat, die Rolle mit ihren Auszubildenden: *„Und das machen wir dann auch gerne mal über Rollenspiele, dass wir dann wirklich einfach mal sagen, ich tausche dann die Rolle, ich bin jetzt mal die flapsige Auszubildende, die keine Lust hat, die die ganze Zeit am Handy hängt. Wie würdest du das jetzt als Ausbildungsbeauftragter regeln oder als Ausbilder? Wie findest du das? Oder auch als Lehrer, wenn du vorne präsentierst? Also das mache ich auch ganz gerne, ich spiele auch gerne den Störenfried, wenn die mal präsentieren.“ (1.2.9).*

In einem Unternehmen des Hotel- und Gaststättengewerbes werden Rollenspiele in einem Führungsseminar für Fachmänner und -frauen für Systemgastronomie eingesetzt: *„Dann gibt es ein Rollenspielblatt. Meistens macht der Trainer den Gegenpart, also den*

Angestellten. Und dann gibt es bestimmte Informationen auf dem Blatt, die derjenige als Führungskraft hat. Zum Beispiel gibt es eine Servicekraft, die immer die Standards nicht umsetzt und nicht willig ist, das zu machen. Dann gibt es verschiedene Informationen, meinetwegen ist die 53, ist schon ganz lange da, hat keine Lust dazu. Und dem Betriebsleiter ist das aufgefallen und sie möchten diese Frau zum standardgemäßen Serviceablauf bringen, dafür sorgen, dass sie in Zukunft wieder auf die Arbeitsabläufe achtet. Und dann muss derjenige reagieren, spontan im Rollenspiel und dann wird das von allen gefeedbackt. Das heißt, das ganze Plenum gibt dann noch mal Feedback, was wäre vielleicht noch zu verbessern oder zu optimieren, was hat gut gefallen, wo geht noch was.“ (1.2.3).

Darüber hinaus kommen Kurzvorträge, Lehrgespräche und Lernaufträge zur Anwendung. Kurzvorträge werden einmal von den Auszubildenden erwartet, indem sie ihr Wissen an andere Azubis weitergeben oder aber umgekehrt von Ausbilder/-innen eingesetzt, die mehrere Azubis in einer Fachabteilung anhand dieser Methode in die Abteilung einführen oder wichtige Informationen weiterreichen. Lehrgespräche werden häufiger in gewerblich-technischen Ausbildungsberufen in den Lehrwerkstätten eingesetzt.

So in zwei Betrieben der Maschinenbaubranche: „Lehrgespräche finden in der Werkstatt statt. Also wenn die zum Beispiel zum Schweißen eine Einweisung bekommen, haben wir einen extra Schweißmeister, der das dann mit denen macht, die bekommen dann hier eine Woche firmeninterne Schulung zum Schweißen zum Beispiel und das ist auch mit Theorie, das ist dann so ein richtiges Lehrgespräch“ (1.2.11).

Für den Ausbildungsmeister des zweiten Betriebes ist „... das Lehrgespräch das Eigentliche, wo man sagt, man redet mit denen und hat sechs Leute“ (1.2.12).

Es gibt aber auch Kritik am Lehrgespräch, hier aus einer Bank:

„Ja, Lehrgespräch haben wir in der Filiale, glaube ich, kaum noch. Als ich gelernt habe, hat der Filialleiter einmal in der Woche gesagt: ‚Komm mal her und jetzt erzähle ich dir mal, was da in der Ausbildungsordnung drinsteht und was du dazu wissen musst.‘ Das ist ineffizient. Weil das enorm viel Kapazitäten bindet und wenig Erfolg letztlich hat. ... Also das Lehrgespräch würden wir bei uns in internen Seminaren mit sehen in den Phasen, in denen wir Unterricht haben, da passt es noch“ (1.1.9).

Die Methoden „Moderation“, „Leittextmethode“ und „Demonstration“ kommen nur vereinzelt zum Einsatz. Bezogen auf Moderationen werden in Betrieben der kaufmännischen Ausbildungsberufe die Azubis bspw. dazu angehalten, Beraterrunden zu moderieren.

„Also kleiner Exkurs, wir machen, je nach Filiale und Organisation, aber das kenne ich eigentlich aus jeder Einheit, dass es einmal in der Woche eine sogenannte Servicerunde gibt, wo sich die Kollegen aus dem Service über Servicethemen unterhalten, dann gibt es eine Beraterrunde und eine Gesamtrunde. Und auch dort haben sie Gelegenheit, je nach Ausbildungsstand, diese zu moderieren“ (1.1.9).

Oder die Auszubildenden werden dazu ermuntert, in den ausbildungsbegleitenden Seminaren die Moderation zu übernehmen.

Die Leittextmethode kennen viele der Befragten nicht. Und nur in Einzelfällen wird sie eingesetzt:

Im Ausbildungszentrum eines Versorgungsunternehmens gilt sie als Standard: „Wir unterrichten hier nach Leittextmethode. Sie bekommen halt einen großen Leittext mit der Grundausbildung von uns, und dann wird das projektweise [abgearbeitet]. [...] Zum Beispiel eine Bohrplatte. Dann gibt's eine Bohrplatte 1, Bohrplatte 2, die erste Bohrplatte ist halt mit Bogen und Gewinde, und die zweite ist dann zum Beispiel eine Passung und Senkung. Dazu gibt es immer halt den Leittext, dann die Leittextfragen passend dazu, den Arbeitsauftrag und die Bewertungsbogen. Das heißt, [...] sie sollen viel im Selbststudium machen, dass wir nur noch ausbildungsbegleitend im Endeffekt da sind, weil sie das halt draußen dann auch nur nicht anders kennenlernen werden. Da wird ihnen nicht mehr alles an die Hand gereicht, sondern sie müssen dann schon machen und sich selber informieren können, das ist halt ganz wichtig.“ (1.2.2)

Die Ausbilderin eines Unternehmens der Textilindustrie hat sich Leittexte für ihre kaufmännischen Auszubildenden erarbeitet: „Anhand von so Leittexten, dass die sich selber Sachen erarbeiten müssen, zur Sozialversicherung, zur Rentenversicherung, zur Krankenversicherung, was ist die Beitragsbemessungsgrenze – also alles, was so mit Lohn und Gehalt zu tun hat, sodass sie am Ende quasi eine Gehaltsabrechnung selber rechnen müssen. Lohnsteuer, Steuerklassen, was muss ich beachten – und dann wird den Azubis erst mal bewusst, da gehört ja ganz schön viel dazu, bis da am Ende was rauskommt. Das ist aber ganz gut eigentlich, das können die sich selber erarbeiten, im Internet steht viel, dann können sie noch mal nachlesen – und am Ende verstehen sie die Gehaltsabrechnung.“ (1.1.4)

Zudem es gibt – vor dem Hintergrund eigener Erfahrungen und Probleme – auch kritische Stimmen zu dieser Methode:

„Leittextmethode haben wir mal probiert, so wie wir es verstanden haben. Das war damals eine ganz spannende Phase, weil es mir nicht gelungen ist, wirklich ganz zu durchdringen, was ist eigentlich Leittextmethode. Wir haben es damals so verstanden, dass man von vielen Seiten recht schwammige, offene Fragen stellt, sodass sich ein Lernfeld nachher aus verschiedenen Blickrichtungen erschließt. Hatten auch tolle Ideen, wie wir das entsprechend mit reingetragen haben, dass andere diese Philosophie so verstanden haben, und sind schlicht und einfach an der Frage gescheitert, dass der Mensch höchst effizient denkt. [...] Die Auszubildenden des ersten Jahrgangs, die haben da noch richtig Arbeit mit gehabt, und die nächsten haben schlicht und einfach abgeschrieben, abgeguckt. [...] Da wird nachher nicht mehr die Leitfrage beantwortet, sondern es werden die Fragen auswendig gelernt. Von daher haben wir uns von der Seite verabschiedet.“ (1.1.9)

Demonstrationen kommen vor allem in den handwerklichen Betrieben zur Anwendung:

„Ich mag es immer am liebsten, ich zeige es zuerst und dann können sie es selber nachmachen. Das ist das sicherste. Was ich auch immer wichtig finde, das sage ich auch immer, aufschreiben, Rezepte aufschreiben und auch aufschreiben, wie es funktioniert, weil manche Leute nur fotografieren, dann sage ich, nee, das bringt dir nichts. Ich hatte halt so Karteikarten, da stand aber nur die Rezeptur drauf, aber nicht, wie es geht und das bringt denen ja nichts. Sie könnten meine ganze Box haben und später stehen sie da, gucken es an und denken - und jetzt? Das sind so Kleinigkeiten noch, also dass man halt auch sagt, jetzt erkläre ich dir was, jetzt schreibst du es bitte auch auf, dazu dient das Berichtsheft eigentlich auch, aber Rezepte sind da meistens nicht dabei, und dass

sie halt wirklich Sachen aufschreiben. [...] Ich sage auch immer nur die Sachen aufschreiben, die man selber schon gemacht hat, weil dann weiß man, wie man es gemacht hat und kann es dann auch aufschreiben.“ (1.2.13)

In einigen Betrieben werden auch Planspiele zur Ausbildung eingesetzt, sowohl in kaufmännischen als auch gewerblich-technischen Ausbildungsberufen. In einem großen Betrieb der Maschinenbaubranche ist ein Unternehmensplanspiel geplant, dass zum ersten Mal eingesetzt werden soll.

„Planspiele auch für die Kaufleute, wo wir jetzt tatsächlich ein dreitägiges Planspiel wieder im Februar geplant haben für alle kaufmännischen Azubis. [...] Die werden ein Unternehmensplanspiel machen, wo sie im Prinzip in Erfahrung bringen können für sich selbst, wie ein Industrieunternehmen wie unseres funktioniert. Wie wir hier Geld verdienen. Also im Vordergrund steht übergeordnet die Fragestellung der Wertschöpfung. Wie schöpft unser Betrieb Werte? Wie schaffen wir das? [...] Wir kaufen tatsächlich in dem Fall einen externen Trainer ein und schließen uns drei Tage ein, so wird es aussehen. Und dann wird ein großes Planspiel tatsächlich ausgerollt. Es gibt einen Spielplan, der bildet unser Unternehmen von oben ab. Das heißt, wir sehen auf einem großen Monopoly sozusagen, unsere Factory mit allen Abteilungen. Und dann gibt es Geld, und dieses Geld muss vermehrt werden. Und es gibt Handlungsgrundsätze, die die Unternehmensjahre charakterisieren. Das heißt, man spielt anhand eines Buches sozusagen dieses Unternehmen, den unternehmerischen Fortschritt durch. Dann kann auch eine Wirtschaftskrise zum Beispiel plötzlich kommen. Oder irgendein Land scheidet aus dem Euro aus. Jetzt kollabieren die Aktienkurse, das wirkt sich auf uns soundso aus. Und dann müssen wir reagieren.“ (1.2.12)

2.5.3 Digitalisierung

Im Rahmen des Themas „Digitalisierung“ sind zwei Aspekte zu unterscheiden:

- Zum einen geht es um die Informations-/Kommunikationstechnik als Gegenstand der Ausbildung, auch im Hinblick auf die Frage, welche Relevanz entsprechende Veränderungen in der Arbeitswelt für die Anforderungen in der Ausbildung haben.
- Zum anderen soll geklärt werden, inwieweit digitale Medien zur Unterstützung der Ausbildung genutzt werden – unabhängig davon, welche Bedeutung die Digitalisierung für die Inhalte der Ausbildung hat.

Informations-/Kommunikationstechnik als Gegenstand der Ausbildung

Zunächst einmal ist festzuhalten, dass für die Ausübung einer Vielzahl von Berufen die Beherrschung von grundlegenden Informations-/Kommunikationstechniken bereits notwendig ist. Dies betrifft zum einen die kaufmännischen und Büroberufe: die Nutzung des PCs (Office- und spezielle Anwenderprogramme, Internetrecherchen) und der Umgang mit Büro- und Kommunikationstechnik (Drucker, Scanner, Telefon) gehören zum Arbeitsalltag. Zum anderen gilt dies für technisch-gewerbliche Berufe, also in der Planung, Produktion und Instandhaltung (z.B. CNC-Programmierung, CAD und CAM), und insbesondere auch für die IT-Berufe im engeren Sinne:

Entsprechend äußert sich die Ausbildungsleiterin eines IT-Unternehmens: „Ich denke, dass gerade im Bürobereich ja eh der Computer Arbeitswerkzeug Nummer eins ist. Vielleicht 90, 95 Prozent der Aufgaben erfolgen am PC, sodass dort die Digitalisierung ja eh

gegeben ist. Wir legen Wert darauf, dass wir das auch dementsprechend unterstützen. Internetrecherche ist ein großes Thema natürlich, in der Ausbildung generell Rechercheaufgaben, dass man dort auch wirklich zeigt, wie das gut funktioniert und wie nicht. Wir nutzen auch sehr viele Tools hier im Unternehmen, sei es ein Datenbanksystem für unsere Kontakte oder ein System im Bereich der Buchhaltung. [Wichtig ist], dass die [Auszubilder/-innen] dort auch die Auszubildenden in die verschiedenen Tools einweisen und diese zeigen. Aber ich denke, das ist auch in jedem anderen Betrieb so, nicht unbedingt nur, weil wir hier ein IT-Unternehmen sind, dass dort mehr Digitalisierung erfolgt. Natürlich ist es uns wichtig, dass ein technisches Verständnis da ist, aber das sollte in anderen Betrieben auch so sein.“ (1.1.5)

In einem Unternehmen der Immobilienwirtschaft gehört die Schulung der Auszubildenden in den eingesetzten Anwenderprogrammen zum Standard und alle Unterlagen werden in digitaler Form bearbeitet: *„Also diese ganz normalen Anwenderprogramme, die Sie ja in jeder Abteilung finden, wir arbeiten ja mit SAP [...]. Es gibt einmal Scanvorgänge, also Digitalisierung von Daten, weil wir den Daten-, den Papierkonsum einfach vermeiden wollen, also das Einpflegen von Daten und den ganz normalen Ordner für Aufgaben, die wir direkt machen, das heißt, da sind Kündigungen ausgedruckt drin, dort sind Mietverträge, die geprüft werden drin, da sind Akten drin, wo wir die Mietverträge erst mal schreiben müssen.“ (1.1.6)*

Und auch an der Berufsschule nutzt man im Unterricht für die Metall- und Elektroberufe – je nach Ausbildungsberuf mehr oder weniger intensiv – unterschiedliche Programme: *„Wir nutzen das Internet. Dann werden natürlich auch Medien, so Zeichenprogramme genutzt, MegaCAD oder AutoCAD und solche Sachen. [...] Oder im Industriebereich auch für die Programmierung der CNC-Maschinen, da werden natürlich auch hier die entsprechenden Schulungsprogramme genutzt, oder es wird an den Maschinen selbst programmiert, das schon. Im Handwerksbereich ist es immer noch eher sage ich mal Old School, doch mehr von Handzeichnen und in der Prüfung wie gesagt, da muss man kein Programm schreiben und arbeitet auch nicht am Rechner. Das ist noch nicht gefordert, [...] also jetzt in Handwerksberufen, bei den Feinwerkmechanikern, ja, CNC-Programmierung, um die entsprechenden Bauteile zu fertigen, Metallbau nicht. Da gibt es so Sachen wie zum Beispiel so ein Treppenbauprogramm, das schauen wir uns zum Beispiel im Internet an, TREPCAD, um da am Rechner irgendeine Treppe zu konstruieren, solche Sachen zum Beispiel, aber ansonsten ist es doch noch mehr so manuell.“ (2.6)*

Viele Unternehmen berichten von einer fortschreitenden Digitalisierung mit Auswirkungen auf Arbeitsprozesse und -anforderungen und mit unmittelbaren oder verzögerten Folgen auch für die Gestaltung der Ausbildung. Man hat es mit neuen Produkten zu tun, es entwickeln sich neue Geschäftsfelder, die Wettbewerbssituation verändert sich, Arbeitsprozesse werden neu organisiert und die interne/externe Kommunikation angepasst:

Ein Unternehmen der Textilindustrie wurde infolge der Aufnahme neuer Geschäftsfelder (E-Commerce) umstrukturiert – mit Konsequenzen für den betrieblichen Ausbildungs-/Durchlaufplan: *„Als Industriekaufmann durchläuft man alle Abteilungen. Das heißt, entsprechend dem Ausbildungsrahmenplan haben wir natürlich geschaut, welche Abteilungen sind denn da in den ersten zwei Lehrjahren vorgesehen. Und wir müssen das natürlich auch ein bisschen rollieren, abwechselnd eben durch die Abteilungen laufen lassen, und da haben wir eben unsere Erfahrungen gemacht. Wir haben sehr viele Abteilungen. Durch Digitalisierung etc. verändern sich die Abteilungen auch und es kommen neue hinzu, E-Commerce zum Beispiel oder Qualitätsmanagement.“ (1.1.4)*

Für die Banken verändert sich durch das Auftreten neuer Wettbewerber die Marktsituation – mit noch ungewisser Perspektive für die Auszubildenden und jungen Fachkräfte: *„Für die jungen Leute, denke ich mal, ist die stärkste Herausforderung dieses Zukunftsszenario wie Digitalisierung und wie stellen sich die Banken neu auf, um mithalten zu können, was die Onlineanbieter sind, diese ganzen Banken, die ihre ganzen Geschäfte nur online abwickeln, kein Filialwesen haben etc.“ (1.1.10)*

In einem Tiefbauunternehmen wachsen die Anforderungen an die Dokumentation von Arbeitsprozessen und -ergebnissen. Zur Unterstützung wird entsprechende Hard- und Software eingesetzt. Zwar sind zurzeit in erster Linie die Fach- und Führungskräfte davon betroffen. Die Auszubildenden machen sich aber bereits mit den auf sie zukommenden Anforderungen vertraut: *„Wir haben ständig wachsende Anforderungen an die Dokumentation unserer Tätigkeit. Die Poliere sind mit Smartphones ausgerüstet, die sind in WhatsApp-Gruppen organisiert, jeder hat eine Mail-Adresse. Der Mitarbeiter vor Ort auf einer Baustelle, der fotografiert eine Situation, die von der definierten, von der vereinbarten Leistung abweicht. Der Bauleiter kann sich das sofort anschauen und kann daraus dann zum Beispiel eine sogenannte Nachtragsposition entwickeln. Also er kann sehr schnell reagieren. Das wird dann auch dazu benutzt oder verwendet, dass die Dokumentation an den Auftraggeber gegeben wird. Dem wird gezeigt: Guck mal hier, da ist eine Leitung, die läuft quer durch den Baugraben, die ist nirgendwo eingezeichnet. Was machen wir denn jetzt? Vorher gab es die Vereinbarung eines Ortstermins und dann hat man sich auf der Baustelle getroffen, wenn denn alle konnten, und dann hat man da überlegt. Das passiert heute am Schreibtisch. Das Foto liefert die gleiche Information wie die visuelle Beobachtung auf der Baustelle. Das ist ein Beispiel. Unsere Poliere sind teilweise mit Tablets ausgestattet, wo schon Daten der ausgeführten Leistung notiert werden können. Also die bekommen von uns einen Katalog vorgegeben, und da werden dann im Grund nur noch Kreuze oder Massen oder Längen oder Tiefen eingetragen oder Schichtstärken, Aufbaustärken des Straßenbaus und diese Informationen werden dann digital an den Bauleiter übermittelt und dann hier im Backoffice zur Dokumentation verarbeitet. Alles das ist schon Digitalisierung in der Bauwirtschaft.“ (1.2.7)*

Im Bereich des SHK-Gewerbes führen neue Produkte und Techniken zu veränderten, höheren Anforderungen an die Auszubildenden, immer wieder sind zusätzliche Schulungen, auch der Fachkräfte notwendig. Zudem wächst der Leistungs- und Zeitdruck durch die veränderten Kommunikationsprozesse *„Früher hat man eine Heizungsanlage mit zwei Knöpfen gesteuert, und mittlerweile ist es halt ein komplexes digitales System, was dort installiert und betreut wird. Also entsprechend ist auch unsere Ausbildung als Anlagenmechaniker, da war das früher ein Heizungsfachmann, Heizungsbauer. Also das war im Grunde genommen ein sehr beschränktes Ausbildungsbild, was heutzutage sehr weit aufgebläht ist, sehr vielfältig ist und was auch einen enormen Umfang hat. Und was natürlich auch diese Digitalisierung mit sich bringt, weil es halt alles wesentlich komplexer geworden ist. Also es ist genauso wie in der Autoindustrie. Ich meine, früher konnte man alle Lampen selber noch mal wechseln, also heutzutage muss man ja für alles irgendwie einen Laptop dranhängen, den man selber nicht hat, also entsprechend immer in die Autowerkstatt fahren. Also so ist das natürlich auch bei uns im Unternehmen. Da ist natürlich alles oder fast alles über Software gesteuert, einfach um die Arbeitsabläufe auch effizienter zu gestalten und schneller zu werden. Früher hat man ein Angebot geschrieben, oder ist noch vom Kundenkontakt nach Hause gegangen, hat ein Angebot geschrieben, hat es dann irgendwann per Post losgeschickt. Heutzutage fragt*

der Kunde am nächsten Tag schon nach: Ääh, haben Sie mich vergessen? Angebot ist ja noch nicht da.“ (1.2.10)

Bei einer Versicherung führen Entwicklungen in der Informations-/Kommunikationstechnik zu veränderten, automatisierten Prozesse mit neuen Anforderungen an alle Beschäftigten: *„Eigentlich läuft alles nur noch digital bei uns, weil wir elektronische Postkörbe haben. [...] Bei uns gibt es keine Papierpost mehr im eigentlichen Sinne. Es läuft alles digital. Die zu bearbeitende Post wird dem Mitarbeiter auf den Bildschirm oder in den Rechner geroutet. Der hat zwei Bildschirme, auf der einen Seite hat er das Programm, in das die Eingaben erfolgen und in dem er arbeitet, und das, was früher als Papier auf dem Tisch lag und was er eingegeben hat, ist auf einem zweiten Bildschirm. Von da wird's quasi übergeben, wenn es nicht eh schon automatisch in den Systemen erfasst wird. Also die Digitalisierung hat schon Auswirkungen, [...] also die Automatisierung der einzelnen Prozesse bedeutet natürlich immer, ich muss den Azubi Einweisungnummern geben, die müssen eine Berechtigung haben, dass tun zu dürfen. Früher, ich kann mich an meine Anfangszeit erinnern, habe ich einen Stapel Papier gekriegt und dann hieß es: Lies dir mal die Akte durch und guck mal, was du damit machen würdest. Da gab es halt so diese doppelten Dinge, der Sachbearbeiter, und als Erstes wurde die Akte kopiert und dann wurde sie von mir bearbeitet und durchgelesen, und der Sachbearbeiter hatte die gleiche Akte. Das ist heute schwieriger geworden durch diese elektronischen Vorgänge, dadurch dass alles automatisiert geroutet ist, ist es schwieriger, manchmal Auszubildende einzusetzen und mit einfachen Aufgaben zu betrauen.“ (1.1.12)*

In nur wenigen Fällen werden dagegen enge Grenzen einer Digitalisierung und Automatisierung des eigenen Geschäfts gesehen, und zwar vor allem im Bereich des nicht-technischen Handwerks und der Dienstleistungen:

So zum Beispiel bei einem Friseur, für den „Handarbeit“ und persönliche Beratung der Kundinnen und Kunden noch unverzichtbar sind: *„Und wir schneiden halt noch mit Kamm und Schere, ... haben keine Haarschneider, wir haben zwar Haarschneidemaschinen als Hilfsmittel, aber den Schnitt an sich, das muss man schon selbst machen, das läuft nicht luftdruckgetrieben. Und die Beratung, die Analyse und die Haarfarbe auftragen, da haben wir auch keine Spritzpistole, keine Paintbrusher, das wird noch mit dem Pinsel aufgetragen. Also beim Friseur ist es da schon noch sehr Stand der Achtzigerjahre“ (1.2.15).*

Oder ein Hotel, das nach wie vor Wert auf den direkten Kontakt zu den Gästen legt: *„Wobei wir eine komplette Digitalisierung in der Hotellerie/Gastronomie nie erreichen werden. Also das Kochen, das Servieren am Gast, das können wir nicht digital machen. [...] Na ja, vielleicht durch Kassensysteme oder Automatismen, ich weiß nicht. Ich habe irgendwann vor Jahren mal in einem Hotel eingekcheckt, da gab es keine Rezeption. Da gibt es dann so eine große Nummer, damit man in sein Zimmer kommt, die man dann am Schloss eingibt. Aber das ist ja nicht unser Umgang mit unserer Zielgruppe Gast. Also, ja. Aber Technik klar, wenn wir irgendwann unser Kassensystem hier umstellen, dass der Kellner direkt am Tisch das schon eingibt, das soll ja demnächst auch kommen.“ (1.1.8)*

Oder eine Bäckerei/Konditorei, wo man noch auf herkömmliche Formen der Dokumentation setzt: *„Da haben wir viele Rezepte, [...] die musst du nur lesen. Das kann eigentlich*

auch jemand machen, der das zum ersten Mal macht. Du musst halt nur richtig lesen und wissen, wie die Herdplatte angeht sozusagen. [...] Da haben wir uns ja die Arbeit schon gemacht und haben das aufgeschrieben, das ist ja auch ein Medium. Das machen wir bei vielen Sachen, dass wir uns die Arbeit machen – das ist ja auch viel Arbeit, das aufschreiben, ausformulieren usw.“ (1.2.13)

Und selbst in einem, in seinem Bereich führenden Industrieunternehmen ist man – trotz des Einsatzes moderner Technik – sehr zurückhaltend, was die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Ausbildung angeht: *„Von Industrie 4.0, da sind wir in der Ausbildung ganz, ganz, ganz weit weg. Da sehen wir noch nicht mal den Silberstreifen am Horizont.“ (1.2.8)*

Nutzung digitaler Medien zur Unterstützung der Ausbildung

Der Einsatz digitaler Medien zur Unterstützung der Ausbildung weist viele Facetten auf. Es beginnt mit der, allerdings noch begrenzten, Bereitstellung der entsprechenden Hardware: Den Auszubildenden werden Smartphones oder Tablets zur Verfügung gestellt und soweit nicht ohnehin ein PC zu ihrem Arbeitsplatz gehört, wird ihnen der Zugang dazu ermöglicht. In einigen Fällen wird auch auf die gute technische Ausstattung von Werkstätten oder Unterrichtsräumen mit Rechnern/Laptops, Beamern und Smartboards hingewiesen.

Nahezu zum Standard gehört allerdings die Nutzung elektronischer Medien, speziell auch von Social Media im Rahmen der externen und internen Kommunikation. Zum einen ist dies Teil der Außendarstellung der Unternehmen. Eigene Websites, Online-Ausbildungsbörsen oder Facebook und auf solchen Plattformen eingestellte Blogs oder auch Videos werden genutzt, um das eigene Unternehmen und seine Ausbildungsgänge bekannt zu machen und potenzielle Bewerber/-innen anzusprechen. Dabei tragen vielfach Auszubildende selbst zur Gestaltung solcher Internetauftritte bei. Exemplarisch hierfür soll das systematische Vorgehen eines Maschinenbauunternehmens, das unterschiedliche Medien nutzt, dargestellt werden:

„Wir haben ein sehr aktives Herangehen über Facebook, über XING, über unsere eigene Internetseite. Wir arbeiten, was die Ausbildungsplätze oder das Veröffentlichen der Ausbildungsstellen auch anbelangt, eng zusammen mit den Agenturen für Arbeit vor Ort. Das heißt, im Regelfall wird sofort in den Jobbörsen veröffentlicht, wenn wir aktiv Stellen suchen. Die sozialen Medien [...] zum Beispiel bewerben wir aktiver. Und aktiver werben wir [...] mit kleinen Handouts, die wir auch auf lokalen Messen, Ausbildungsmessen zum Beispiel rausgeben. Das bedeutet in erster Linie, dass wir eigentlich nur noch die Hinweise verteilen auf unseren Internetseiten oder die Stellenanzeigen, die in den Internetseiten zu finden sind. Und dahinter steht im Prinzip ein [...] vollautomatisiertes Bewerbungstool, was im Internet zur Verfügung steht, wo jeder Einzelne sich ein Login sozusagen sicherstellen kann und darüber seine Unterlagen hochladen und aktualisieren kann im Laufe des Bewerbungsprozesses, Nachrichten erhält, Nachrichten einstellen kann, neue Unterlagen beifügen kann und ähnliches. Das alles ist über unsere Karriereseite für die Auszubildenden sozusagen anzusteuern. [...] Auch [sind wir] bei der Agentur für Arbeit mit eigenen berufsbildspezifischen Filmen [online], der letzte war duales Studium Mechatronik. [...] Und dann haben wir für jedes Berufsbild auch eigens produzierte Imagefilme, die wir über unsere Internetseiten abrufbar halten.“ (1.2.12)

Darüber hinaus werden Social Media und andere Tools zur internen Kommunikation genutzt – zum Teil unter Einschluss einer mehr oder weniger breiten Öffentlichkeit (z.B. der Kundschaft des Unternehmens). Die Auszubildenden sind dabei zumeist in gleicher Weise wie ihre ausgebildeten Kollegen und Kollegen sowie ihre Ausbilder/-innen in diese Kommunikationsstrukturen eingebunden. Das heißt, eingesetzt werden diese Anwendungen nicht nur, aber auch für spezifische Informationen, die die Ausbildung betreffen, zum Beispiel:

WhatsApp und Facebook im Einzelhandel: „Also für uns persönlich ist es natürlich auch einfacher, weil wir auch eine WhatsApp-Gruppe haben, dadurch ist es viel einfacher, Informationen weiterzugeben, weil sonst, dadurch, dass Schichtdienst ist, ich sehe nicht jeden - ich kann das einmal reinschreiben und es kann jeder lesen. Oder wenn Termine sind oder Besprechungen. [...] und wir haben eine Facebook-Gruppe, da sind 1.600 Mitglieder drin, also nicht nur die Mitarbeiter, sondern auch die Kunden. Aber da sind dann auch meine Mitarbeiter immer viel unterwegs. Wenn sie was Besonderes machen, dann machen sie ein Foto und posten das und laden das hoch, oder wenn sie eine besondere Aktion machen – wenn sie dann darüber ein positives Feedback bekommen, das macht die natürlich auch stolz, dann werden die auch selbständiger und wollen auch gerne mehr machen, um da auch diese Wertschätzung noch mal zu bekommen.“ (1.1.11)

Weblog und Facebook in der Textilindustrie: „Also wir haben auch einen firmeninternen Blog, wo auch die Mitarbeiter oder auch die Auszubildenden mal einen Blogbeitrag schreiben. Das ist ja auch etwas Neues, dass man zu einem Thema kurz und knapp über einen Blog informiert. Das ist zum Beispiel neu. Oder wenn die ein Auslandspraktikum machen, dass die über Facebook in Kontakt mit unserem Marketing praktisch schon so kleine Beiträge einstellen, wir sind angekommen, und solche Sachen.“ (1.1.4)

Skype, WhatsApp, Facebook und die Projektmanagementsoftware „Trello“ in einem Maschinenbauunternehmen: „Also ich nutze es ständig, gerade auch mit den jungen Leuten, die nutzen fast alle Skype. Das haben sie und da brauche ich auch keine Schulung machen, das können alle. Wir haben WhatsApp-Gruppen, Facebook-Gruppen, wo wir da untereinander mit kommunizieren, je nachdem, in welchem Projekt wir gerade stecken. Es gibt Trello, das ist eine Projektsoftware, wo man verschiedene Projektteams mit steuern kann, ähnlich wie WhatsApp, nur ein bisschen schöner strukturiert, um mal Dokumente auszutauschen [...]. Das benutzen wir hier für die Azubi-Projekte zum Beispiel oder wenn ich drei Azubis habe, die ein Projekt vorbereiten für die Schule, oder wir machen gerade mit zwei anderen Industriebetrieben so ein Partnerprojekt, dann habe ich da direkt eine Gruppe mit denen. Also ich kann direkt mit denen kommunizieren.“ (1.2.11)

Intranet mit einer Kommunikationsplattform in einem Hotel: „Ja, also wir haben ein Intranet. Da hat jeder Azubi seinen eigenen Account, und viele Abteilungen arbeiten auch mit diesem Intranet. Das ist auch so eine Kommunikationsplattform, wo auch z. B. von der Rezeption Arbeitsanweisungen an die Technik geschrieben werden, Glühlampe in Zimmer xy defekt, bitte austauschen. Aber genauso haben wir da auch alle Informationen zur Verfügung gestellt, z. B. der Versetzungsplan, z. B. das Betreuungsprogramm, das es für die Ausbildung gibt, also da können die Azubis den Dienstplan z. B. auch einsehen.“ (1.1.8)

Zugriff auf zentrale Datenhaltung, WhatsApp und Trello in einem sozialwissenschaftlichen Forschungsinstitut: „Wir haben zum einen eine zentrale Datenhaltung, die auch so

aufgebaut ist, dass sie allen Datenschutzanforderungen entspricht. Jeder kommt nur auf das, was ihn wirklich interessiert, also bestimmte Zugriffsebenen sind damit realisiert. [...] Mit den Zugangsdaten, die jeder hat, kommt der von überall an seinen Arbeitsplatz ran. [...] Und was wir machen in der Zusammenarbeit mit Partnerunternehmen, dass wir gemeinsam auf unserem Server arbeiten. Also die haben quasi dann eben Zugriff für bestimmte Bereiche und damit vermeiden wir doppelte Datenhaltung [...]. Bezug von E-Mail ist sowieso klar. Wir haben als Firma eine WhatsApp-Gruppe, um [...] schnell Informationen auszutauschen [...] Wir haben auch ein System, was Trello heißt. [...] Das ist eine webbasierte Sache, wo man Aufgaben einstellen kann, und jeder von uns kann eben was einstellen. Und unsere Auszubildende kann markieren, was sie macht [...]. Und das haben wir für unterschiedliche Sachen, unter anderem auch für die Aufgaben für unsere Auszubildende. [...] Da gucken wir auch immer, was es sonst noch so gibt, was uns irgendwie helfen kann beim Bewältigen unserer täglichen Arbeit. [...] Also wir haben unter anderem auch einen Kalender, wo jeder sieht vom andern, wer wo ist. Das ist eben auch 100 Prozent transparent, auch für den Auszubildenden, weiß also ganz genau, wo ich bin, kann auch dazu Auskunft geben.“ (1.1.7)

Eher begrenzt verbreitet sind spezielle Lernprogramme/-Apps, die direkt zur Vermittlung bestimmter Ausbildungsinhalte genutzt werden (können). Ein Vorreiter in dieser Hinsicht ist offensichtlich eine Versicherung, in der schon seit mehreren Jahren eine Vielzahl von Lernprogrammen wie auch Webinare sowohl in der Aus- wie in der Weiterbildung genutzt werden und wo auch eine große Zahl von Lehrbriefen elektronisch verfügbar sind:

„Wir haben einen Kollegen, der seit, ach ich weiß nicht, fünf, sechs, sieben Jahren Lernportale erstellt, selber. Wir haben also, ich weiß nicht, dreißig Lernportale, wenn es reicht, für die Ausbildung und Weiterbildung, wir haben Webinare, also schon eine Weile, nicht erst seitdem die Welt Digitalisierung sagt. Also das machen wir bei uns schon ganz lange. Das unterstützt den Unterricht, die können das zu Hause machen, die können das unterwegs machen, die können das auf der Arbeit machen. Also extern, nicht nur innerhalb [unseres Unternehmens] können die das machen, sodass das also entweder vor dem Unterricht oder als Nachbereitung, als Prüfungsvorbereitung genutzt wird.“ (1.1.)

Auch zwei Banken nutzen bereits in größerem Umfang Lernprogramme:

In einem Fall werden sie den Auszubildenden auf einem als „Ausbildungskachel“ bezeichneten Portal gemeinsam mit anderen ausbildungsrelevanten Informationen bereitgestellt: *„Es gibt jetzt hier digital schon eine Ausbildungskachel, wo die reingehen können und wo sie immer sehen können: Aha, da bin ich da eingeplant, [...] früher haben wir das per Telefon gemacht oder schriftlich verschickt. [...] E-Learning-Modelle haben wir ganz viele und auch Module [...]. Geldwäsche zum Beispiel ist ja bei uns eins der wichtigen Themen. Das machen wir alles per E-Learning.“ (1.1.10)*

Eine vergleichbare Lernplattform gibt es bei einer anderen Bank: *„[...] ein Container von verschiedensten Medien, von Texten, von Fragen. Es gibt auch spielerische Elemente da drin [...]. Es gibt Videosequenzen. Wir haben Lernelemente drin gehabt, wo man zum Beispiel mit lernen kann, wo sie teilweise das Gefühl haben, ich bin jetzt wirklich in einer Anwendung drin, weil sie in einem bestimmten Modus dann sich durchklicken können. Da gibt es Sachen, da haben wir wirklich Profis in unserer eigentlichen Akademie, die auch für die Mitarbeiterfortbildung zuständig sind. Die haben Filmsequenzen zum Thema Banküberfall zum Beispiel mit Unterstützung von Polizei und SEK gedreht und*

mit anderen Stellen, die da eingebunden waren, wo man situativ reingeführt wird und dazu Fragen beantwortet. Das ist eine ganz andere Nummer als wenn ich das irgendwo auf einem DIN-A4-Blatt mal durchgelesen habe.“ (1.1.9)

Das Ausbildungszentrum eines Versorgungsunternehmens befindet sich gerade in der Planung und Vorbereitung des Übergangs zu einer stärker auf „computer- bzw. webbasierte Trainings“ basierenden Ausbildung:

„Wir haben ein E-Learning-System gekauft, eine Suite. Wir sind zurzeit dabei das, also nächstes Jahr startet das im März das Projekt, dass wir dann die Hardware bekommen. Wir haben auch schon die Werkbänke hier alles vorbereitet. Das heißt, jeder Arbeitsplatz wird seinen eigenen Rechner bekommen oder Tablet, das wissen wir noch nicht, welche Hardware das werden wird. Und dann werden wir viel, denke ich, über computerbased Trainings oder webbasierte Trainings machen, was dann auch zukünftig unseren Leittext ersetzen soll.“ (1.2.2)

In anderen Unternehmen werden digitale Medien weniger systematisch, sondern eher punktuell zur Vermittlung von einzelnen Ausbildungsinhalten genutzt:

So gibt es für das Hotel- und Gaststättengewerbe ein Lernprogramm, das in beiden Unternehmen unserer Stichprobe in diesem Bereich eingesetzt wird: *„Die Lern-App, die gibt es halt für die gastronomischen Berufe, und da kann jeder, der möchte, sich anmelden. Und es ist quasi wie Quiz-Duell, nur halt mit Fragen von der Gastronomie bzw. auf den Ausbildungsberuf zugeschnitten, und die können sich untereinander duellieren. Also einmal die Azubis gegeneinander, und dann haben wir noch einen Account, der von unseren Abteilungstrainern betreut wird, wo halt die Vorgesetzten sich mit den Azubis duellieren können.“ (1.1.8)*

Zwei Unternehmen nutzen Moodle als Lernplattform, und zwar ein Industrieunternehmen: *„Die Auszubildenden bekommen von uns einen Laptop gestellt. Die haben also schon mal einen Laptop, den sie auch in der Berufsschule nutzen können. Die haben ja Moodle, und heutzutage wird ja nichts mehr abgeschrieben, sondern es wird alles über diese Lernplattform oder wahrscheinlich sogar fotografiert – also die gute alte Zeit ist vorbei.“ (1.1.4)* Und eine Bank: *„Da hatten wir zuerst ein System, das hieß Wikimedia, das habe ich dann gelernt. Dann kam Typo3, da habe ich mir ein Büchlein zu besorgt. Für Moodle, unsere Lernplattform, habe ich ein Buch zum Probieren, Schauen; habe eine eigene Installation geguckt: Was kannst du machen, ohne dass was schiefgeht. Und so sind viele Kollegen eben auch mit am Ball, da wird einfach mal gemacht und probiert und geschaut und wir gucken auch hemmungslos voneinander ab.“ (1.1.9)*

Manchmal geht die Initiative zur Nutzung digitaler Medien in starkem Maße von einzelnen Personen aus. So machte sich der Ausbilder für technisch-gewerbliche Auszubildende bei einer Stadtverwaltung die Tatsache zu Nutze, dass die Auszubildenden in der Regel privat über ein Smartphone verfügen und dies auch bei sich tragen. Er entwickelte für die verschiedenen Geräte und Maschinen, deren Bedienung die Auszubildenden erlernen müssen, überblicksartige Kurzdarstellungen sowie Übungsaufgaben, die – je nach Lehrjahr – hinsichtlich des Schwierigkeitsgrads gestaffelt sind. Auf diese können die Auszubildenden vor Ort zugreifen, indem sie mit dem Smartphone einen QR-Code scannen, der an der jeweiligen Maschine angebracht ist:

„Die Codes sind an den Anlagen selbst, weil ich haben will, dass die Theorie, die sich hinter dem Code verbirgt, immer mit der Basis, mit der physikalischen Wirklichkeit abgeglichen werden kann. [...] In the moment you need it, genau dann, wenn du es brauchst. Das habe ich in verschiedenen Städten gemacht als Machbarkeitsstudie und das hat sich bewährt. [...] Wir müssen den Drive der jungen Menschen erkennen und müssen die Medien den jungen Leuten anpassen. Weil die flippen ja gern im Handy, also müssen sie was bekommen, damit sie mit dem Handy flippen können. Jetzt kann ich natürlich sagen, ich muss ein Buch lesen, aber das war früher und ist nicht mehr heute. Somit kann man den Spaß und die Freude bei den jungen Leuten gewinnen und über diese Freude und Erfolge kommt die Motivation.“ (1.1.13)

Und ein Ausbilder aus der Industrie hat offensichtlich Widerstände im eigenen Unternehmen bei der Einführung neuer Medien zu überwinden:

„Ich mag mein Unternehmen, und das ist ein Traditionsunternehmen, aber vieles ist historisch so gewachsen, wie man das immer so schön nennt. Und ich finde einfach, dass wir da noch viel zu wenig machen. Also ich habe so ein, zwei Lern-Apps schon mal entdeckt, die von unterschiedlichen Verlagen angeboten werden, die empfehle ich dann auch meinen Auszubildenden, weil es bringt einfach nichts mehr, denen das Smartphone zu verbieten. [...] Die Lern-Apps empfehle ich, die sind zur Prüfungsvorbereitung. Aber im kaufmännischen Bereich gibt es da leider noch sehr wenig. Ich bin jetzt gerade dabei, die Prüfungsvorbereitung so ein bisschen onlinegestützt auch zu machen. Ich habe ein Tool, das ich jetzt nächstes Jahr einmal in die Testung mitnehmen möchte.“ (1.2.9)

Probleme und Widerstände im Rahmen der Nutzung digitaler Medien

Mehrfach angedeutet wurde bereits, dass es auch Probleme und Widerstände im Rahmen der Nutzung digitaler Medien gibt. Zum einen gibt es nachvollziehbare Skepsis im Hinblick auf die Möglichkeit und Sinnhaftigkeit der Digitalisierung bestimmter Arbeitsprozesse und Tätigkeiten, insbesondere bei personenbezogenen Dienstleistungen. Hierzu noch einmal eine Anmerkung des Ausbildungsleiters eines Bauunternehmens, der sich zwar grundsätzlich für eine Nutzbarmachung neuer Informations- und Kommunikationstechniken ausspricht, aber auch deren Grenzen sieht:

„Aber wir dürfen nicht außer Acht lassen: Wir wollen Tiefbaufacharbeiter ausbilden und keine IT-Spezialisten. Am Ende muss die Trinkwasserleitung in die Erde, damit Sie zu Hause aus dem Wasserhahn auch Wasser bekommen. Wenn da nur Bits und Bytes rauskommen, hilft Ihnen das nicht, damit können Sie Ihre Zähne nicht putzen. Also wir brauchen nach wie vor einen hohen Anteil an handwerklicher Leistung, das unterstützt mit digitalen Hilfsmitteln. Da, wo es Sinn macht. Aber nicht Digitalisierung um der Digitalisierung willen, ja? Nur da, wo es auch wirklich unterstützt und wo es zu einer Effizienzsteigerung beiträgt.“ (1.2.7)

Kritisch eingeschätzt werden auch zum Teil das Angebot und die Qualität insbesondere von Lernprogrammen unterschiedlicher Art. Einmal fällt es schwer, sich einen Überblick über geeignete Software zu verschaffen, andererseits gibt es Zweifel an deren Eignung für die Ausbildung und zum Teil erscheinen auch die Kosten als zu hoch:

„[...] wir [haben es] jetzt nicht so, dass sie jetzt auf dem Handy irgendwelche Lernfilme haben oder so. Da gibt es ja schon relativ viele Dinge, die dann teilweise abgerufen werden, also ich kriege auch viel Angebote von Anbietern digitaler Weiterbildungsmaßnahmen für die Auszubildenden, aber da sind wir jetzt noch nicht so weit. Also ich habe da

jetzt selber auch noch keinen so richtig getroffen, der da sagt: Ach super, das läuft schon ganz toll. Also da habe ich jetzt noch kein Feedback von irgendjemanden bekommen. Aber ich bin jetzt da im Oktober bei einer Fortbildung, da weiß ich, da ist dieses Thema Digitalisierung, da steht das im Vordergrund.“ (1.2.10)

„Von daher, für uns ist der Markt relativ klein und es gibt nicht so richtig viel Angebote. Und die, die am Anfang was gemacht haben, die haben eben eigentlich Skripte in PowerPoint und dann so ein bisschen besseres PowerPoint gemacht und dann wurden ein bisschen Lernprogramme daraus. Die waren damals auch gut, aber eben nicht der große Wurf und aus heutiger Sicht ist das alles andere als ansprechend und sexy. Da kann man keinen jungen Menschen mehr mit hinterm Ofen rauslocken in Zeiten von Google und World of Warcraft und ähnlichen Spielen [...]. Also wenn ich den Versicherungsalltag in Sims abbilden könnte, was ja theoretisch ginge, da gibt es ja Möglichkeiten. Da könnte ich ja auch bestimmte Risiken einbinden in solche Spiele, die dann einfach alles zerschlagen und zerschießen und wo ich mich absichern muss und wenn ich's nicht getan habe, habe ich ein Problem, dann wäre ich ganz weit vorne. Das kann ich aber nicht abbilden, weil ich das einfach nicht bezahlen kann und weil die Branche es nicht bezahlen kann.“ (1.1.12)

Zudem werden zum Teil arbeits- oder datenschutzrechtliche Probleme gesehen oder es wird auf die erhöhten Anforderungen im Hinblick auf die Medienkompetenz nicht nur der jugendlichen Nutzer/-innen gesehen:

So wird in einem Betrieb des Hotel- und Gastronomiegewerbes auf arbeitsrechtliche Probleme hingewiesen: *„Es ist für uns schwierig, andere Sachen digital zu implementieren, weil wir da immer arbeitsrechtlich in eine Grauzone kommen: Ist es Arbeitszeit, ist es das nicht?“ (1.2.3)*

Für eine Stadtverwaltung stellt sich die Frage danach, welche Prozesse noch stärker digitalisiert und online abgewickelt werden können und dürfen: *„Die Digitalisierung ist eben auch ein Prozess im Öffentlichen Dienst, zum Beispiel elektronische Akten, was kann ich von zuhause online machen überhaupt an Portfolio, was wir anbieten, Stichwort Bürgerdienst oder so. Was kann ich denn davon elektronisch machen? Kann ich nicht mal elektronisch ein Auto zulassen? Oder solche Sachen. Da kommen wir irgendwann natürlich hin [...]. Insofern ist das ein Thema.“* Für die Auszubildenden ergeben sich daraus wachsende Anforderungen im Hinblick auf ihre Medienkompetenz: *„Kann ich denn mit diesem Medium umgehen? Und das ist im Ausbildungsbereich wirklich schon seit Langem ein Thema, muss man wirklich sagen. Wir haben auch schon Leute aus dem Beamtenverhältnis entlassen wegen Facebook-Kommentaren. Auch da schießt der eine oder andere schon mal übers Ziel hinaus. Das sind Einzelfälle glücklicherweise, aber nichtsdestotrotz merkt man, dass vieles über soziale Medien läuft. Man kriegt mit, dass man sich mit seinem Berufsschullehrer über Whatsapp austauscht und solche Dinge. So weit sind wir noch nicht, dass wir das mit der Ausbildungsleitung auch so machen würden. Aber es ist durchaus faszinierend, finde ich immer wieder, dass man da solche Medien nutzt. Was dann zu dem Problem führt, dass sich da manchmal so krankgemeldet wird usw. Also da hängt auch durchaus arbeitsrechtlich manchmal was hinten dran. Insofern ist das ein großes Thema eigentlich, die Kompetenz.“ (1.1.3)*

Der Ausbildungsleiter eines Industriebetriebs sieht zwar die Vorteile einer zentralen Datenhaltung, wehrt sich aber aus Datenschutzgründen dagegen, Beurteilungen der Aus-

zubildenden online zu stellen: „Also firmenintern sind haben wir da ein eigenes Laufwerk, das ist für jeden im Betrieb, der Zugangsberechtigung hat, einsehbar. Also da muss man nicht mit dem Ordner mehr rumrennen, sondern kann das eben in der Tat, aber das sind eben Pläne. Bei Beurteilungen, das hätte zwar der Ausbilder gerne, aber da habe ich mich dagegen ausgesprochen. Weil ich glaube, das geht zu weit, wenn ich ein Beurteilungsergebnis öffentlich einsehen kann.“ (1.2.8)

Und schließlich erscheint auch die Anmerkung der Ausbildungsleiterin eines IT-Unternehmens bedenkenswert. Sie verweist auf einen möglichen Konflikt zwischen der immer stärkeren Digitalisierung und Automatisierung und damit tendenziell auch der Standardisierung bestimmter Prozesse, insbesondere wenn sie die Handlungsspielräume der Nutzer/-innen einschränken auf der einen Seite und dem Anspruch an berufliche Handlungskompetenz als Ziel der Ausbildung andererseits:

„Sonst bin ich eher der Meinung, dass man den Auszubildenden die Möglichkeit auch zeigen sollte, wie sie IT nutzen können, um die Ausbildung zu unterstützen, wie sie sich dort vielleicht Checklisten anlegen können, wie sie dort mit den Outlooktools vielleicht sich organisieren können oder Ähnliches. Aber ich sehe davon ab, so einen vorgefertigten Weg vorzugeben. Ich möchte, dass die Auszubildenden ihre eigene Arbeitsweise selbst finden. Und wir geben als Betrieb eben die verschiedenen Möglichkeiten vor, natürlich auch, wie Digitalisierung helfen kann, sehen das aber nicht als den einzigen Weg. Wenn jemand eben mit einem Zettel und meinetwegen einem Hefter sich eher alle Lehrinhalte lieber aufschreibt, als die Lehrinhalte vielleicht auf einer HTML-Internetseite sich zu verdeutlichen, sodass er von unterwegs Zugriff hat und das für denjenigen effektiver ist, dann soll er das so umsetzen. [...] Es soll ja eine selbstständig arbeitende Person am Ende der Ausbildung herauskommen, die auch wirklich im Berufsleben agieren kann und den Beruf ausüben kann und von daher denke ich nicht, dass das zielführend ist, immer vorzugeben, wie der Weg sein soll und wie genau die Aufgabe zu bearbeiten ist, sondern eher Lösungsansätze zu geben oder verschiedene Möglichkeiten auch zu zeigen und demjenigen aber selbst dann die für ihn passende Variante herausfinden zu lassen.“ (1.1.5)

2.6 Prüfungsvorbereitung und Prüfungen

Die Bedeutung von Prüfungen und die Art der Prüfungsvorbereitung ist facettenreich, lässt sich aber grob einem der folgenden vier Modellen zuordnen:

- (1) Die Ausbildung ist so organisiert, dass die Auszubildenden sich in deren Verlauf alle notwendigen beruflichen Kompetenzen aneignen (können), um den Anforderungen in den Prüfungen gerecht zu werden. Das heißt, eine gesonderte betriebliche Vorbereitung auf die Zwischen- und Abschlussprüfung erscheint als nicht erforderlich.
- (2) In den Phasen vor den Prüfungen werden die Auszubildenden durch spezielle Übungen und Unterweisungen im Betrieb auf die sie erwartenden Anforderungen vorbereitet.
- (3) Die betriebliche Prüfungsvorbereitung wird durch externe Kurse in der Zentrale des Unternehmens (bzw. im eigenen Ausbildungszentrum) oder bei Bildungsdienstleistern flankiert.
- (4) Eine zentrale Instanz, also das unternehmenseigene Ausbildungszentrum oder eine überbetriebliche Einrichtung, ist verantwortlich für die Prüfungsvorbereitung, die damit aus den betrieblichen Arbeits- und Geschäftsprozessen weitgehend ausgegliedert ist.

Dabei sind die Betriebe bei Unterstützung ihrer Auszubildenden jeweils in unterschiedlichem Maße aktiv:

- Es reicht vom Appell an die Eigenverantwortlichkeit der Auszubildenden,
- über die Freistellung der Auszubildenden für deren selbstständige Prüfungsvorbereitung und die Bereitstellung von Unterlagen und Material sowie die erklärte Bereitschaft der Ausbilder/-innen bei Fragen zur Verfügung zu stehen,
- bis zu theoretischem Unterricht und praktischen Übungen, die gezielt auf die zu erwartenden Prüfungsaufgaben abgestellt sind – häufig mit der Bearbeitung „alter“ Prüfungen bzw. der Simulation der Prüfungssituation.

Betriebliche Ausbildung ohne gesonderte Prüfungsvorbereitung

Wenn Betriebe ihre Auszubildenden nicht im Rahmen spezieller Maßnahmen auf ihre Prüfungen vorbereiten, dann wird dies unterschiedlich begründet. Ein Argument ist, dass die Ausbildung von vornherein so organisiert sei, dass die Auszubildenden alles lernen würden, was in der Prüfung von ihnen gefordert werde:

Der Ausbilder in einem kleinen Handwerksbetrieb erklärt dies wie folgt: *„Dadurch, dass wir schon so eingespielt sind, ist das alles im Hinterkopf gespeichert. Man weiß schon, was in der Zwischenprüfung oder Prüfung vorkommt, dementsprechend haben sie ihre Fertigkeiten, da müssen wir sie nicht extra für trainieren. Das läuft also.“* Und der Ausbildungsverantwortliche desselben Betriebs bestätigt dies und führt zudem noch an, dass vor allem auch aufgrund des niedrigen Anforderungsniveaus eine Prüfungsvorbereitung nicht nötig sei: *„Das [eine Prüfungsvorbereitung] haben wir die letzten Jahre nicht mehr gemacht, weil alles, was da so verlangt wird ... [...] Die Prüfung ist immer*

weiter abgerutscht in der Qualität. Die, die bei uns arbeiten, behaupte ich mal Knall auf Fall, die brauchen keine Vorbereitung für die Art Prüfung. Die haben das drauf.“ (1.2.5)

Der Ausbildungsverantwortliche eines anderen kleinen Handwerksbetriebs argumentiert ähnlich. Durch die frühzeitige Orientierung der Ausbildung an den Anforderungen in der Prüfung sowie die Einbindung der Auszubildenden in die alltäglichen Arbeitsprozesse seien sie ausreichend auf die Prüfung vorbereitet: *„Also die Prüfungsmodelle, die Anforderungen stehen ja von Anfang an fest. Und die Modelle für die Prüfung, die werden schon anderthalb Jahre oder ein Jahr vorher spätestens gecastet und weitergegeben. Und die fragen, wie war bei euch die Prüfung, was habt ihr gemacht und so weiter. Wir sagen, ihr braucht die und die Prüfungsmodelle, und dann färben die die das ganze Jahr oder länger, machen die Schnitte und lassen das dann vor der Prüfung auch dementsprechend wachsen, dass sie dann in der Prüfung das richtig umsetzen können. Das ist Teil des Trainings oder während der normalen Arbeitszeit.“ (1.2.15).*

Gleiches gilt für ein Forschungsinstitut: *„Ich weiß in etwa, was in der Prüfung drankommt und was sie dafür können müssen, und wenn sie das alles gut beherrschen, was ich ihnen vorher für Aufgaben gebe, machen sie die Prüfung nachher so im Vorbeigehen. Gerade die Zwischenprüfung, das ist ein Tag, mehr ist das ja gar nicht. Das nimmt man halt so mit, weil es halt sein muss. [...] Es gibt verschiedene Projekte, wo man weiß, wenn er das Teil bauen kann in einer vernünftigen Zeit und die Maße einhält, dann wird er bei der Abschlussprüfung auch keine Schwierigkeiten haben. Auch wenn die Azubis es selbst nicht so merken, aber es ist halt schon so, dass sie Schritt für Schritt näher da herangeführt werden. Wenn man sich da ein bisschen an die Reihenfolge hält, ist das normalerweise auch für jeden gut machbar.“* Spezielle Aufgaben und Übungen für die Auszubildenden im Vorfeld der Prüfungen dienen damit weniger deren substanzieller Vorbereitung als vielmehr dazu, den Auszubildenden die Prüfungsangst zu nehmen und ihnen mehr Sicherheit zu geben: *„Man merkt halt schon, wenn die Azubis nervöser werden, weil es langsam auf die Prüfung zugeht, dann sage ich auch schon mal, mach noch mal das oder das Thema. Dann fängt man vielleicht noch mal an, so etwas wie einen Radius an einem Werkstück zu feilen, obwohl die das eigentlich im ersten Monat üben sollen und danach gar nicht mehr machen.“ (1.2.6)*

Auch für die Ausbildung von Mediengestaltern/Mediengestalterinnen gilt nach Einschätzung der Ausbilderin, dass eine spezielle Vorbereitung insbesondere auf die Zwischenprüfung nicht notwendig sei. Zwar biete sie ihren Auszubildenden durchaus Unterstützung an, diese werde aber in der Regel nicht abgefordert: *„Diese normalen Ausbildungsaufgaben, gerade aus dem Printbereich, [...] sind hier komplett abgedeckt. Also das, was wir hier machen, wenn sie das gut können, dann sind sie auch für die Prüfung gut vorbereitet. Es gibt natürlich so Spezialgebiete, was Druckvorstufe, irgendwelche Farbmodelle oder sonst irgendwas angeht, das muss dann immer noch mal abgefragt werden, kannst du das, brauchst du da noch Hilfe oder sonst was. Aber auch da hatten wir bisher immer Auszubildende, die gesagt haben, nee, habe ich drauf, ist kein Problem. Für die Zwischenprüfung gibt es eigentlich keine große Vorarbeit, also das wird dann einfach so [gemacht].“* Lediglich auf die Abschlussprüfung gehe man insofern ein, als die Auszubildenden im letzten halben Jahr ihrer Lehrzeit *„nicht mehr in die Druckerei [gehen], sondern [...] nur noch Design [machen], um da richtig fit zu werden. [...] Also da gucken wir auch, wo sind jetzt noch die Differenzen und da müssen wir nacharbeiten. Sie kriegen auch Sonderurlaub, um sich vorzubereiten.“ (1.3.2)*

In anderen Fällen ist zwar durchaus die Rede von der Notwendigkeit einer Prüfungsvorbereitung; diese wird allerdings in erster Linie als individuelle Aufgabe der Auszubildenden angesehen und nur sehr begrenzt und in Einzelfällen aktiv unterstützt:

So heißt es in einem IT-Unternehmen, dass man auf die Eigeninitiative der Auszubildenden setze. Dafür räume man ihnen Zeit ein und stelle ihnen auch Material zur Verfügung: *„Also für unser Unternehmen ist natürlich von Interesse, dass die Auszubildenden ihre Prüfung bestehen und auch natürlich gut bestehen, sodass wir sie schon unterstützen in der Prüfungsvorbereitung, aber da auch nur in einem gewissen Maß. Also wir möchten schon, dass dort Eigeninitiative gezeigt wird. Der größte Beitrag, den wir dazu leisten, [...] ist, dass wir die Auszubildenden nach dem Schultag nicht noch in den Betrieb ordern [...] Das geben wir als Selbststudium sozusagen weiter an die Auszubildenden [...], dass sie die Zeit nutzen sollen, um zu lernen, die Hausaufgaben zu erledigen, um sich eben auf Prüfungen und Ähnliches vorzubereiten.“* Eine Besprechung von Prüfungsaufgaben gebe es nur, wenn die Auszubildenden ausdrücklich einen entsprechenden Bedarf anmelden: *„Wir bieten natürlich an, dass Prüfungen oder Prüfungsfragen, die nicht verstanden werden, hier noch mal im Betrieb besprochen werden können. Ich bestimme nicht standardisiert immer vor jeder Prüfung noch mal ein Meeting ein und sage, so, wir gucken uns jetzt die Prüfung an, machen Sie mal und dann sprechen wir darüber, sondern nach Bedarf tatsächlich. Wir sammeln die Prüfungen im Betrieb, das heißt, die Auszubildenden, die Musterprüfungen, Probeprüfungen in der Schule bekommen haben, sind angehalten, uns die zu geben, sodass die nächsten Jahrgänge davon profitieren, und geben die dann natürlich auch raus und besprechen die bei Bedarf. Aber eben nicht standardisiert, sodass vor jeder Prüfung noch mal drei Tage geübt wird dafür, das kommt ja auch auf den Auszubildenden drauf an, was da notwendig ist und was nicht.“* (1.1.5)

In einem anderen Unternehmen gibt es ebenfalls keine systematische betriebliche Unterstützung im Vorfeld der Prüfungen, was der befragte Ausbilder ausdrücklich bedauert. In Einzelfällen nehmen sich Auszubildende für ihre individuelle Vorbereitung frei oder wenden sich mit Fragen an ihre Ausbilder/-innen: *„Also ich kann das jetzt nur an einer Auszubildenden festmachen, die gerade durch die Prüfung durch ist, also die hat keine extra Unterstützung bekommen. Sie hat sich bewusst freigenommen, um ganz speziell auf die Prüfung zu lernen, aber es gab von Seiten des Unternehmens nicht eine Woche, dass sich jemand mit ihr hingeworfen hat und alle Themen noch mal durchgegangen ist. [...] Also ich fände es schön, wenn wir das den Auszubildenden anbieten können. Aber das ist jetzt noch nicht als Format vorgesehen. [...] Wenn die Bedarf haben, kommen die meisten Auszubildenden noch mal, sprechen vor und sagen, können Sie mir das mal erklären.“* (1.1.3)

Betriebliche Prüfungsvorbereitung

Die Übergänge von einer lediglich bei Bedarf und in Einzelfällen gewährten Unterstützung der Auszubildenden hin zu einer proaktiven betrieblichen Prüfungsvorbereitung sind fließend. Auch in folgendem Fall eines kleinen Handwerksbetriebs reagiert man in erster Linie auf entsprechende Anfragen der Auszubildenden, gibt ihnen aber auch die Möglichkeit zum Üben in der Arbeitszeit und stellt ihnen benötigtes Material zur Verfügung:

„Insofern, wenn irgendwelche fachlichen Fragen sind oder Unterstützung geleistet werden kann, gerade für die Prüfungsvorbereitung oder so, da stellen wir als Betrieb Arbeitszeit zur Verfügung, dass in der Arbeitszeit geübt werden kann. Rohstoffe werden sowieso zur Verfügung gestellt.“ (1.2.13).

In einer Bank hat man ein System erarbeitet, nach denen den Auszubildenden Zeit für die Prüfungsvorbereitung gutgeschrieben wird. Die dafür vom Betrieb bereitgestellten Unterlagen – seien es Seiten, die gelesen, Videos, die angesehen oder Tests, die bearbeitet werden müssen – wurden mit einem Zeitfaktor bewertet („das ist vergleichbar mit dem Workload, den man so aus der Uni kennt“). So ist es möglich, den Auszubildenden die Zeit, die für ihre Prüfungsvorbereitung notwendig ist, nach einem einheitlichen Schema anzurechnen – unabhängig davon, wann und wo sie sich damit befasst haben und wie viele Stunden sie tatsächlich investiert haben.

In einem anderen Handwerksbetrieb wird den Auszubildenden zugestanden, dass sie sich in den letzten drei Monaten vor der Prüfung vorrangig der Vorbereitung darauf widmen. Sie arbeiten zwar weiterhin mit, werden aber vor allem mit Aufgaben betraut, die prüfungsrelevant sind:

„Ja, also in der Regel ist das so, im letzten Vierteljahr vor der Prüfung können sie sich dann auf die Prüfung konzentrieren und dann machen sie vielleicht hier bei uns so ein paar Nebenarbeiten, aber an sich haben sie mindestens einen Monat vorher Zeit und in der Regel ist das noch ein bisschen länger, wenn ich ihnen das betrieblich ermöglichen kann. Also dass sie im normalen Alltag die Sachen mitmachen, die in der Prüfung auch verlangt werden, also sie machen nicht genau die gleichen Aufgaben, aber schon Beschichten einer Krone, oder sie machen eine Aufstellung oder ein Modell. Das fällt komplett in die Prüfungsgeschichten rein.“ (1.2.1)

In einem Maschinenbauunternehmen werden den Auszubildenden Zeit zum individuellen Lernen und Räumlichkeiten zur Verfügung gestellt, und schwächere Auszubildende erhalten „Mathenachhilfe“ durch die Ausbilder:

„Prüfung ist ja dann der Ernstfall, klar da unterstützen wir voll. Also da machen wir auch vorher mal einen Abgleich, wie siehst du dich, auch mal kurz mit den Lehrern sprechen, wie sind die drauf. [...] Wenn die möchten, dass sie eine gute Prüfung machen, dann unterstützen wir die voll dabei. Das heißt, sie bekommen vorher Zeit zum selbstständigen Lernen, also die müssen dann hier nicht arbeiten. Die bekommen dann hier Räume gestellt und können dann lernen zum Beispiel. Ja, bis zu dem Zeitpunkt, wo die Prüfung ansteht, gebe ich auch mal Mathenachhilfe, meistens für Metallbauer, die halt schwach in Mathe sind, aber das machen wir schon.“ (1.2.11)

In einer Reihe von Betrieben erfolgt eine gezielte Vorbereitung auf die Prüfungssituation, indem die Ausbilder/-innen bzw. zumeist die Ausbildungsleitungen, Teile der Prüfung simulieren bzw. Aufgaben aus vergangenen Jahren bearbeiten lassen:

So trifft sich in einem kleinen Betrieb die Ausbildungsleiterin einmal monatlich mit ihren vier kaufmännischen Auszubildenden und bereitet sie auf die mündliche Prüfung vor: *„Ich möchte, dass jeder Auszubildende bei den Treffen, die wir machen, eine Produktvorstellung macht. [...] Du bist nächstes Mal dran, bereite dich vor, bereite ein Produkt vor, ihr arbeitet hier mit pharmazeutischen Produkten [...]. Die mündliche Prüfung ba-*

siert auf einer kurzen Produktvorstellung. Und ich sage, wenn ihr das fünfmal hier gemacht habt, dann habt ihr in diesem Bereich schon eine Sicherheit [...]. Ihr wisst, worauf es ankommt und worauf das Augenmerk gelegt wird [...]. Und da kriegen sie natürlich sofort eine Rückmeldung von uns.“ (1.1.2)

Und in einer Pflegeeinrichtung sind sogenannte „Probepfahrungen“ normaler Bestandteil des Ausbildungsalltags. Die Auszubildenden durchlaufen regelmäßig eine praktische Prüfung unter Aufsicht der Ausbilderin, die sich währenddessen Kritikpunkte notiert und im Anschluss den Auszubildenden ein Feedback gibt. Dadurch sollen die Azubis nicht nur hinsichtlich der Tätigkeiten auf die Prüfung vorbereitet werden, sondern sich auch an den Ablauf und die Prüfungssituation gewöhnen: *„Die Prüfung wird durchgesprochen, was besonders schön war, Sachen, wo vielleicht noch das eine oder andere Defizit ist, wo man einfach noch ein bisschen Feintuning betreiben muss. Wenn Sachen natürlich gravierend schlecht waren, sodass man vielleicht auch befürchten müsste, wäre das jetzt das reale Examen gewesen, hätte es passieren können, dass die Prüfung abgebrochen wird. Das wird natürlich angesprochen und dann werden auch Hilfestellungen gegeben, was man vielleicht beim nächsten Mal anders machen könnte, wobei auch viel immer mit der Reflexion zu tun hat. Das heißt, die Auszubildenden sollen dann schon auch ihr Handeln selber reflektieren und sich selber auch einschätzen, was habe ich besonders gut gemacht, was war vielleicht noch ein bisschen holprig und wo kann ich das nächste Mal vielleicht auch etwas anders machen.“ (1.3.1)*

Flankierende externe Prüfungsvorbereitung

Mehrfach wird darauf hingewiesen, dass auch die Berufsschule eine wichtige Rolle im Rahmen der Vorbereitung auf die Prüfungen spielt, und zwar insbesondere im Hinblick auf deren theoretischen bzw. schriftlichen Teil.

Und ein Unternehmen der Immobilienwirtschaft hebt die Bedeutung der überbetrieblichen Unterweisungen hervor. Diese regelmäßigen Kurse seien für die Prüfungen unverzichtbar, da der Betrieb selbst einzelne geforderte Qualifikationen nicht vermitteln könne:

„Also ich sage mal so, unsere Werkstatt ist jetzt nicht so ausgestattet wie die Werkstatt der Kreishandwerkerschaft, und dort sind ja auch routinierte Ausbilder, die das also schon mehrere Jahre machen. [...] Es sind auch andere Sachen, die wir hier nicht lehren können, nämlich, ich sage mal für meinen Bereich, die Solartechnik. [...] Und im Hinblick auf die Prüfung sind die Überbetrieblichen ganz wichtig, denn die Prüfung besteht eigentlich immer aus Auszügen dieser Kurse. Das ist praktisch eine Prüfungsvorbereitung. Also alles, was dort in diesen Kursen gemacht wird, wird auch irgendwo dann in der Prüfung vorkommen, oder Teile daraus. Fußbodenheizung zum Beispiel können wir nicht anbieten, keine Neubauten.“ (1.2.14)

Und vor allem in größeren Unternehmen ist es üblich, dass die betriebliche Prüfungsvorbereitung durch spezielle Kurse flankiert wird, die von Bildungsdienstleistern, aber auch in der Unternehmenszentrale bzw. unternehmenseigenen Ausbildungszentren durchgeführt werden.

In einer Bank wird in diesem Zusammenhang auf die ausbildungsbegleitenden Seminare in der Zentrale hingewiesen: *„Sie werden vorbereitet auf die mündliche, auf die schriftliche nicht so sehr, aber auf die mündliche Handelskammerprüfung, also auf dieses Kundenberatungsgespräch, ja und für die schriftliche Prüfung ist die Berufsschule zuständig*

und natürlich die Seminare, die über die ganze Ausbildungszeit verteilt sind. Doch. Die erfahren schon eine Vorbereitung dazu.“ (1.1.10)

Ein pharmazeutisches Unternehmen nutzt die Angebote seines Verbandes für die Prüfungsvorbereitung seiner kaufmännischen Auszubildenden: *„Unser Wirtschaftsverband [...] bietet Vorbereitungskurse für die schriftliche Prüfung an [...] BAL – das ist Beschaffung, Absatz, Logistik – und CUK – Controlling und Leistungsrechnung –, also die zwei Fächer werden dort vorbereitet. Sind glaube ich acht Termine, nachmittags oder abends, also nach Firmenschluss sozusagen. Und das versuche ich immer, wenn die das möchten, zu buchen, weil das einfach noch mal eine Sache von Wiederholung ist. Das ist auch zeitnah zur schriftlichen Prüfung, also nicht ein halbes Jahr vorher, sondern ein Vierteljahr vorher.“ (1.1.2)*

Ein Unternehmen der Immobilienwirtschaft kombiniert unterschiedliche Formen der Vorbereitung, interne wie auch externe: *„Wir bieten unseren Azubis unabhängig von der [Berufsschule], die da auch sehr gut aufgestellt ist, Prüfungssimulationen an, dass sie sich drei Monate bevor die Abschlussprüfung stattfindet einmal wöchentlich zu einem Lernmeeting treffen. Das findet auch hier im Unternehmen statt, die haben einen Azubi-Raum, und dieses Lernmeeting ist dann immer 13:00 Uhr bis open end. Die können dann auch so lange machen, wie sie wollen. [...] Wir sammeln diese Prüfungen, die stattgefunden haben. Die sind bei uns auch im Intranet hinterlegt und anhand dieser Prüfungen können die eben Prüfungsvorbereitung machen. Die arbeiten Vorträge aus, wo sie dann merken, oh da haben wir noch Bedarf. [...] Zusätzlich haben wir für die schriftliche Prüfung einen externen Prüfungsvorbereiter, der an zwei Tagen kommt, und wir haben für die mündliche Prüfung auch jemanden extern, der, ja, regelrechte Prüfungssimulationen macht. [...] Zusätzlich erhalten die Azubis die Möglichkeit zur Nachhilfe in einem Bildungswerk, mit dem der Betrieb kooperiert. Hier erhalten die Auszubildenden je nach Bedarf und finanziert vom Ausbildungsbetrieb Nachhilfe in Mathe, Englisch, Deutsch etc.“ (1.1.6)*

Auch bei einer Bank wechseln sich zentrale Seminare, filialinterne Übungen und regionale Austauschtreffen miteinander ab: *„Da werden die über die internen Seminare vorbereitet. Für die Endprüfung haben wir einen sogenannten Lehrabschlusskursus. Da sind die noch mal drei, vier Tage zusammengezogen und lernen die wichtigsten Dinge dazu. Und dann [...] sind sie ja im Beratungsbereich für die praktische Abschlussprüfung, [...] dann werden sie ja noch einmal mündlich sozusagen oder praktisch abgeprüft, das bereiten wir hier in der Filiale vor. Und darüber hinaus gibt es pro Region [...] noch eine sogenannte Ausbildungsbeauftragte, die sich dann um die Auszubildenden, von ich glaube aktuell 30 Filialen, kümmert. Das ist aber eher noch mal so on top. Die macht zum Beispiel auch eine Prüfungsvorbereitung, und die sehen sich so drei- bis viermal in der Ausbildung. Dann zieht sie die Auszubildenden noch mal zusammen und macht einen Praxisaustausch oder eben auch die konkrete Prüfungsvorbereitung.“ (1.1.9).*

In der Regel gilt, je größer der Betrieb und je mehr Auszubildende in verschiedenen Ausbildungsberufen, desto stärker ist die Prüfungsvorbereitung durchstrukturiert und integriert Phasen des Selbstlernens, betrieblicher Unterweisungen und externe Kurse. So gibt es bei einem großen Versicherer eine Lern-App mit speziellen Modulen für die einzelnen Prüfungen und Fächer, Planungsinstrumente zur Organisation der eigenen Lernprozesse und verschiedene Seminare, einschließlich von Trainings anhand alter Prüfungen:

„Es gibt eine Lern-App für Abschlussprüfungen, für Zwischenprüfungen, für WiSo, für den WiSo-Teil, der ja in vielen Berufen, bei Banken und bei Versicherungen dazugehört [...] Also, die kriegen von uns die alten Fragen und [...] wir machen so eine grobe Einführung zur Zwischenprüfung, einen halben Tag, wo wir sagen, wer lesen kann, ist klar im Vorteil. Die Zwischenprüfung ist ganz, ganz viel Lesekompetenz neben der eigentlichen Fachkompetenz. [...] Für die Abschlussprüfung machen wir aber eine sehr intensive Vorbereitung, eine Woche Seminar gezielt noch mal mit Fragen. Also auch ein Training anhand alter Prüfungen, um in diesen Rhythmus reinzukommen. Die Azubis kriegen ein Vierteljahr im Voraus so eine Aufforderung, bevor es in die Prüfung geht, jetzt los und lernen und Lernplaner machen. [...] in den Herbstferien das Prüfungsvorbereitungsseminar, haben zum Ende eine simulierte Prüfung geschrieben, dann haben sie also schon mal so einen Status quo bekommen. [...] Die haben den Tag vor der Prüfung alle Sonderurlaub. Und für die mündliche, die praktische Prüfung, [...] fürs fallbezogene Fachgespräch und auch fürs Kundenberatungsgespräch machen wir auch eine intensive Vorbereitung. Also wir machen tatsächlich eine ganze Woche Seminare mit denen, wir fahren in unser Seminarhotel, da brauchen die nicht Waschen, nicht Bügeln, nicht Kochen, gar nichts, also das ist wirklich so ein Rundumservice, da müssen die einfach mal nur lernen.“ (1.1.12)

Wie in dem geschilderten Fall fällt auch in anderen Unternehmen die externe Prüfungsvorbereitung, sei es in einer zentralen Einrichtung des Unternehmens oder bei einem Dienstleister, sehr intensiv aus, so dass nicht immer klar wird, ob sie damit vollständig aus dem betrieblichen Ausbildungsprozess ausgelagert wird oder nur die internen Bemühungen begleitet und unterstützt. Dazu zwei Beispiele:

Ein großes Maschinenbauunternehmen: *„Unsere Industriekaufleute besuchen Vorbereitungskurse in der Freizeit, die von Berufsschullehrern angeboten werden. Die unterstützen wir finanziell, dass sie da [...] noch mal von den Fachlehrern [...] Nachhilfe bekommen oder noch mal alles auffrischen können. Wir stellen sie hier im Betrieb bis zu drei Wochen frei. Wir kümmern uns darum, dass wir immer [...] aktuelle Zwischen- und Abschlussprüfungen beschaffen, sodass sie üben können“ (1.2.9)*

In einem Industrieunternehmen wird zwischen kaufmännischen und gewerblich-technischen Auszubildenden unterschieden. Für die kaufmännischen Berufe werden externe Seminare gebucht, die gewerblich-technischen werden intern auf die Prüfung vorbereitet: *„Bei uns, aber auch extern, das heißt auch gerade für die Kaufleute, die dann im Rahmen ihrer Prüfungsvorbereitung Seminare belegen, die wir mit bezahlen. Über die Handelskammern oder bei den IHKs Prüfungsvorbereitungsseminare zum Beispiel. Die Metallbauer [...] werden hier vorbereitet. Immer ungefähr ein bis zwei Wochen Prüfungsvorbereitung haben die dann hier, Zwischenprüfung und Abschlussprüfung. [...] Das ist tatsächlich ein Rahmen, der in das Ausbildungskonzept mit integriert worden ist, dass man gesagt hat, wir wollen jeden Einzelnen in seinen qualitativen Ergebnissen fördern. Und das ist ein fester Bestandteil einer jeden Ausbildung, die Prüfungsvorbereitung. Die melden wir zur Prüfungsvorbereitung an [...]. Da gucken wir einfach, was braucht der Kaufmann. Also, die eine war in Rechnungswesen schwächer auf der Brust, die hat dann gezielt Rechnungswesen einmal die Woche besucht, und die anderen, den anderen reicht das, wenn sie irgendwie vorher so einen Crashkurs haben, eine Woche“ (1.2.12).*

Zentrale, aus den betrieblichen Arbeits- und Geschäftsprozessen ausgegliederte Prüfungsvorbereitung

In einigen Fällen findet die Prüfungsvorbereitung (nahezu) ausschließlich außerhalb der betrieblichen Arbeits- und Geschäftsprozesse statt. Ein Beispiel dafür stellt die Verbundausbildung in einem Metallunternehmen dar. Die Auszubildenden verbringen dort die gesamte Zeit der Grundausbildung bis zur Zwischenprüfung bzw. (bei der gestreckten Prüfung) der Abschlussprüfung Teil I bei einem Bildungsdienstleister, und auch vor der Abschlussprüfung gehen sie wieder in die überbetriebliche Einrichtung:

Der Ausbildungsleiter skizziert den Verlauf dieser Ausbildungs Kooperation: *„Erst mit der Abschlussprüfung Teil I beginnt dann die praktische Ausbildung im Betrieb. Wenn Sie so wollen, dann haben wir die nur ein einziges Jahr in der Praxis. Eineinhalb Jahre bei [dem Bildungsdienstleister], dann ein Jahr hier, und dann geht es schon wieder in die Prüfungsvorbereitung [zum Bildungsdienstleister].“* Ein Ausbilder ergänzt: *„Und die Prüfungsvorbereitung und Prüfung wird auch immer bei [dem Bildungsdienstleister] gemacht [...] Damit haben wir sozusagen nichts zu tun. Hier vor Ort können wir es nicht [...]. Deswegen sind die Azubis dann vor der Prüfung auch zur Prüfungsvorbereitung, wo dann noch mal diese Sachen intensiviert werden. Hier kriegen sie genügend mit, was sie nachher in der Prüfung auch benötigen. Ist ja nicht artfremd, aber gewährleisten alleine könnten wir's nicht. Also wir könnten keine Ausbildung ohne [den Bildungsdienstleister] machen. Ist Fakt. Muss man so sagen.“* Eingebunden ist der Betrieb allerdings in die Prüfung der Maschinen- und Anlagenführer, da der praktische Teil der Prüfung aus einem betrieblichen Auftrag bestehe: *„Der Bildungsdienstleister bereitet zwar die theoretische Prüfung vor, aber die praktische findet bei uns statt. [...] Da werden die dann von dem Vorgesetzten vorbereitet und gebrieft.“* (1.2.8)

Ähnlich stellt sich die Situation bei einem Versorgungsunternehmen dar – nur dass in diesem Falle keine überbetriebliche Einrichtung, sondern das Ausbildungszentrum des Unternehmens für die Prüfungsvorbereitung zuständig ist, jedenfalls gilt dies für die gewerblich-technischen Auszubildenden. Dabei steht wiederum die Bearbeitung „alter“ Prüfungsaufgaben im Vordergrund:

Ein Ausbilder dieses Ausbildungszentrums beschreibt das Vorgehen wie folgt: *„Die Prüfungsvorbereitung machen wir hier. Die übernimmt komplett der Metallbereich [...]. Wir machen Zwischenprüfung, also Abschlussprüfung 1 und AP-2-Vorbereitung, Theorie und Praxis. [...] Wir machen je Prüfung eine theoretische Prüfungsvorbereitung. Da haben wir gemerkt über die Jahre, dass Vorbeten nicht viel bringt, sondern dass alte Prüfungen zu machen und die dann auszuwerten, den größten Erfolg bringt. Das heißt, wir sammeln die alten Prüfungen [...] und die gehen wir dann mit denen durch. Das heißt, die machen die erst mal alleine, also sie fangen an mit Gruppenarbeit, [...] und dann müssen sie es alleine machen. Und dann machen wir sogar zum Ende hin Prüfungen auf Zeit schon, auch so wie die Prüfungszeit halt in der Originalprüfung wäre und werten die mit den Auszubildenden dann aus. Das machen wir für die Theorievorbereitung, das hat sich bisher bewährt. Und die Praxisvorbereitung ist so, dass wir hier [...] viel vorbereiten. Gerade beim Mechatroniker ist es eine Menge Arbeit, weil wir die Sachen nicht bestellen, diese Bausätze, sondern wir fertigen die selber, und dann ist es so, dass wir sogar eine Prüfung der letzten Jahre probeweise durchspielen.“* (1.2.2)

Und auch bei einem Maschinenbauunternehmen werden die Auszubildenden in der eigenen Lehrwerkstatt anhand von Aufgaben aus den Vorjahren intensiv auf die Prüfungen vorbereitet:

„Die werden also zwei Wochen vor der Prüfung hier rüber geholt. Wir haben natürlich dadurch, dass wir seit [...] 68 Jahren ausbilden, [...] ein gutes Equipment mittlerweile auch an alten Prüfungen. Wir nutzen tatsächlich noch Uraltprüfungen, weil fachlich an Fragen ist nicht immer alles neu. Und dann macht immer der jeweilige Ausbilder mit den Azubis zusammen so eine Prüfungsvorbereitung, [...] unten in der Lehrwerkstatt, [...] womit wir aber auch sehr früh anfangen. [...] Und dann müssen sie unter Prüfungsbedingungen in gleicher Zeit ihre Prüfung mal üben. Und dann haben sie schon mal ein ganz gutes Bild.“ (1.2.9)

Bei einer Versicherung finden Teile der Ausbildung im eigenen Ausbildungszentrum statt, insgesamt 16 bis 17 Wochen in Form von Wochenblöcken. Prüfungsvorbereitung ist dabei integraler Bestandteil des zentralen Unterrichts:

„Und da muss dann ja bis zur Zwischenprüfung alle Themen durchgegangen sein. Das muss sichergestellt sein. Das stellen wir auch sicher, dass die Themen, die zur Zwischenprüfung abgefragt werden, im ersten Ausbildungsjahr eben vermittelt wurden. Da sind wir jetzt mittendrin. Beim ersten Ausbildungsjahr ist ja noch die Probezeit. Also wir fangen dann auch mit einer Probeklausur an, ehe die ersten richtigen Klausuren dann kommen, und dann wird mit denen fleißig geübt, dass sie dann zu den Prüfungen fit sind. [...] Und ansonsten gibt es zwischendurch auch noch Seminare, also das heißt, zum Beispiel so was wie Produktschulungen. Heute ist auch Prüfungsvorbereitung, also Prüfungsangst ist das Thema. Da haben wir auch ein Seminar für die. Also auch rechtzeitig, damit sie da auch noch was tun können ganz effektiv, die Azubis. Wir haben Vorbereitung für die Prüfung direkt, noch mal Prüfungstage. Die mündlichen Prüfungen werden vorbereitet, hatten wir heute gerade, mündliche Lernerfolgskontrollen, also nicht nur schriftlich, sondern dass die für die mündliche Prüfung dann, für das Prüfungsgespräch, auch vorbereitet sind.“ (1.1.1)

2.7 Kommunikation und Kooperation der Lernorte

Die Zusammenarbeit der Lernorte stellt sich in den Regionen unserer Stichprobe unterschiedlich dar: In Hamburg findet sie durch die gesetzlich vorgegebene Einrichtung von „Lernortkooperationen“ einen institutionellen Rahmen, während sie in den beiden anderen Regionen, Köln/Bonn und Berlin, in starkem Maße von den jeweiligen Interessen und dem Engagement der Partner, also den Betrieben, den Berufsschulen und den überbetrieblichen Einrichtungen geprägt, ist.

Vor diesem Hintergrund werden die Ergebnisse der Interviews im Folgenden für das Land Hamburg einerseits und die beiden anderen Regionen getrennt dargestellt.

2.7.1 Lernortkooperation in Hamburg

Seit 2006 ist in Hamburg die „Lernortkooperation“¹ als Weiterentwicklung des Ausbilder-treffens an Beruflichen Schulen im Hamburgischen Schulgesetz verankert. Die Lernortkooperationen (LOK) sind das elementare Gremium für alle ausbildenden Betriebe. Etwa zweimal im Schuljahr kommen die Ausbilder/-innen einer Branche oder eines Berufes zusammen, um mit Vertreter/-innen der Berufsschulen über ausbildungsrelevante Themen zu sprechen. Jede LOK hat einen Vorsitzenden, der in der Regel aus dem Kreis der Betriebe gewählt wird. In Zusammenarbeit mit der jeweiligen Schule lädt der Vorsitzende zu den Sitzungen ein und legt gemeinsam mit der Schule die Tagesordnung fest.

Laut Gesetz sollen Lernortkooperationen in erster Linie an der Weiterentwicklung der Ausbildungsinhalte und der Ausbildungsqualität mitwirken sowie den Lehrplan zwischen Betrieben und Schulen abstimmen. Wichtig ist der direkte Dialog zwischen Vertretungen der Betriebe und Berufsschulen. Es können aber auch Beschlüsse gefasst, Kooperationen geplant und konkrete Vereinbarungen getroffen werden. Die Absprachen haben verbindlichen Charakter.

In einigen Interviews wurde auf die zuvor unter dem Dach „Wirtschaft und Schule“ existierende Zusammenarbeit der Lernorte verwiesen, die überwiegend als sehr eng und gelungen erlebt wurde. In Anbetracht dessen waren einige Betriebsvertreter/-innen von einer gesetzlichen „Zwangsehe“ zunächst nicht begeistert, mittlerweile stehen sie aber voll und ganz dazu und beschreiben die Lernortkooperation als sehr sinnvoll. Die Vorteile liegen in dem über die Jahre gewachsenen Vertrauensverhältnis der Akteure, dem sich daraus ergebenden direkten Austausch und kurzen Wegen bspw. bei auftretenden individuellen Problemen der Auszubildenden.

Es überrascht nicht, dass das Engagement der hauptamtlichen Ausbilder/-innen in den Betrieben besonders hoch ist:

So erlaubt die hundertprozentige Ausbildertätigkeit bspw. die Übernahme der Funktion des oder der Vorsitzenden der Lernortkooperation: *„Am beständigsten haben wir die letzten Jahre ausgebildet und ich bin eigentlich seit Jahren im Schulvorstand in der Lernortkooperation der Vorsitzende, also diese Koordinierungsfunktion habe ich auch noch.“* (1.1.12) Oder aber mehrere hauptamtliche Ausbilder/-innen eines großen Betriebes en-

¹ Die gesetzliche Vorgabe ist ein auf Landesebene geregeltes Alleinstellungsmerkmal in Hamburg.

gagieren sich in unterschiedlichen Arbeitskreisen: „Das Schöne hier in der Ausbildungsabteilung ist – wir sind alles hauptamtliche Ausbilder, das ist eben auch noch mal ein Unterschied – [...], dass wir tatsächlich den Blick nach draußen haben. Das heißt, wir sind alle in Arbeitskreisen drin, wir sind alle in dieser Lernortkooperation drin. Und wir wissen sehr gut, was auch insgesamt auf dem Hamburger Markt los ist, denn das ist unser Einzugsgebiet.“ (1.2.9)

Ein Ausbildungsmeister einer Lehrwerkstatt für gewerblich-technische Ausbildungsberufe eines großen Betriebes berichtet von Absprachen im Rahmen der Lernortkooperation:

„Da trifft man sich dann in einem relativ ungezwungenen Kreis. Dann gibt es zwei, drei Themen. Da ist von der IHK jemand da oder vom Schulvorstand oder der Direktor selber. Und dann treffen wir uns und reden über Dinge, die man einfach vielleicht besser machen kann, wo man sagt: Kann man irgendwie zusammenarbeiten? Die Prüfungen, Prüfungstermine werden dort dann abgesprochen. Wie ist die Zusammenarbeit mit der Schule? Also am coolsten ist ja, die Schule macht ein Projekt in der Theorie und wenn die dann aus der Schule kommen, können wir es hier bauen. [...] Das passt nicht immer ineinander, aber ganz oft ist das auf dem kurzen Dienstweg: Ach, ihr macht nächste Woche das und das, wunderbar, übernächste Woche sind die bei mir, kann ich einschieben.“ (1.2.12)

Und auch wenn sich Richtlinien ändern und neu in den Ausbildungsplan integriert werden müssen, können hauptamtliche Ausbilder/-innen sich intensiv damit beschäftigen und ihre Erfahrung und Bedarfe einbringen:

„Wir hatten Unterstützung von Lehrkräften, als wir unsere Unterrichtskonzepte aufgebaut haben, haben uns den Input geholt, hatten jemanden eingekauft für uns für Lehrerfortbildung, der uns ausgebildet hat, haben mit Lehrkräften auf Knackpunkte draufgeschaut und dann haben die uns beraten. Umgekehrt, als die Wohnimmobilienkreditrichtlinie eingeführt wurde, hatten wir hier eine Gruppe von Lehrern da, die sich über die Neuerung informiert haben, an die sie sonst gar nicht rankommen. Die sind auch in anderen Banken, aber weil wir ungefähr die Hälfte der Bank-Azubis stellen, sind wir natürlich auch ein Ansprechpartner, der häufiger gesucht wird.“ (1.1.9)

Doch auch die Ausbilder/-innen, die nebenberuflich für Ausbildung zuständig sind, beschreiben die Zusammenarbeit mit den Berufsschulen bzw. überbetrieblichen Einrichtungen als sehr gut bis gut und halten den Austausch für sinnvoll. So wird die Art des Miteinanders von einer Lehrkraft positiv hervorgehoben:

„Also die Bereitschaft der Betriebsvertreter, sich hier einzubringen und für Schule da zu sein, ist genauso vorhanden wie wir für sie. Die Wege sind sehr kurz. Also wenn irgendwelche Einzelprobleme da sind, ist man schnell am Telefon, ist um Lösung bemüht und es ist immer ein lösungsorientiertes Denken. Das ist das Schöne daran. ... Und nicht irgendwie der Versuch, gegenseitig irgendwie Schuld zuzuweisen oder den Fehler beim anderen zu suchen, sondern es ist wirklich ein Gespräch, die Suche nach einer Lösung, die für alle Beteiligten verträglich ist.“ (2.3)

Vor allem auch der inhaltliche, durchaus kontroverse, Austausch über Lerninhalte wird positiv bewertet. Exemplarisch sei hier die Diskussion über den Englischunterricht in der Berufsschule angeführt: Von betrieblicher Seite wurde besonderer Wert auf die mündliche Kommunikation gelegt, und es wurde ein anerkannter Abschluss gefordert:

„Viel wichtiger ist: Macht mal ein Telefontraining auf Englisch. Die müssen klarkommen mit indischen Akzenten, mit chinesischen Akzenten. Seht zu, dass ihr die Kommunikation nicht wegbrechen lasst! Überhaupt Sprache. Es war so, dass immer ein Handelskammerabschluss in Englisch gemacht wird, der ist international aber nichts wert. Das kann kein Mensch einschätzen, was das ist. Und da ist jetzt die Berufsschule auch dran, dass sie sagen, das kostet natürlich einen Ticken mehr, aber dass sie versuchen, eben wie im Französischen diese DELF-Prüfung und TOEFL oder irgendwas anderes im Englischen, dass das dann auch einen internationalen Status hat.“ (1.1.2)

Die Treffen im Rahmen der LOK finden systematisch und regelmäßig statt, mindestens einmal, häufiger zweimal pro Jahr oder im vierteljährlichen Rhythmus. Zusätzlich treffen sich viele Ausbilder/-innen und Lehrkräfte im kleineren Kreis mehrmals pro Jahr, um ausbildungsrelevante Themen zu besprechen. Neben dem Austausch organisatorischer Aspekte, etwa die Festlegung von Prüfungszeiträumen oder Vereinbarungen über Fehlzeiten der Auszubildenden, erfolgen ebenso regelmäßig Absprachen über Lern- bzw. Lehrinhalte, insbesondere wenn sich der Ausbildungsrahmenplan ändert. Oder die Lehrkraft einer Berufsschule fordert bei den Betrieben einen Beitrag zur Gestaltung des Unterrichts ein:

„Wir arbeiten hier an Lernträgern, also auch an Kundenaufträgen, und das ist mit den Betrieben irgendwann entwickelt worden. Und das kann sein, dass wir sagen, ach, wir brauchen mal einen neuen Lernträger, habt ihr bei euch irgendwas, also so, dass man so ins Gespräch kommt.“ (2.4)

In einigen Fällen wurde auch von gegenseitigen Besuchen oder Einladungen berichtet. So wenden sich manche Lehrkräfte an einen Betrieb, wenn Änderungen von Richtlinien anstehen und nehmen dort an Fortbildungen teil. Andere Lehrkräfte nehmen Praktika in Anspruch, etwa um auf den Stand der neuesten Technik zu kommen.

„Also es gibt einige Berufsschullehrer, die dann sagen, ich möchte hier gerne mal ein Praktikum machen ein paar Wochen. [...] Um da noch mal zu gucken, wie ist der Stand in so einem Industrieunternehmen. Wie es bei uns tickt gerade. Ein paarmal im Jahr gibt es dann immer mal den einen oder anderen Berufsschullehrer, der dann auch manchmal wiederholt kommt.“ (1.2.12)

Die Lehrkraft einer der Berufsschulen berichtet zudem von ihrer Einladung von Ausbilder/-innen aus Betrieben, die zum ersten Mal ausbilden oder die sie bisher nicht kennt. Diesen Ausbilder/-innen wird die Schule gezeigt und der Unterricht inklusive der Lerninhalte erläutert.

Besonders eng und vertrauensvoll ist die Zusammenarbeit immer dann, wenn Ausbilder/-innen der Betriebe Mitglieder im Prüfungsausschuss sind. Diese gemeinsame Aufgabe bedingt nicht nur einen regelmäßigen Kontakt, vielmehr entwickelt sich daraus für viele ein Vertrauensverhältnis, sodass in schwierigen Situationen mit Auszubildenden kurze Wege und direkte Gespräche möglich sind. Dieser direkte Draht wird in allen Interviews positiv hervorgehoben und sehr geschätzt, zumal der Austausch in solchen Situationen als lösungsorientiert erfahren wird.

In einem Fall wurde die Lernortkooperation als nicht so reibungslos beschrieben. Dies hat verschiedene Gründe, wurde vonseiten des Gesprächspartners aber nicht der Schule zur

Last gelegt. Vielmehr sei dies ein strukturelles Problem, da seine Branche seit etwa zwanzig Jahren mit einer starken ausländischen Konkurrenz zu kämpfen hat, die die technischen Produkte günstiger anbietet als deutsche Laboratorien. Aufgrund dieser ausländischen Konkurrenz habe der Berufsstand an Prestige verloren, sodass die Betriebe, die in Deutschland noch überlebensfähig sind, sehr unter Zeitdruck stehen und ums Überleben kämpfen. Aus dem Grund sei die Lernortkooperation nur wenig frequentiert.

„Gut, das könnte natürlich auch bisschen intensiver ruhig sein seitens der Ausbilder, das muss ich sagen, da ist die Schule schon bemüht, bloß da ist eine gewisse Passivität der Ausbilder auch. Und genau wie bei dieser LOK-Geschichte kaum Leute sind oder die nicht so angenommen wird. Das ist immer so ein bisschen eine zähe Geschichte, diese Institution.“ (1.2.1)

In den Ausbildungsberufen des Handwerks müssen die Akteure dreier Lernorte miteinander kommunizieren und kooperieren, und zwar Ausbilder/-innen der Betriebe sowie Lehrkräfte der Berufsschulen und Bildungseinrichtungen, die für die Überbetriebliche Lehrlingsunterweisung (ÜLU) zuständig sind. Diese Zusammenarbeit wird in den zwei befragten Betrieben als sinnvoll und wichtig geschildert.

Lediglich in zwei Fällen gab es bisher keinen Kontakt zwischen den befragten Ausbildern/Ausbilderinnen der Betriebe und den Lehrkräften an der Berufsschule. In diesen Betrieben waren die zuständigen Ausbilderinnen aber jeweils erst relative kurze Zeit in ihren Positionen (acht Wochen bzw. ein Jahr), sodass nur ihre Vorgängerin bzw. ihr Vorgesetzter über entsprechende Erfahrungen verfügte.

2.7.2 Zusammenarbeit der Lernorte in Köln/Bonn und Berlin

Während sich also die gesetzliche Verankerung der Lernortkooperation in Hamburg überwiegend positiv auf die Kommunikation und Kooperation der Lerninstanzen auswirkt, scheinen Ausmaß und Qualität der Kontakte zwischen den Lernorten im Köln/Bonner Raum stark vom individuellen Engagement der Ausbilder/-innen bzw. Lehrkräften in den Betrieben und Schulen bzw. Bildungseinrichtungen abzuhängen.

Regelmäßiger Dialog, gemeinsame Treffen und Projekte

So gibt es Betriebe, die sich sehr zufrieden zeigen. Es gebe einen regelmäßigen Dialog mit der Berufsschule und auch bei besonderen Anlässen finde man ohne Schwierigkeiten Gehör. Deutlich wird in solchen positiven Äußerungen aber auch, dass es sich dabei um Erfahrungen mit einzelnen Partnern handelt, die nicht ohne weiteres verallgemeinerbar sind:

„Wir haben wirklich Glück mit den Berufsschulen, die wir hier haben im gesamten Verbund. Ich habe aber ehrlich gesagt auch noch nicht alle im Detail kennengelernt. [...] Wir sind in engem Kontakt, in der Regel über die Ausbilder auf Ebene des Klassenlehrers. Wir nutzen auch hier die Gelegenheit, das unseren Auszubildenden unter die Nase zu reiben, dass wir da in Kontakt stehen. [...] Manchmal starten wir gemeinsam Projekte, manchmal geht es aber auch einfach nicht. Letztendlich sind wir immer sehr gut im Dialog, und ich bin mit den Berufsschulen total zufrieden. Wenn wir jetzt mal um die Ecke kommen würden und sagen [...]: Das und das Thema, das ist uns aufgefallen, das war in der letzten Prüfung nicht so gut. Da würde jede unserer Berufsschulen sagen: Klar, wir bauen das noch mit ein, zum Beispiel.“ (1.2.4)

Begünstigt wird der Austausch durch bestehende Kontakte, die sich zum Beispiel aus der Zusammenarbeit beider Seiten im Prüfungsausschuss oder in gemeinsamen Projekten oder aus persönlichen Bekanntschaften ergeben:

„Ich bin im Prüfungsausschuss selber, ich bin auch mit allen Berufsschullehrern und Leitern im direkten Kontakt. Das ist auch etwas, wo ich die Ausbilder immer drum bitte im Gespräch, in Einzelgesprächen, dass sie eben auch in Kontakt bleiben. Also ich würde sagen, zwei Drittel oder drei Viertel der Ausbilder haben auch direkten Kontakt mit den Berufsschulen, sodass sie dann auch bei Problemen, die in der Berufsschule bestehen, mitreden. Es gibt einzelne Berufe, wo es weniger ist, das liegt dann vielleicht auch an Lehrern, die das nicht unbedingt wünschen. Das ist auch sehr unterschiedlich. Es gibt sehr unterschiedliche Schulen.“ (1.3.2)

„Also durch unsere Geschichte als aktiver Promoter des Berufs waren wir da relativ früh dran. Dann hat jetzt inzwischen der Bereichsleiter mit unserer Kollegin zusammen studiert, die kennen sich aus dem Studium, also das ist gut, [...], das färbt natürlich dann auch auf uns alle ab. Weil die kommen dann, waren auch schon bei uns, haben sich das mal angeguckt, und die sind da sehr interessiert. Ich persönlich habe eine gute Zusammenarbeit mit der Klassenlehrerin, weil wir beide zusammen im Prüfungsausschuss sitzen, dadurch sehen wir uns zweimal im Jahr, und auch kurzen Draht, dass wir eben über WhatsApp verbunden sind, wenn irgendwas ist, schreib ich ihr oder sie schreibt direkt zurück. Das geht schnell, unkompliziert, zielorientiert“ (1.1.7).

„Mit der Berufsschule haben wir immer wieder, wenn es irgendwelche Projektstage sind, dass wir da auch gemeinsam kooperieren, wenn irgendwelche Delegationen sind, wo die Schule nicht weiß, wie sie damit umgehen soll, stehen wir eigentlich auch immer zur Verfügung. Also da sind wir schon in einem sehr engen Austausch miteinander, was auch möglich ist, also wie man vielleicht neue Projekte auch einfach starten kann, um Ausbildung noch zu verbessern und innovativer zu machen.“ (1.2.10)

Weitgehend positiv bewertet werden auch Angebote der Berufsschulen zu regelmäßigen Treffen im Rahmen von Sprechtagen oder gemeinsamen Arbeitskreisen:

„Ausbildersprechtage. Das ist ganz positiv. Das nehmen wir dann auch immer wahr.“ (1.2.14)

„Ich gehe auch einmal im Jahr zu diesem Ausbildersprechtage, um einfach mal zu hören – der eine Azubi ist ein bisschen redseliger, der erzählt darüber gerne ein bisschen mehr und ein bisschen ausführlicher, und der andere [...] ist schnell fertig und redet nicht so viel darüber. Im Austausch mit den Berufsschullehrern klappt das eigentlich immer ganz gut. Mittlerweile kennt man sich ja auch. Von daher ist das auch eine ganz gute Kommunikationsebene, wenn man halt einfach mal vorbeifährt.“ (1.2.6)

„Es gibt den Ausbilderarbeitskreis, der auch von der Berufsschule betreut wird, der findet aber nur noch maximal einmal im Jahr statt, das ist ein bisschen schade, weil da auch ein bisschen der Austausch fehlt. [...] Beim letzten Mal [...] waren alle Unternehmen da, die in derselben Berufsschulklasse Azubis haben, und dann ist die Bildungsgangleiterin von dem Berufskolleg für die Industriekaufleute dabei und die bespricht mit uns Änderungen oder aktuelle Themen. [...] Und dann merkt man halt, okay, die anderen Unternehmen haben ähnliche Probleme wie wir.“ (1.1.4)

„Man braucht irgendeinen, der sich drum kümmert. In dem Bereich haben wir wirklich Glück mit den Lehrern und den Bereichsleitern. Wir waren ja oder wir sind ja die Fachklasse für die neuen Länder. Das heißt, zu den Ausbilderstammtischen sind damals Leute aus Weimar gekommen, aus Dresden, aus Leipzig, wo die Ausbilder dann abends hingekommen sind und dann auch wieder zurückgefahren. Also das ist ja wirklich Aufwand.“ (1.1.7).

Zu späte und unzureichende Informationen oder geringes Interesse an einem Austausch

Häufiger allerdings wird der Austausch mit der Berufsschule kritisch gesehen. Der Austausch beschränke sich oft auf Einzelfälle, in denen besondere Probleme auftreten – und auch das vielfach zu spät. Demgegenüber würde man sich eine unverzügliche Benachrichtigung vor allem bei Fehlzeiten, Leistungsschwächen oder auffälligem Verhalten der Auszubildenden, aber auch regelmäßige Informationen über Unterrichtsinhalte wünschen:

„Die Kommunikation mit der Berufsschule ist tatsächlich nicht so gut. Also die melden sich recht wenig. [...] Also wir haben die angemeldet und wenn keine Klagen kommen, hören wir auch nichts.“ (1.1.4)

„Ich finde es manchmal ein bisschen lang, bis das erste Zeugnis kommt. Manchmal benachrichtigen die auch erst, nachdem der schon sehr oft in der Schule gefehlt hat. Eigentlich wäre es besser, wenn sie jedes Mal, wenn jemand fehlt, anrufen würden.“ (1.1.11)

„Oftmals liegt das Scheitern von Ausbildungsverhältnissen in der Berufsschule begründet. Also das ist schon nicht unwichtig. Wenn da solche Sachen passieren, dass man da eher vielleicht Bescheid bekäme, wo man dann auch selbst reagieren kann. Wo man dann halt vielleicht doch auch mit dem Auszubildenden spricht. Oder gerade auch in solchen Fällen zur Schule fährt und sagt, lieber Lehrer, liebe Lehrerin, was können wir jetzt machen? Wie können wir jetzt da das Ganze vom Eis holen? Dieser Kontakt, also der ist nicht so stark, aber den würde ich mir doch an der einen oder anderen Stelle doch mehr wünschen.“ (1.2.14)

„Als wir diese Probleme mit der anderen Auszubildenden hatten, habe ich natürlich da angerufen, um nachzufragen. Und da hat auch der Klassenlehrer mal zurückgeschrieben, da gab es aber nur Mailkontakt, also ich kenne den nicht persönlich. Ich habe mir auch seit drei Jahren vorgenommen, mal zu dieser Schule zu fahren, ich weiß noch nicht einmal, wie die Schule aussieht. Aber es ergibt sich einfach nicht. Aber ich würde gerne. Ich fände es ganz gut – vielleicht gibt es das sogar und wird nur nicht an mich herangebracht –, dass es mal eine Infoveranstaltung für die Ausbilder gibt, dass mal die Schule gezeigt wird, dass sich die Kollegen vorstellen oder so etwas, oder die Lehrinhalte noch mal dargelegt werden, das fände ich ganz nett.“ (1.3.2)

„Und dann kam heraus, eigentlich war er das ganze Jahr noch nicht da. Im März. Das war das dritte Ausbildungsjahr, eigentlich ging es dann schon los mit Prüfungsvorbereitung usw. Das ist sehr schwer für uns, das noch mal dann zu kompensieren. Und der Junge ist ja schon fast gekündigt sozusagen, so viele unentschuldigte Stunden, hat sich auch bei uns dann nicht gemeldet. Also das muss ich ganz ehrlich sagen, das finde ich schon grob fahrlässig. [...] Oftmals liegt das Scheitern von Ausbildungsverhältnissen in der Berufsschule begründet. Also das ist schon nicht unwichtig. Wenn da solche Sachen

passieren, dass man da eher vielleicht Bescheid bekäme, wo man dann auch selbst reagieren kann. Wo man dann halt vielleicht doch auch mit dem Auszubildenden spricht. Oder gerade auch in solchen Fällen zur Schule fährt und sagt: Lieber Lehrer, liebe Lehrerin, was können wir jetzt machen? Wie können wir jetzt da das Ganze vom Eis holen? Dieser Kontakt, also der ist nicht so stark, aber den würde ich mir doch an der einen oder anderen Stelle doch mehr wünschen. (1.2.14)

„Über die Lernfelder gibt es keine Abstimmung, die informieren uns und ziehen das alles auch durch. Eine Abstimmung gibt es nur in den Fällen, in denen ausbildungsbegleitende Hilfen notwendig sind.“ (1.2.8).

Auch die Sprechtag in den Berufsschulen werden zum Teil als unzureichend angesehen. Kritisiert wird zum Beispiel, dass Lehrer/-innen nicht anwesend sind oder nur fruchtlose Diskussionen geführt werden:

„Kontakt mit der Schule ist zu den Elternsprechtagen, da melde ich mich in der Regel eigentlich an. Wenn man Glück hat, sind die Lehrer auch da. Beim letzten Mal hatte ich echt Pech gehabt, da waren alle drei krank. Das ist aber ganz häufig. Da kommt man extra [...]. Man geht selbst auch nach der Arbeit dorthin, setzt sich dann dahin und dann sind die nicht da. Das war nicht so schön. Aber das ist ja kein Vorwurf, nur eine Feststellung. [...] Wir machen relativ wenig mit dem Berufskolleg an sich, das zieht sich da so durch.“ (1.2.14)

„Wir haben uns schon ein paar Mal getroffen mit der Berufsschule, wo die Lehrer kommen, so Ausbildersprechtag. Ich war jetzt ein paar Mal da, aber da kommt nichts bei rum. 20.000 Meinungen prallen aufeinander, der eine ist resistent und dann verhaken sie sich. [...]. Was ich da so mitgekriegt habe, bringt es nichts, dahin zu gehen.“ (1.2.5)

„Ich kriege natürlich Einladungen zu irgendwelchen Sprechtagen, da unterhalte ich mich mit den Auszubildenden, ob sie Wert darauf legen, dass ich dahin gehe, ob es Probleme gibt. Das Interesse ist aber nicht so groß, von beiden Seiten, muss ich dazu sagen.“ (1.1.13)

So erhalten Ausbilder/-innen Informationen über das Geschehen in der Berufsschule vielfach nur durch das Gespräch mit ihren Auszubildenden; wobei deren Aussagen auch nicht unbedingt als zuverlässig eingeschätzt werden:

„Nur das, was die Lehrlinge dann mal erzählen, aber das ist ja auch schwierig wiederzugeben. Wenn sie einen Lehrer nicht mögen, können sie es auch anders rüberbringen. Wenn wir jetzt ein normaler Betrieb wären, da kriegt man glaube ich nichts mit, wie das richtig abläuft.“ (1.2.5)

„Dem Jüngsten, der jetzt im August angefangen hat, habe ich gesagt, immer dienstags - er hatte montags immer Berufsschule - klären wir: Was gibt es in der Schule? Musst du irgendwas machen für die Schule? Gibt es irgendwelche Probleme? Da haben wir immer eine Stunde angesetzt, meistens sind es aber nur zehn Minuten, dass er kurz Feedback gibt, was los ist oder was er sich wünscht.“ (1.3.2)

Auf Grundlage solcher Informationen sind Betriebe dann auch durchaus gewillt und in der Lage, kurzfristig zu reagieren und schulischen Unterricht und betriebliche Praxis aufeinander abzustimmen:

„Allerdings finde ich es so eigentlich ganz gut, weil wir so auch immer, wenn die Jungs aus der Berufsschule kommen und dann sagen, wir haben heute übers Härten gesprochen oder sowas, dann sage ich: Super Sache, das können wir heute mal gemeinsam machen, dann macht ihr es auch mal praktisch. [...] Meistens ist es so, dass ich sie einfach frage: Was habt ihr durchgenommen, oder habt ihr was Neues gemacht oder so was. Wenn es dann gerade passt, mache ich dazu auch eine Übung, oder ich sage: Wir gucken mal, ob wir im praktischen Teil da ein bisschen was machen können. Aber das ist dann eher eine spontane Geschichte.“ (1.2.6)

Manchmal haben die Unternehmen allerdings auch gar kein Interesse an einer intensiveren Zusammenarbeit, etwa weil sie eine klare Trennung der Aufgaben von Betrieben auf der einen und Schulen auf der anderen Seite sehen: Die Berufsschule vermittelt die theoretischen Kenntnisse und bereitet auf die schriftliche Abschlussprüfung vor, während der Betrieb für den praktischen Teil der Ausbildung zuständig ist. Oder ihnen erscheinen die (ohnehin seltenen) Kontakte in Problemfällen als voll ausreichend. Auch wird angemerkt, dass sich der Betrieb bewusst mit Nachfragen zur Berufsschule zurückhalte, weil man die Selbstständigkeit und Eigenverantwortlichkeit der Auszubildenden stärken wolle. Und schließlich verfügen die Ausbilder/-innen zumindest zum Teil über langjährige Erfahrungen, so dass sie – nach eigener Einschätzung – ausreichend über den Unterricht in der Berufsschule informiert seien:

„Im Endeffekt haben wir den Luxus, dass wir Auszubildende haben, die einen recht hohen Bildungsstand haben, sodass ich mich mit der Berufsschule nicht beschäftigen muss, weil die sich ihre Inhalte einfach erarbeiten in der Berufsschule und ich da keine Probleme habe mit den Auszubildenden und ich halt auch ganz klar sage, wir sind hier für den praktischen Bereich, die Theorie kommt in der Schule, sodass ich das inhaltlich auch gar nicht wissen muss nach meiner Meinung und die Schule ja früher auch genießen durfte und so weiß, was ungefähr passiert.“ (1.2.13)

„Weil ansonsten hören wir natürlich nur von unseren Azubis, die kommen auch wenn sie Schule haben schon mal rein und dann fragen wir natürlich schon mal nach, wie ist es, gibt es irgendwelche Probleme oder sonst irgendwas, aber die sind auch nicht mehr so ganz jung, also vieles regeln die halt auch selber, was ja auch durchaus gewünscht ist. Die sollen ja auch selbständiger werden.“ (1.1.4)

„Das wissen wir halt erfahrungsgemäß, von den anderen Azubis, von den älteren Lehrjahren. Das wiederholt sich natürlich auch immer. Das wissen wir. Und es gibt natürlich auch den Rahmenlehrplan, also das wissen wir auch. Aber was die jetzt aktuell direkt machen, wissen wir nicht, nur wenn wir sie fragen.“ (1.1.4)

Spezifische Aspekte der Lernortkooperation

Im Folgenden sollen noch einige spezifische Aspekte und Probleme der Lernortkooperation angeführt werden. Allerdings ist darauf hinzuweisen, dass es sich aufgrund der kleinen Stichprobe nur um Einzelmeinungen und -erfahrungen handelt, die nicht zu verallgemeinern sind – nur zufällig beschränken sich daher diese Fälle auch auf die Regionen Köln/Bonn und Berlin.

Die erste Besonderheit betrifft die Ausbildung in der Altenpflege, insofern als hier die Auszubildenden zwar einen Ausbildungsvertrag mit ihrer Pflegeeinrichtung schließen, die Hauptverantwortung für die Ausbildung aber in den Händen der Altenpflegeschulen, in

NRW als „Fachseminare für Altenpflege“ bezeichnet, liegt. Die Praxisbegleitung der Schulen trägt daher maßgeblich zu den regelmäßigen Kontakten aller Beteiligten und zum zeitnahen Informationsaustausch bei:

„Also die Auszubildenden machen ja hier [...] einen Dreiervertrag. Das heißt, die schließen einen Vertrag mit der Auszubildeneinrichtung, die schließen einen Vertrag mit dem Fachseminar, und das Fachseminar hat einen Vertrag mit uns [der Pflegeeinrichtung]. Und dort verpflichten sich natürlich alle, miteinander zu kommunizieren. Die Schule gibt Informationen über die Fehlzeiten der Schüler, wenn sie im theoretischen Block sind, schriftlich immer weiter. Das Gleiche machen wir natürlich, indem wir sagen, der Mitarbeiter war hier und hier krank, das und das an Fehlzeiten ist aufgelaufen, weil sie auch nur zehn Prozent der Ausbildungszeit als Fehlzeiten haben dürfen, sonst werden sie nicht zugelassen. Das passiert. Es gibt regelmäßige Praxisanleitertreffen in den Fachseminaren. Bei Besonderheiten wird natürlich schon telefoniert miteinander.“ (1.3.1)

Zugleich wird auf eine engmaschigere Verzahnung schulischer und betrieblicher Inhalte geachtet, zum Beispiel indem die Schule Aufgaben für die Auszubildenden formuliert, die diese in ihren betrieblichen Praxisphasen zu bearbeiten und zu dokumentieren haben:

„Wenn die Auszubildenden von der Schule zu uns ins Praktikum kommen, melden sie sich erst einmal bei mir, führen mit mir ein Erstgespräch und kommen mit einer Mappe mit dem Lehrinhalt, was sie in der Schule gemacht haben. Anhand dieser Blätter kann ich unsere Ziele festlegen, was wir in diesem Praxisblock durchnehmen, welche Krankheiten thematisiert wurden, welche Behandlungspflege dazu passt usw. Das legen wir in dem Gespräch gemeinsam fest.“ (1.3.1)

Positive Berichte gibt es auch über Alternativen zur staatlichen Berufsschule. So fungieren Unternehmen bzw. deren Verbände aus der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft als Träger einer privaten Berufsschule. Die Schulleiterin nennt einzelne Elemente des Austausches und der Kooperation mit den Ausbildungsbetrieben:

„Also das ist schon sehr viel intensiver. Wir machen zweimal im Jahr eine Infoveranstaltung, wo alle Unternehmen eingeladen werden und alle Probleme, die wir sozusagen sehen oder auch alle Entwicklungen, die wir gerade machen, alle Veranstaltungen, die wir durchführen, die außerhalb des Regelunterrichts liegen oder auch das, was wir im Regelunterricht machen, werden da halt besprochen, durchgeführt, also organisatorische, inhaltliche Fragen, eben das ganze Programm. Und natürlich haben die Unternehmen während des laufenden Schuljahres immer die Möglichkeit, hier anzurufen oder einen Termin zu machen. Und zum anderen ist es eben auch auf diesen Infoveranstaltungen noch mal ein Punkt, wo man auch Sachen abstimmen kann. Machen wir das jetzt so? Was sagen Sie dazu? Also wir haben jetzt E-Learning: Wenn wir eine E-Learning-Einheit machen, müssen die Azubis dann alle hier in der Schule bleiben, oder können wir sie dann das zu Hause machen lassen? Das klingt immer, sind so banale Fragen, aber die muss man dann auch mal gestellt haben. [...] Oder Sportfahrt: Machen wir die jetzt oder machen wir die nicht, weil es natürlich dann auch mal Vor- und Nachteile gibt. Also solche Fragen werden dann schon besprochen. Abgesehen davon erwarten die halt, dass kein Unterricht ausfällt, dass die Prüfungsergebnisse stimmen und wenn das nicht ist, wenn diese zentralen Punkte nicht sind, dann würde man auf jeden Fall gucken müssen, woran es liegt. Also diese zentralen Punkte müssen funktionieren, ganz klar, das ist dann unser Job.“ (2.2.2)

Und eine große Versicherung hat sich vor zwei Jahren dazu entschieden, den theoretischen Unterricht für ihre nicht (mehr) berufsschulpflichtigen Auszubildenden im eigenen Ausbildungszentrum durchzuführen:

Die Ausbildungsleiterin begrüßt, dass dadurch der Anteil der Praxis zunimmt, ohne dass dies zu Lasten der Fachlichkeit geht: *„Und dann gehen nur die Jünger in die Berufsschulen und die anderen bekommen den Wirtschafts-, Sozialkundeunterricht bei uns. [...] Die gehen dann nicht zur Berufsschule, sondern bekommen den Fachunterricht hier bei uns. Das machen wir schon bald zwei Jahre. [...] Die sind dann dafür natürlich mehr in der Praxis. [...] Das wird auch sichergestellt, dass es fachlich natürlich auch klar ist. Und das sieht man auch an den Ergebnissen, dass das alles auch gut funktioniert.“* Eine Ausbilderin begrüßt, dass sich so der Unterricht mehr auf das Fachliche fokussiere: *„Also ich finde, was bei uns gemacht wird, dass alle, die über 23 sind und die Ausbildung hier angefangen haben, diesen Berufsschulunterricht ausgelagert haben ins Bildungszentrum. Diese Fächer wie Deutsch haben die gar nicht, sondern wirklich die, wo es drauf ankommt. Das finde ich besser, da kriegt man das Fachliche, was man auch für die Prüfung natürlich braucht, mitgeteilt, aber das, was so ein bisschen Überhang hat, was man eigentlich in der Praxis gar nicht braucht, finde ich da schon besser.“*

Eine besondere Herausforderung stellt zudem die Verbundausbildung dar, wenn die Auszubildenden eine lange erste Phase der Ausbildung (die ein- bis anderthalbjährige Grundausbildung) bei einem Bildungsdienstleister verbringen und in dieser Zeit kaum Kontakte zum Betrieb bestehen. Zum einen bedarf es dann der Absprache darüber, wie der Betrieb zum Beispiel über Fehlzeiten/Abwesenheiten der Auszubildenden zu informieren ist:

„Also da wünsche ich mir schon einen viel, viel engeren, zeitnahen Austausch. Das ging ja auch los zum Beispiel bei Krankmeldungen. Wir haben das jetzt organisiert, umgedreht. Auch wenn sie [beim Verbundpartner] sind, die müssen sich zuallererst bei uns melden, und wir informieren dann [den Verbundpartner]. Wir wussten nicht Bescheid, ob einer krank ist oder nicht.“ (1.2.8)

Zum zweiten ist es für die Unternehmen wichtig, auch in den (langen) Zeiten der Abwesenheit vom Betrieb eine Beziehung zu den Auszubildenden aufzubauen bzw. zu halten, zu deren Integration beizutragen. Dies geschieht durch regelmäßige Besuche beim überbetrieblichen Ausbildungspartner und Einladungen an die Auszubildenden zu gemeinsamen Aktionen und Veranstaltungen:

„Wir treffen uns jetzt alle drei Monate, alle Lehrlinge, die haben auch Paten. Wie zum Beispiel jetzt auch im Dezember, [...] zur Jahresabschlussfeier. Nächstes Jahr werden wir mal in den Kletterpark fahren. Einfach um auch den Kontakt zur Firma nicht zu verlieren. Wir machen auch Betriebsführungen. Wenn ich sage ‚wir‘, ist das meistens übertrieben. Das sollen die Lehrlinge organisieren. Also der Kontakt muss einfach mehr gestärkt werden, die Bindung auch. Und sie haben auch ein ganz originäres Interesse, sie wollen ja auch wissen, was ist in der Firma los ist, was passiert jetzt so alles.“ (1.2.8)

„Wenn die [beim Verbundpartner] sind, führe ich die ersten anderthalb Jahre immer auch regelmäßig Gespräche mit denen. Die müssen auch die Berichtshefte bei mir abgeben, damit sie den Kontakt zu uns auch finden und einfach auch die Identifikation. Wir machen auch Workshops mit Auszubildenden, da sind sie auch mit dabei. Die sind auch bei der Weihnachtsfeier mit dabei, sodass sie auch [...] schon sehr frühzeitig immer

mit involviert sind und integriert sind, damit sie einfach ein Gefühl auch für ihren Ausbildungsbetrieb haben.“ (1.2.10)

2.8 Weiterbildung und Unterstützung der Ausbilder und Ausbilderinnen

2.8.1 Qualifizierung der Ausbilder/-innen

In der Regel verfügen die mit der Ausbildung befassten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auf der Leitungsebene, wie auch die auf der zweiten Ebene, also die in den Fachabteilungen bzw. einzelnen Betriebsstellen verantwortlichen Ausbildungsbeauftragten, über eine berufspädagogische Qualifikation mindestens auf dem AEVO-Niveau. Gleiches gilt für die hauptberuflichen Ausbilder und Ausbilderinnen in den betrieblichen Lehrwerkstätten und Ausbildungszentren.

Für die ausbildenden Fachkräfte, die direkt mit der Anleitung und Unterweisung der Auszubildenden befasst sind, werden aber zumeist keine formalen Anforderungen an deren Qualifikation gestellt. Dass diese in jedem Fall auch über einen Abschluss nach AEVO verfügen *müssen*, stellt also eher eine Ausnahme dar. Allerdings haben viele dieser Fachkräfte durchaus eine entsprechende Prüfung absolviert, nicht zuletzt, wenn sie Bestandteil ihrer Fortbildung war (zum Meister/zur Meisterin, zum Techniker/zur Technikerin oder als Fachwirt/-in).

„Meine Kollegin und ich, wir haben den Ausbiderschein, und die anderen haben es nicht. Das sind nur Abteilungsleiter, die aber die Aufgabe haben, sich in den Punkten um die Auszubildenden zu kümmern.“ (1.1.4)

Eine Qualifizierung nach AEVO wird überwiegend positiv bewertet, aber nur in Einzelfällen betrieblich gefördert bzw. gezielt ausgeweitet:

„Die Ausbildereignung fördern wir eben auch finanziell mit der Übernahme der Lehrgangs- und Prüfungsgebühren, und [...] wo ich dann eben auch berate und sage, gucken Sie, was passt für Sie? Sind Sie eher jemand, der sagt, ich will noch mal andere Unternehmen vor Ort kennenlernen, ich will da zwei Wochen am Stück hingehen und dann die Prüfung machen? Oder ist dieses Blended-Learning, dass Sie eben per E-Learning und nur zwischendurch zweimal zwei Tage Präsenz haben, ist das für Sie besser geeignet? Das wird halt gleichermaßen honoriert. Da gibt es sogar noch eine persönliche Leistungsprämie auch noch, wenn man die Ausbildereignungsprüfung ablegt.“ (1.2.6)

Alternativ oder auch ergänzend zu anerkannten Abschlüssen gibt es eine Reihe von unternehmensinternen Schulungen für Ausbilder und Ausbilderinnen, die zum Teil als Seminarreihen angelegt sind oder auch mit entsprechenden internen Prüfungen und Zertifikaten abgeschlossen werden, zum Beispiel als Lernbegleiter/-in oder Lernprozessbegleiter/-in. Entsprechende Seminare werden sowohl für neue Ausbilder/-innen zum Einstieg bzw. als Vorbereitung auf die Ausbildertätigkeit als sinnvoll erachtet als auch für langjährige Ausbilder/-innen, um ihre berufspädagogischen Kenntnisse aufzufrischen oder sie über neue Lehrmethoden zu informieren:

„Es gibt einerseits neue Ausbilder, die vielleicht jetzt nicht direkt schon die Ausbildereignungsprüfung machen wollen, aber denen trotzdem Ausbildungswissen noch fehlt. Und dann gibt es wiederum Ausbilder, die vor zig Jahren die Ausbildereignungsprüfung gemacht haben und Interesse hätten an einer Auffrischung. Deswegen haben wir damals so Bausteine gegründet, ‚Fit für die Ausbildung‘ hieß das damals, das waren auch schon drei Module, die wir angeboten haben, die auch sehr gut wahrgenommen wurden. Und

[irgendwann] merkten wir, [...] das war irgendwie ausgereizt, das hatten dann wahrscheinlich viele auch schon durchlaufen, und dann haben wir eben diese neuen Module entwickelt. [...] Und jetzt laufen diese vier Seminare, [...] Methodenkompetenz, Sozialkompetenz, Selbstkompetenz und Bewerberauswahlverfahren hervorragend.“ (1.2.6)

„Ich habe sowohl den AdA-Schein gemacht als auch die Qualifizierung zur Lernprozessbegleiterin, [...] und nur der AdA-Schein würde nicht reichen in meinen Augen. Man lernt dort natürlich die wichtigen Rahmenbedingungen für die Ausbildung. Man bekommt auch zumindest ein paar Anreize, wie man methodisch gewisse Lernsituationen angehen kann. Wenn ich mir aber anschau, wie wir ausbilden, dann braucht man tatsächlich diese Ergänzung, um auch dem ganzen Ausbildungskonzept, wie wir es haben und leben, gerecht werden zu können. Allein die Fähigkeit, zu reflektieren und auch diese Erfahrung zu sammeln, wie führe ich eigentlich mit einem Auszubildenden Gespräche, sodass er selber darauf kommt, was er da machen soll – oder wie kann ich den Auszubildenden mit meiner Fragestellung dahin bringen, dass er in der Lage ist, sich selber zu reflektieren und da auch wirklich eine Situation für sich konkret festmachen kann, wo er dran arbeiten muss. Wir sind ja wirklich sehr darauf ausgerichtet, dass der Auszubildende eben lernt, wie man lernt, und dass er wirklich eigenständig auch lernt.“ (1.2.4)

Zum Teil handelt es sich dabei aber auch um kurze Einführungsveranstaltungen oder Einweisungen für neue Ausbilder/-innen oder um (mehr oder weniger regelmäßige) Workshops zum Austausch von Erfahrungen oder zur Information über neue Entwicklungen:

„Über die Ausbildungskoordination im Hause gibt es auch manchmal Treffen, wenn es etwas Neues gibt. [...] Hier im Hause haben wir ein Ausbildertreffen, Gesamtausbildertreffen, aller Ausbilder der Dienstleister, wo wir uns zweimal im Jahr austauschen. [...] Es gibt z. B. Neuerungen, das BIBB hat informiert, ich lese das regelmäßig, das kann man nicht erwarten von den Ausbilderkollegen, die in Vollzeit tätig sind, dann gebe ich das schon mal weiter.“ (1.2.14)

Auch legen Ausbildungsleitungen nicht selten ihren Ausbildern und Ausbilderinnen nahe, an externen Seminaren (z.B. der Kammern) zu Ausbildungsthemen teilzunehmen.

„Wir sind ja bei der Industrie- und Handelskammer und auch bei der Handwerkskammer, wo es auch immer wieder Weiterbildungsseminare für die Ausbilder gibt, wo wir auch immer wieder gucken, dass der eine oder der andere mit reingeht, damit man dann halt auch wieder die Inhalte ins Unternehmen reinträgt und sich dann halt bei diesen Gesprächen auch gegenseitig austauscht, Mensch, wie machst du das oder wie geht denn das oder Sonstiges. Also entsprechend wird da schon die Vorbereitung und die Weiterbildung auch gefördert.“ (1.2.10)

„Dann halt sämtliche Seminare, die über die Bezirksregierung angeboten werden, über die IHKen, da gibt es ja auch diverse Veranstaltungen, an denen man teilnehmen kann. Das BIBB bietet ja auch regelmäßig irgendwelche Veranstaltungen an für Lehrer, wo dann auch Kollegen teilweise hingehen.“ (2.7)

Da das Interesse daran zum Teil als unzureichend eingeschätzt wird, bemüht man sich zumindest um eine interne Weitergabe entsprechender Informationen bzw. Materialien:

„Das ist wie in vielen anderen Unternehmen immer so, [...] diese Abwägung zwischen dann doch viel zu tun, viel Stress und das dann immer so in den Alltag mit reinzubekommen. [...] Deswegen versuche ich halt auch, viele Sachen immer wieder abzufordern, dass ich selber auch in die Fortbildung mit reingehe, um die dann auch immer an alle

Kollegen weiterzugeben, um dann darüber auch immer wieder den Input zu geben. Damit sie wenigstens die Unterlagen haben, dass sie das wenigstens da noch mal sehen.“ (1.2.10)

2.8.2 Erfahrungsaustausch und Vernetzung

Die Übergänge zwischen Seminaren, Workshops und Vernetzungstreffen sind fließend. Häufig dienen solche Veranstaltungen, auch wenn über grundlegende Themen oder neuere Entwicklungen im Bereich der beruflichen Bildung „unterrichtet“ wird, zugleich dem Austausch von Erfahrungen zwischen den Teilnehmenden und dem Aufbau und der Pflege von Kooperationsbeziehungen.

Großunternehmen haben eine Vielzahl von Ausbildern und Ausbilderinnen, die in unterschiedlichen Niederlassungen, zum Teil über das ganze Bundesgebiet verstreut, tätig sind und so im Arbeitsalltag keine Gelegenheit zum Kontakt untereinander haben. In solchen Fällen wird zum Teil ein institutionalisierter interner Austausch, etwa in Form regelmäßiger Ausbildertreffen, organisiert, bei dem Gelegenheit zur Netzwerkarbeit geboten wird, gemeinsame Projekte vorbereitet werden und fachlich wie methodisch weitergebildet wird:

„Ein wichtiger Bereich, was wir eingeführt haben, ist, dass wir einmal im Jahr eine große Ausbildertagung machen, und die verstehen wir eben als einerseits zum Netzwerken, weil die Ausbilder untereinander sich ja sonst eigentlich nie sehen, und da dann mit den anderen, die den gleichen Beruf ausbilden, eben in Kontakt kommen und sich auch fachlich austauschen können. Es ist immer das Thema, miteinander zu netzwerken, sich fachlich weiterzubilden durch Themen, die wir dann anbieten, wo wir sagen, da gucken wir im Moment drauf. Zum Beispiel jetzt gerade beginne ich mit einem Projekt zum Thema Ausbildung 4.0, also wenn es Arbeit 4.0 gibt, Digitalisierung und so, dann müssen wir ja auch gucken, was machen wir mit der Ausbildung, um die zukunftssicher aufzubauen. Da werden wir ein Projekt machen. Über solche Themen berichten wir dann beispielsweise auf dieser Tagung, aber arbeiten auch mit den Ausbildern, gucken: Was ist der Bedarf der Ausbilder? Wie nehmen die das Thema wahr? Wo können wir auch zusammenarbeiten? Und in solchen Projekten arbeiten dann auch Ausbilder immer regelmäßig mit. [...] Dazu kommt dann auch noch eine methodische Ausbildung. Wir variieren immer, wir haben immer externe Referenten, aber auch Ausbilder, die auf dieser Tagung referieren. Also das ist immer so eine Mischung aus Netzwerken und fachlicher Weiterbildung, aber auch methodischer Weiterbildung.“ (1.2.6)

In anderen Fällen steht die gemeinsame Arbeit an aktuellen Aufgabenstellungen im Vordergrund, oder die Ausbildungsleitung holt sich ein Feedback von den Ausbildern und Ausbilderinnen, um ihre Schulungen an deren Bedarfe und Erwartungen anzupassen:

„Ein mehrtägiges Ausbildertreffen haben wir jetzt auch vor erstmalig. ... wir müssen uns mal zusammensetzen, um einheitliche Prozesse hinzubekommen, damit wir uns auch mit Formularen helfen, Mahnverfahren z. B., das haben wir erstellt und dann stellen wir das auch allen zur Verfügung. Oder dass man ein einheitliches Beurteilungssystem hier einführt, oder auch Sachen, die uns eben helfen. Wir müssen uns da schon unterstützen, damit wir unterm Strich eine gute Ausbildung machen und selber nicht zugrunde gehen.“ (1.2.14)

„Und das ist, haben wir für uns festgestellt, ein guter Weg, wie gesagt, auch immer im direkten Dialog mit den Konstruktionsabteilungen, wir haben alle Vierteljahre immer so

einen Jour fixe mit den Ausbildungsbeauftragten im Haus, weil wir natürlich im Bildungszentrum relativ weit weg sind, so vom Alltagsgeschäft. Und in dieser schnelllebigen Welt tut sich natürlich auch im Haus eine ganze Menge, und um da nicht so den Kontakt zu verlieren, haben wir eben alle Vierteljahr einmal einen Termin, wo wir uns mit den Ausbildungsbeauftragten zusammensetzen und dann gucken wir immer, sind wir noch auf dem richtigen Weg, was sollen wir wirklich hier vorschulen nenne ich das jetzt mal bewusst, oder was übernehmt ihr nachher.“ (1.2.9)

Einen Austausch zwischen Ausbildern und Ausbilderinnen gibt es aber nicht nur unternehmensintern, sondern ebenfalls zwischen Beschäftigten unterschiedlicher Unternehmen. Zum Teil sind daran auch Ausbildungs- und Lehrkräfte aus überbetrieblichen Einrichtungen oder beruflichen Schulen beteiligt. Solche Treffen finden unter anderem im Rahmen von Weiterbildungs- oder Informationsveranstaltungen oder von Kooperationsprojekten statt, oder sie dienen der Abstimmung und Vorbereitung zum Beispiel neuer Prüfungsverfahren. Zudem werden Zusammenkünfte in Arbeitskreisen und Prüfungsausschüssen zur Anbahnung und Pflege von Kontakten und Kooperationsbeziehungen genutzt. Die Anlässe sind also vielfältig, zum Beispiel:

Ein Jobstarter-Projekt: „Also wir reden da auch relativ offen, in einer offenen Diskussion, haben natürlich unsere Tagesordnungspunkte, die wir abarbeiten müssen, aber letztendlich, die Meisterprüfungsdurchführungsbestimmungen wurden geändert, dann wurde von Nord nach Mitte nach Süd diskutiert, was anders gemacht wurde. So bleibt man immer im Dialog, das finde ich äußerst wichtig.“ (2.5)

Ein Kurs bei einer überbetrieblichen Ausbildungsstätte: „Allein der Austausch, dass du merkst, dein Problem ist auch das Problem anderer, das befreit schon im Inneren und du merkst, so blöd kann ich ja gar nicht sein. Manchmal zweifelst du ja an dir selbst, ob die dich mögen, ob du was an dir hast, was nicht gemocht wird. Das reicht ja schon, zu erkennen, es ist ein flächendeckendes Problem und jetzt tauschen sich die Leute eventuell darüber aus.“ (1.1.13)

Ein Seminar der Berufsgenossenschaft: „Neulich war ich bei einem Seminar ‚Faktor Führung‘, das war interessant. Die verraten jetzt natürlich auch keine großen Geheimnisse, aber [...] Es ist immer gut, wenn man so was mal von außen hört [...]. Wir haben da die gleichen Probleme wie der Fleischereifachverkäufer. Es ist ja alles der gleiche Nenner. Natürlich gibt es da viele Sachen, die einem weiterhelfen können.“ (1.2.13)

Eine Tagung speziell für Lehrkräfte an Berufsschulen: „Es gibt sogenannte Fachlehrertagungen. Das ist wirklich für Berufsschulen, die ja eigentlich Ländersache sind, schon ziemlich besonders, dass bundesweit einmal im Jahr sich die Kollegen aus einem Beruf treffen und sich sowohl fortbilden in der Stadt, wo sie dann gerade sind, in der Regel bei Praktikern dann, aber auch untereinander über Prüfungen und Unterrichtsmaterial sich austauschen. Es ist ja auch eine bundeseinheitliche Prüfung.“ (2.7)

Sitzungen von Prüfungs- und PAL-Ausschüssen: „Ich mache jedes Jahr eine Fortbildung, manchmal sogar zwei, die aber verschiedenartig ausgelegt sind. Wir haben Fortbildungen von der Kammer, also ich bin auch im Prüfungsausschuss Mitglied, sitze auch mittlerweile bei der PAL im Ausschuss für den Verfahrensmechaniker für die Findung der theoretischen Prüfungsaufgaben. Auch da haben Sie im Prinzip ja, sobald Sie sich mit den PAL-Kollegen zusammensetzen, eine kleine Fortbildung sage ich mal.“ (2.5)

Abschließend ist in diesem Zusammenhang auch noch einmal auf die Lernortkooperation nach dem Hamburger Schulgesetz zu verweisen, durch die der regelmäßige Austausch und die Zusammenarbeit der Betriebe untereinander und mit den Berufsschulen institutionalisiert wurde.

2.8.3 Anpassungs- und Optimierungsbedarf

Wenn im Folgenden darauf eingegangen wird, welchen Bedarf an Informationen, Beratung und Weiterbildung die Betriebe im Bereich der beruflichen Ausbildung für sich sehen, dann ist die Besonderheit unserer Stichprobe zu berücksichtigen. Ausgewählt wurden gezielt Betriebe, von denen zu erwarten war, dass sie eine vergleichsweise gute Ausbildung realisieren. Dies bedeutet aber auch, dass die Unternehmens- und Ausbildungsleitungen wie auch die Ausbilder und Ausbilderinnen auf verschiedenen Ebenen aktuell bereits eher überdurchschnittlich informiert und qualifiziert sein dürften. Hinzu kommt, dass in der Stichprobe auch einige Großunternehmen vertreten sind, die über personell und materiell gut ausgestattete Abteilungen bzw. Einrichtungen (wie Ausbildungszentren oder Lehrwerkstätten) verfügen, in denen kontinuierlich an der Weiterentwicklung der unternehmensinternen Ausbildung gearbeitet wird. Auch waren an der Studie Unternehmen beteiligt, die aktuell oder in der Vergangenheit an öffentlich (auch durch das BIBB) geförderten Projekten und Programmen mitarbeiten bzw. mitgearbeitet haben, die sich der Sicherung und Förderung der Qualität der beruflichen Ausbildung widmen bzw. widmeten.

Vor diesem Hintergrund ist nachzuvollziehen, dass die befragten betrieblichen Vertreter und Vertreterinnen zumeist keinen *zusätzlichen* Bedarf an Informationen, Beratung oder Weiterbildung für sich bzw. die an der Ausbildung beteiligten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ihrer Unternehmen sehen:

So ist man der Auffassung, dass die Ausbilder und Ausbilderinnen über umfangreiche Erfahrungen verfügten, zumeist bereits gut qualifiziert seien und auch Weiterbildungsangebote nutzen: *„Aber dadurch, dass so viele eingebunden sind bei uns in der Ausbildung, also auch die normalen Kollegen, sehe ich da eigentlich wenig Spielraum auch für ausbildungsspezifische Fortbildungen. Ich glaube nicht, dass das nötig ist. (1.1.4) Oder: „Die [Ausbilder/-innen] haben meistens auch schon viel, so vom System mitgenommen. Die haben oft eben diesen Ausbildereignungsschein. Manche von denen haben Nachwuchsführungskräfte-seminare gemacht, die haben andere Seminare gemacht, Kommunikationsseminare oder solche Dinge. [...] Klassischerweise zeichnen sich die, die ausbilden, dadurch aus, dass die [...] gewisse Dinge schon mitgenommen haben und auch Fortbildungsangebote schon in Anspruch genommen haben usw. Weil diejenigen, die motiviert sind, die machen das einfach.“ (1.1.13)*

Außerdem fühlt man sich durch die Ergebnisse seiner Ausbildertätigkeit bestätigt: *„Ich würde mal behaupten, ich komme ganz gut klar. Ich habe auch noch Kontakt zu ehemaligen Azubis, also irgendwas mache ich richtig. Manche Leute könnten vielleicht Tipps brauchen, aber das sind dann solche Leute, die sich nichts sagen lassen.“ (1.2.13)*

Zudem sei für die Tätigkeit der ausbildenden Fachkräfte vorrangig deren fachliche Expertise ausschlaggebend: *„Ausbildende Fachkraft [ist ja] in erster Linie [...] der Facharbeiter an der Maschine und der macht seine Arbeiten. So. Und [...] nebenbei leitet er einen Azubi an. So. Und seine Arbeit, die er praktisch machen muss, die kennt er aus*

dem Effeß. Und er zeigt es dem Azubi sozusagen: So wird es gemacht. [...] Also wo er dann vielleicht noch Information braucht, da haben wir auch ab und zu mal oben so einen Schulungsraum. [...] Da wird mal allgemein darüber gesprochen, was zu machen ist, was wir ändern könnten. [...] Die haben dann ab und zu mal höchstens selber eine Schulung an der Maschine und bringen die dann weiter an den Azubi. Wer die Maschine kann, wer es erklären kann, der hat es verstanden.“ (1.2.8)

Mehrfach wird allerdings berichtet, dass beabsichtigt sei, bestehende Angebote zur Schulung bzw. zum Erfahrungsaustausch der Ausbilder/-innen zu verstetigen bzw. auszubauen:

Entsprechend äußert sich die Ausbildungsleiterin eines Unternehmens der Immobilienwirtschaft: *„Wir haben dieses Jahr schon eine Schulung vorgenommen für diesen Ausbilderpool. Aber es sollen noch mehrere Schulungen für diese Vorarbeiter erfolgen, so dass man sie eben auf Stärken und Schwächen von Jugendlichen hinweist. Wie geht man damit um, wenn die Leute mal frech werden? Worauf ist zu achten? Gesellschaftliche Probleme, Drogenkonsum und sowas. Das kann man sich alles vorstellen, dass man da eben auch diese operativen Ausbilder schult, auch wie man dann mit denen umgeht, dass man nicht direkt auf 180 ist. [...] Dass man da eben halt nicht vergisst, dass man auch mal jung war und dass es Werkzeuge gibt, wie man auf die jungen Menschen zugehen sollte, wenn man dann in so einer Situation mit denen ist. Aber das ist jetzt neu, das soll aber jetzt immer weiterentwickelt werden.“ (1.2.14)*

Ähnlich argumentiert die Ausbildungsleiterin eines anderen Unternehmens derselben Branche: *„Die Ausbildungsbeauftragten werden bei uns auch speziell geschult. Wir haben jetzt im Februar eine zweitägige Schulung auch an den verschiedenen Standorten, [...] das ist die erste Schulung an sich, die wir wirklich durchführen, ansonsten habe ich jeden Ausbildungsbeauftragten, der von mir benannt wird, ja, eigentlich zu mir geholt und habe ihn einem halben Tag erzählt, was das eigentlich bedeutet, Ausbildungsbeauftragter zu sein. [...] Diese Schulung, die jetzt ja im Februar für die Ausbildungsbeauftragten stattfindet, ist eine Grundlage [...]. Also ich denke, da muss man auch permanent am Ball bleiben. Und vielleicht dort auch Zusatzmodule anbieten und immer wieder schauen, was kann man da vielleicht auch anbieten, dass die sich auch da weiterentwickeln können.“ (1.1.6)*

Und der Ausbilder aus einem Unternehmen des Gesundheitswesens meldet persönlich Interesse daran, noch mehr „gefordert oder gefördert“ zu werden: *„Für mich war diese Ausbildung zum Thema Feedback-Gespräche, das war ein eintägiges Seminar, was man dann schon mal macht. Also ich guck mir die Angebote an, und wenn etwas dabei ist, was mich interessiert, dann beantragen wir das und meistens wird es auch genehmigt. Also es gibt ein Angebot, aber nicht übermäßig. Es wäre vielleicht schön, wenn man da, gerade wenn es Neuerungen oder sowas gibt, wenn man da noch mal ein bisschen gefordert oder gefördert werden würde, aber im Großen und Ganzen - also ich fühle mich ganz gut gecoacht und gemanagt bisher.“ (1.3.2)*

Vereinzelt wird auch Bedarf an Informationen oder Handreichungen zu Fragestellungen und Problemen, die im Rahmen der Ausbildung immer wieder auftreten, gesucht. Auch wenn es entsprechende Schriften und Online-Portale bereits geben dürfte, fehlt es Ausbildern und Ausbilderinnen offensichtlich an einem entsprechenden Überblick:

„Wenn man vielleicht auch als Ausbilder eine Seite weiß, wo ich draufgehen kann, wo ich auch wirklich weiß, da steht jetzt alles so, was ich brauche, und dann auch wirklich gegliedert. Vielleicht auch nach den Führungsstilen oder Methoden.“ (1.1.11)

Weitere Wünsche und Bedarfe werden jeweils nur von einzelnen Befragten formuliert und beziehen sich auf ganz unterschiedliche Aspekte:

So spricht sich eine bei einem Bildungsdienstleister tätige Pädagogin für eine stärker auf die Praxis der Ausbilder/-innen abgestimmte Form der Weiterbildung, zum Beispiel ein Coaching, aus: *„Also das, glaube ich, ist die Lernform für gerade gewerblich-technische Ausbilder. [...] Das Beste [wäre ein] Coaching-Verfahren [...]. Und ich glaube, dass die dann sicherlich wirklich etwas davon haben. Ich kann nur von den Ausbildern sprechen, die ich kenne, die interessiert nicht das Warum und Weshalb. [...] Deshalb sollte die Lernform für die Ausbilder auch dementsprechend sein.“ (2.5)*

Ein Ausbilder weist kritisch darauf hin, dass es zwar in seinem Unternehmen eine Vielfalt von Weiterbildungsangeboten für die Ausbilder/-innen gebe, dass sich dies aber nicht an die ausbildenden Fachkräfte richtet, obwohl diese viel mehr in direktem Kontakt zu den Jugendlichen stünden: *„Da haben wir vieles [an Weiterbildungsangeboten]: sexuelle Übergriffe, Fremdenfeindlichkeit, also der Pool, den uns die Gesellschaft eben gibt. Da kann man sich vieles aussuchen [...]. Das würde ich mir wünschen, dass man das dann weitergibt an die Kollegen draußen vor Ort. [...] Die werden ja nicht zu den Schulungen hingeschickt, wo wir jetzt hingehen, da könnte man eigentlich en bloc alle Vorarbeiter rausziehen, um diesen Input dann einfach weiterzugeben. [...] Manche wissen gar nicht, was ist hier eigentlich meine Aufgabe? Oder in welcher Form habe ich hier überhaupt eine Verantwortung? Welche Verantwortung übernimmt der Ausbilder im Büro, und was habe ich hier auf der Baustelle für einen Verantwortungsbereich? Also da hapert es auch noch.“ (1.2.14)*

Eine Ausbildungsleiterin meldet Interesse am Einsatz digitaler Medien im Rahmen der Ausbildung. Es fehlt ihr aber bisher an einer Übersicht und Einschätzung geeigneter Anwendungen: *„So eine Ausbildungsapp: Wie kann man 25 Auszubildende, [...] die irgendwo auf 20 verschiedenen Baustellen rumhopsen, koordinieren und denen auch Informationen zur Verfügung stellen und immer wieder auch ein Feedback bekommen. Das ist im Moment noch für mich relativ aufwendig und schwierig. Und wenn es dort so eine App geben würde oder [...] verschiedene Apps [...] mit den und den Schwerpunkten, fände ich das sicherlich sehr schön. Wo man auch was runterladen könnte, um vielleicht noch mal so eine Weiterbildung am Handy oder so einen Lehrfilm zu machen. Also das sind natürlich alles so Sachen, die finde ich schon spannend, und es wäre sicherlich hilfreich, da Input zu bekommen.“ (1.2.10)*

Eine andere Ausbildungsleiterin schließlich setzt sich speziell mit der Funktion des BIBB auseinander. Ausgehend von einer kürzlich von ihr ans BIBB gestellten Frage, auf die aus ihrer Sicht unbefriedigend reagiert worden war, wünscht sie sich:

„Wann wenden wir uns als Betrieb ans BIBB? Das sind natürlich übergeordnete Fragen, ordnungspolitische Fragen. Und da wäre es natürlich schon wünschenswert, bezogen auf ordnungspolitische Fragen einen Ansprechpartner im BIBB zu haben, und das betrifft auch zum Beispiel die Einführung neuer Berufe. Ich kann mich an meine Kammer hier wenden, klar, Berufsbildungsausschüsse, das ist alles möglich. Gleichwohl weiß ja jeder Betrieb, dass das BIBB auch bestimmte berufliche Entwicklungen ganz stark mitgestal-

tet. Und da würde ich es für wünschenswert halten, wenn es da einen allgemeinen Ansprechpartner gibt und ich mich nicht lange durchfragen muss, bis ich an der richtigen Stelle bin – denn das ist nach Berufen sortiert und, und, und. Dass man dort als Betrieb schneller mit dem BIBB in Kontakt kommt – bezogen auf ordnungspolitische Fragen. [...] Oder dass man beim BIBB auch jemanden hat, der Anregungen entgegennehmen kann. Ich finde es auch wichtig, als Betrieb Anregungen zu geben.“ (1.2.2)

2.9 Wertschätzung des dualen Systems der Berufsausbildung

Grundsätzlich brachten nahezu alle Befragten ihre hohe Wertschätzung des dualen Systems der Berufsausbildung zum Ausdruck.

„Die duale Ausbildung finde ich nach wie vor gut, ich finde das genau richtig, wie wir das hier in Deutschland machen, also die Verzahnung von Theorie und Praxis.“ (1.1.4)

„Das duale System ist für mich immer noch das non plus ultra.“ (1.2.5)

„Ich finde das echt ein ganz fantastisches System. ... Also ich halte es nach wie vor für ein super System, auch parallel zum Studium, also dass es praktisch diese beiden Möglichkeiten gibt, Studium oder Berufsausbildung. Ich finde auch das System sehr gut, auch das System mit den verschiedenen Lernorten, also Schule, Unternehmen, finde ich ganz klasse, auch mit den überbetrieblichen Möglichkeiten.“ (1.2.6)

„Ich bin ein absoluter Befürworter des Systems.“ (1.3.2)

„Also ich finde das ganz wichtig. Nun bin ich ja auch, vielleicht bin ich auch so ein Kind des dualen Systems und der Fortbildungschancen, die es gibt ... Also ich bin ein großer Verfechter des dualen Ausbildungssystems der klassischen Berufsausbildung, weil ich eben finde, dass es gute Chancen bietet, ... sich weiterzuentwickeln und zu qualifizieren.“ (1.2.12)

„Ich find, das duale System ist klasse. Also ich bin viel im Ausland, entweder mit Azubis oder halt so selbst privat oder beruflich halt durch die Projektleitung. Und ich find's super, wie wir das hier in Deutschland machen. Also ich find das System klasse.“ (1.2.12)

„Ich finde das tatsächlich gut, dass es die Berufsschule gibt und Praxisteile. Ich finde das auch wichtig. Mir hat es manchmal gefehlt in meinem Studium. Und ich glaube, dass es nicht schlecht ist, um eine Grundlage zu schaffen, auf der man viel aufbauen kann im dualen System an Wissen, was man schon erworben hat.“ (1.2.4)

„Ich habe hier schon Delegationen aus Dschibuti, aus Sankt Petersburg, aus Bulgarien sitzen gehabt mit Simultanübersetzern, denen ich das System der dualen Ausbildung erklärt habe, denen ich das System der Sozialversicherung erklärt habe und dann das System der dualen Ausbildung. Made in Germany basiert auf dem Erfolg der dualen Ausbildung. [...] Das, was wir in Deutschland können, in ganz kleinen Teilen noch in Österreich, das ist ein weltweites Erfolgsmodell, und wer das macht, der wird auch Erfolg haben.“ (1.2.7)

2.9.1 Positive Aspekte des dualen Systems

Es sind vor allem die folgenden Aspekte, die von den Befragten als positiv hervorgehoben werden. Das duale System:

- gewährleistet verbindliche Standards für die Vermittlung von Praxis und Theorie an den beiden Lernorten Betrieb und Schule,
- bietet berufliche Perspektiven für junge Menschen mit unterschiedlichen Schulabschlüssen und
- trägt zur Sicherung des Fachkräftenachwuchses der Unternehmen bei.

Verbindliche Standards

Nach Meinung der Befragten zeichnet sich das duale System durch ihre einheitlichen Ausbildungsordnungen aus. Sie formulieren verbindliche Vorgaben zur Vermittlung der Inhalte, die an den beiden Lernorten Betrieb und Schule zu vermitteln sind. Sie gewährleisten somit die Verknüpfung von Theorie und Praxis und sichern Qualitätsstandards, auf die sich die Unternehmen und auch die ausgebildeten Fachkräfte bundesweit verlassen können:

„Eine ganz große Stärke finde ich tatsächlich die Verzahnung der beiden dualen Partner Betrieb und Schule, dass man da die Grundlage geschaffen hat, dass die theoretischen Inhalte möglichst einheitlich [sind]. Es gibt eine Ausbildungsordnung für den Industriekaufmann – ob er in Kiel ausgebildet wird oder an der Grenze zu Österreich, die 1.000 Kilometer auseinander sind, aber die Ausbildungsordnung gilt für alle gleich, sodass sich der eine und der andere auch woanders anbieten und bewerben könnten und am Ende mit der Bescheinigung der IHK nachweisen können, dass sie gelernte Industriekaufleute sind und damit einheitlich überall Zugang haben. Das finde ich super.“ (1.2.4)

„Grundsätzlich sehe ich die duale Ausbildung sehr positiv an, weil eine Verknüpfung von Theorie und Praxis stattfindet. [...] Von Anfang an werden die jungen Leute in Produktionsprozesse eingebunden, bei uns ist es zumindest so, dass die möglichst schnell ihre kleinen Erfolge sehen und auch spüren. Wir machen die kleinen Erfolge möglichst schnell erfahrbar, motivieren durch entsprechende Bestätigung [...] Also im Moment wüsste ich keine bessere Alternative [...]. Auch dieses wechselweise Schule und wieder arbeiten, [...] dass man dann die Theorie mit der Praxis bringt [...]. Also dieser Wiedererkennungseffekt Theorie und Praxis, die Verknüpfung wird erlebbar gemacht.“ (1.2.11)

„Die duale Ausbildung in Deutschland, so, wie sie ist, ist ein großartiges Konzept und eine tolle Möglichkeit. Nicht jeder kann studieren gehen, nicht jeder soll studieren gehen. Es ist eine super Möglichkeit, berufliche Handlungskompetenz zu erlangen und sowohl theoretisch fit zu sein, als auch praktische Kenntnisse zu erlernen. Ich finde genau diese Kombination echt super, und man hat einfach was in der Tasche. Man ist fertig nach zweieinhalb oder drei Jahren, dann hat man einen Beruf erlernt und ist in der Lage, den auszuüben – wunderbar. Also ich finde, das ist ein ganz tolles Konzept.“ (1.2.4)

Diese grundsätzlich positive Einschätzung teilen die Befragten an den Berufsschulen oder überbetrieblichen Einrichtungen:

„Es gibt, glaube ich, keine bessere Ausbildung auf der Welt als hier bei uns in Deutschland. Die Fachleute, die in Deutschland ausgebildet worden sind, werden weltweit überall gesucht, egal ob das Kunststoff, Metall oder Elektro ist. Das spielt keine Rolle.“ (2.5)

Berufliche Perspektiven für alle jungen Menschen

Hervorgehoben wird auch, dass die duale Ausbildung für Jugendliche mit unterschiedlichen Schulabschlüssen und unterschiedlichen beruflichen Erwartungen und Perspektiven Chancen bietet. Für Haupt- und Realschüler/-innen sei sie essenziell und alternativlos; besonders motivierten und leistungsorientierten jungen Menschen böte sie vielfältige Wege, sich beruflich weiterzuentwickeln:

„Wir würden uns alle hier in Deutschland schaden, wenn wir das verlassen würden. Die duale Ausbildung für Hauptschüler und Realschüler ist wirklich ganz ganz wichtig. Denn wo sollen sie sich wiederfinden?“ (1.3.2)

„Auch den Weiterbildungssektor im dualen Bereich finde ich nach wie vor gut und wichtig, also dass ich auch mit der Berufsausbildung nicht ins Studium gehen muss, sondern eben auch den Fachwirt oder Techniker oder so machen kann. Dass es einfach so vielfältig bleibt und die einzelnen Zugänge leichter machbar sind, die Durchlässigkeit und die Transparenz, welche Möglichkeiten ich habe.“ (1.2.6)

„Wer von der Schule geht und eine Ausbildung macht, da finde ich bietet die duale Ausbildung sehr viele Möglichkeiten. Man kann als Arbeitgeber eine Menge Add-on machen, wenn man bereit ist, dafür zu investieren. Wir haben die Haltung halt eben, dass wir sagen, ja, das lohnt sich. Also wenn die hier und da noch was Neues mitnehmen können, dann sollen die das auch tun. Und allein das Verhalten, dass wir denen das Zutrauen und Add-on mit auf den Weg geben, kriegen wir die Wertschätzung, die wir da reinsetzen, auch umgekehrt wieder. Und das spüren wir einfach so im Umgang miteinander, sodass die Kultur und Ausbildung auch wieder in Einklang stehen und sich da was positiv entwickeln kann.“ (1.2.11)

Sicherung des Fachkräftenachwuchses

Fast alle Betriebe bilden aus, um mittel- und langfristig ihren eigenen Bedarf an qualifiziertem Nachwuchs zu sichern. Besondere Anstrengungen seien notwendig, um vor allem angesichts des demographischen Wandels einem drohenden Fachkräftemangel vorzubeugen:

„Wenn ich jetzt sage, wir haben elf Schüler eine Zeit lang gehabt, von den elf Schülern haben wir nachher acht Leute übernommen, die auch teilweise heute noch bei uns arbeiten, lohnt sich das Ganze schon.“ (1.3.1)

„Alle, die bei uns arbeiten, sind Eigengewächse.“ (1.2.5)

„Aber ich bilde die Leute ja auch nicht aus, um sie dann wegzuschicken. Wir haben die letzten Jahre viele übernommen, die jetzt noch fest hier sind.“ (1.1.11)

„Und wir möchten eben ausbilden, um die Mitarbeiter hinterher auch hier zu beschäftigen. Weil wir eben über die Jahre festgestellt haben, bessere Kräfte finden wir nicht als die, die wir selber ausgebildet haben. Die, die woanders Außenhandel gelernt haben, brauchen sehr lange, um in diesen speziellen pharmazeutischen Bereich hineinzukommen.“ (1.1.2)

Dabei wird in den meisten Betrieben kaum noch über Bedarf ausgebildet.

„Wir wollen nicht über Bedarf ausbilden, sondern wirklich so, dass die Leute auch einen Arbeitsplatz kriegen. Das ist ja das Ziel, alles andere macht keinen Sinn. Über Bedarf ausbilden, das war früher. Heute muss das anders laufen.“ (1.3.2)

„Und wir bilden in der Regel aus für den Bedarf, den wir haben. Und wir bilden nicht auf Halde aus oder nicht, um schön auszusehen von der Quote, sondern wir wollen die Menschen eigentlich auch behalten. [...] Zum einen bilden wir bedarfsorientiert aus, also nicht mehr so in Größenordnungen, wo man früher gesagt hat, die jungen Leute müssen irgendwie eine Ausbildung machen, Ausbildung geht vor Übernahme, also es sind weniger Auszubildende pro Jahr, die wir jetzt einkalkulieren.“ (1.1.9)

„Ja und wir wollen auch die Auszubildenden nachher übernehmen. Ich hatte gefragt: Warum eigentlich nur zwei? Bei 100 Mitarbeitern könnte man ja insgesamt sagen: zehn

Auszubildende. Also das ist aktuell nicht gewollt, weil das Ziel wirklich ist, wenn sie gut sind, sie auch zu übernehmen.“ (1.1.3)

In den meisten Fällen erfolgt dementsprechend bei erfolgreichem Ausbildungsabschluss eine betriebliche Übernahme. Dabei wird es als vorteilhaft angesehen, die Auszubildenden von Beginn an im Betrieb zu haben und auf die betrieblichen Abläufe und Bedarfe hin gezielt ausbilden zu können.

„Im Prinzip gehen wir da viel mehr in die Tiefe und natürlich auch betriebsspezifisch auf unsere Zwecke ein. Also ein Bedarf wird bei uns, denke ich mal, anders ermittelt als in anderen Unternehmen. Und wir haben da andere Artikel und dementsprechend andere Erfordernisse, aber wir bilden ja für uns aus.“ (1.1.4)

„Wenn man jetzt jemanden von außerhalb nehmen würde, da bräuchten wir erst mal lange zum Einarbeiten.“ (1.2.6)

„Wir ärgern uns, wir ärgern uns sogar richtig, sie dem freien Markt zu überlassen, weil [...], wir haben uns sehr viel Mühe gegeben. Und jeder andere Gastronom, der freut sich: Hey, da und da ausgebildet. Sehr gut, fang hier an! Das ist in der Tat so.“ (1.2.3)

Durch die weit verbreitete Praxis, eigene Auszubildende im Anschluss zu übernehmen, steigt das Eigeninteresse der Betriebe, eine gute Ausbildung zu gewährleisten und somit gut qualifizierte Nachwuchskräfte zu erhalten.

„Das sind außerdem Kollegen, die später auch vom Betrieb übernommen werden. Wenn wir jetzt die Arbeit leisten und uns Zeit lassen, die Kollegen richtig einzuarbeiten und richtig durch die Ausbildung zu begleiten, dann haben wir weniger Arbeit, wenn die Kollegen übernommen werden.“ (1.3.1)

„Idealerweise müssen die das in der Ausbildung schon spüren: Okay, hier wird mir vertraut. Hier kann ich was ausprobieren. Hier kann ich machen. Dass die sich erst mal hier wohlfühlen, dass die sich entwickeln, dass die gute Mitarbeiter werden und dass die später dann bei uns bleiben. Das gehört ja dann alles dazu. Das heißt, ich bilde aus, damit die später bei uns bleiben. Den Mehrwert aus der Ausbildung, den bekomme ich erst zwei Jahre oder drei Jahre nachdem die fertig sind, wenn die dann bei uns geblieben sind und sich dann hier einen Platz im Unternehmen erarbeitet haben oder wo wir die dann als produktive Mitarbeiter einsetzen können. Egal ob Büro oder Werkstatt. Aber dafür muss ich investieren.“ (1.2.11)

Gerade in Berufen, die unter Schulabgängern und Schulabgängerinnen weniger gefragt sind, scheint ein großer Bedarf zu bestehen, den Fachkräftemangel durch eigene Auszubildende aufzufangen, da „am freien Markt“ kaum noch ausgebildete Fachkräfte zu finden sind:

„Die Firmen bilden ja eigentlich aus, damit die Auszubildenden letztendlich die Facharbeiter werden, die sie in ihrem eigenen Betrieb benötigen. Die kriegen ja keine mehr. Speziell bei uns in der Branche, in der Kunststoffbranche, ist das ganz gravierend. Sie finden keine mehr.“ (2.5)

Es gibt jedoch auch noch Unternehmen, die aus sozialer Verantwortung heraus oder im Interesse der eigenen Branche, über den eigenen Bedarf hinaus ausbilden. Dabei werden den ausgebildeten Fachkräften aber gute Chancen auf dem Arbeitsmarkt eingeräumt:

„Wir können natürlich nicht alle übernehmen, die wir hier ausbilden. Dafür sind es einfach zu viele und unsere Werkstatt ist einfach zu klein. Da sehe ich hauptsächlich den sozialen Aspekt. Wir arbeiten mit ganz guten Firmen zusammen, die fast jedes Jahr nachfragen, könnt ihr uns nicht wieder einen guten Auszubildenden von euch schicken? Man pickt sich natürlich erst mal selber die Rosinen heraus, die behält man natürlich gerne.“ (1.2.6)

„Da habe ich überhaupt kein Interesse dran, Auszubildende nachher zu übernehmen, weil ich bilde nicht für uns aus, sondern ich bilde für den Beruf aus. Ich möchte, dass der Beruf sich positiv entwickelt in Zukunft und dass sich das Gesamte positiv entwickelt. Wenn sich nur bei uns alles positiv entwickelt, ist das zwar ganz nett, aber im Endeffekt habe ich ja davon nichts, denn ich möchte, dass wir uns insgesamt weiterentwickeln, die Konditoren. Ich gucke da schon über das Unternehmen hinaus, denn wenn sich die Gesellschaft in der Richtung nicht entwickelt und es immer Inseln bleiben, wo alles besser wird und außen herum versinkt alles. Ich weiß nicht, ob das so richtig förderlich ist.“ (1.2.13)

2.9.2 Wertschätzung der Ausbildungskräfte

Von entscheidender Bedeutung für die Qualität der betrieblichen Ausbildung sind die Ausbilder und Ausbilderinnen. Die Mehrheit der Befragten ist offensichtlich der Auffassung, dass ihr Beitrag von der Unternehmensleitung, den Vorgesetzten und den Kolleginnen und Kolleginnen angemessen gewürdigt wird – ideell und/oder auch materiell:

In einigen Betrieben ist die Anerkennung, die den Ausbildungskräften entgegengebracht wird, offensichtlich Bestandteil der Unternehmensphilosophie, wie zum Beispiel in einem Einzelhandelsgeschäft: *„Das ist Teil der gegenseitigen Wertschätzung, das sind Dinge, die werden nicht nur gesagt, die werden auch so gelebt. Das geht hin bis in die Geschäftsleitung oder Geschäftsführung, die Türen sind offen, wenn so nichts ist, kann da jeder hin. Und das ist einfach dies gemeinsame Miteinander.“ (1.2.11)* Oder bei einem SHK-Betrieb: *„Also das ist halt auch wirklich so dieses Familienunternehmen, die Mentalität, die wir auch immer leben, dass auch jeder Mitarbeiter zu Herrn X [Inhaber] gehen kann. Und wenn irgendwo ein Problem ist, auch im privaten Bereich, wo wir immer versuchen, eine Lösung zu finden, Unterstützung zu finden, unser Netzwerk in Gang zu bringen und zu sagen, Mensch, ich kenne den und den, der hat da und da, dass man da irgendwo Lösungen gemeinsam erarbeitet.“ (1.2.10)*

Der Ausbildungsleiter eines Metallbetriebes, der zu einem größeren Konzern gehört, vermittelt den Eindruck, dass seine Arbeit bzw. die Ausbildungsleistung seines Betriebs sowohl von der Belegschaft wie auch von der Unternehmensleitung geschätzt wird: *„Also ich bekomme wirklich immer wieder ganz viel anerkennende Worte auch zu hören über unsere Ausbildung. Das ist im Betrieb bekannt, weil wir eben auch durchaus Kinder von Beschäftigten haben. Oder Enkelkinder sogar teilweise. Das ist in der Tat bekannt und hat hier einen ganz, ganz hohen Stellenwert, auch unter den Mitarbeitern im Ansehen, dass wir ausbilden. [...] Wir sind weit ab vom Schuss [der Zentrale], bin ich auch durchaus froh drüber. Da spuckt mir keiner in die Suppe. Also – nein, da habe ich noch nie, muss ich ganz ehrlich sagen, da bin ich noch nie irgendwie zurückgepfiffen worden oder so was, nein. Da ist man auch froh, dass wir so eine gute Ausbildung machen.“ (1.2.8)*

In einem Forschungsinstitut werden die besten Auszubildenden eines Jahrgangs ebenso wie gute Ausbilder und Ausbilderinnen im Rahmen einer größeren Veranstaltung ausgezeichnet: *„Dann haben wir eingeführt die Ehrung der besten Auszubildenden, das ist eine größere Veranstaltung. [...] Die Ehrung verbinden wir auch immer mit einem Kulturprogramm. Es gibt immer einen Tag Kulturprogramm, einen Tag Ehrung durch den Vorstand. Wir haben nach einiger Zeit auch Ausbilder einbezogen, dass nicht nur die Auszubildenden anreisen, sondern jeder Azubi bringt dann seinen Ausbilder mit oder jemanden, der vom Institut bestimmt wird, der eben da viel getan hat in der Ausbildung. [...] Dann haben wir noch einen Ausbildungspreis seit ein paar Jahren geschaffen, der wird wiederum eher für Ausbildungsteams oder Ausbildungsthemen vergeben, nicht für beste Leistungen in der Prüfung und auch eher an Ausbilder vergeben. Alles wirklich so mit dem Thema, den Ausbildern auch das Gefühl zu geben, sie sind hier wichtig und machen einen wichtigen Part des Unternehmens aus. Das ist, glaube ich, auch ziemlich aufgegangen.“ (1.2.6)*

Zum Teil bemüht man sich, Ausbildungsaufgaben für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nicht zur Belastung werden zu lassen: *„Die Mitarbeiter haben auch im Laufe der Jahre gemerkt und gelernt, dass es keine Belastung ist. Das ist eine Devise unserer Ausbildung, ich habe immer wieder gesagt, Ausbildung darf nicht als Belastung empfunden werden. Wenn ich auf eine Baustelle mit einem Polier und zwei weiteren Mitarbeitern drei Auszubildende schicke, dann ist das zu viel. Dann können die das nicht stemmen. Das heißt, ich darf nur, darf mich nur an die Grenze rantasten, aber die Grenzen der Belastung nicht überschreiten, dann verliere ich die Akzeptanz für die Ausbildung im Unternehmen. Und die Mitarbeiter merken ja, jetzt habe ich ein, anderthalb Jahre da investiert in den Auszubildenden, habe dem vieles beigebracht, der ist fertig und jetzt ist er im Unternehmen, jetzt wird er ein Kollege, es ist ein junger Kollege und mit seinen Ideen, mit seiner Motivation, mit seinen motorischen Fähigkeiten unterstützt der uns jetzt im Unternehmen.“ (1.2.7)*

In einem Großunternehmen gibt es je nach Tätigkeit und Einsatzbereich der Mitarbeiter/-innen unterschiedliche Ansätze, die (zusätzliche) Belastung von Fachkräften durch ihre Ausbildungsaufgaben auszugleichen, zum Beispiel einen „Patenbonus“: *„Ein nebenamtlicher Ausbilder [...], der im Shop einen Azubi begleitet, kann natürlich nicht so produktiv sein wie derjenige, der keinen hat, weil er sagt, er muss dem Azubi die Sachen ja mehrfach erklären. Das Reflektieren der Prozesse dauert einfach noch mal. Da gibt es einen sogenannten Bonus, dass [...] also 30 Prozent seiner Ziele schon als erreicht gelten, weil er einen Azubi hat.“ (1.2.4)* In ähnlicher Weise werden Ausbilder/-innen bei einer Versicherung entlastet, auch für sie werden die Zielvorgaben im Bereich der Akquise und Produktvermarktung reduziert.

Und auch bei einer anderen Versicherung gibt es eine entsprechende Regelung: *„Wir haben eine Anweisung, in der das geregelt und beschrieben ist [...]. Da steht drin, dass die Arbeitsbelastung durch Ausbildung bei der Arbeitszuteilung entsprechend berücksichtigt wird. [...] Es ist relativ schwammig formuliert aus meiner Sicht. Also ein bisschen werden die natürlich entlastet, und natürlich bringen die Auszubildenden auch irgendwann was mit ein in die Abteilung. Das soll ja so sein, also wir bilden ja ganz bewusst prozessorientiert aus, das heißt, die sind in den Arbeitsprozessen drin. Das soll auch so sein, die wollen wirklich mitarbeiten. Aber trotzdem macht ein Azubi Arbeit, das ist ja nun mal so.“ (1.1.12)*

Demgegenüber sind Klagen über zu wenig Anerkennung selten:

„Die Anforderungen sind deutlich gestiegen, finde ich, in den letzten zehn, 15 Jahren. Aber das Verständnis innerhalb des Betriebs ist nicht größer geworden.“ (1.1.13)

„Die Wertschätzung ist nicht da, die fehlt. Die fehlt vom Ausbilder angefangen zum Ausbildungsbeauftragten, denn Wertschätzung heißt ja auch ein bisschen, die Verantwortung auch zu honorieren – in der Bezahlung, in dem Aspekt, dass da doch ein pädagogischer oder Führungsmehrwert ist, wenn man Verantwortung für Personen übernimmt und da gibt es noch einiges zu tun im Unternehmen. Das zieht sich durch. Und dieses Ehrenamt, das ist unprofessionell. Wenn man sich mit Menschen und Führung beschäftigt und es ist Kümmern angesagt, dieses Kümmern muss wertgeschätzt werden, aber auch honoriert werden, damit wir auch neue junge Menschen gewinnen, die uns unterstützen im Bereich Ausbildung.“ (1.2.14)

Wenn einem die Wertschätzung der eigenen Arbeit von Seiten der Unternehmensführung und Vorgesetzten fehlt, dann bleibt aber nur noch die Hoffnung auf ein positives Feedback von Seiten motivierter Auszubildender:

„Wir kriegen für die Ausbildung als Ausbilder nichts. Du bekommst keine Sondervergütung, gar nichts. Also muss die Wertschätzung auf einer anderen Ebene kommen. Das heißt, wenn man die jungen Menschen heranwachsen sieht und man sieht, wie die sich entwickeln und bekommt da ein Feedback, was bei jungen Leuten sehr begrenzt ist. [...] Deswegen ist es wichtig, dass du hochmotivierte junge Leute hast, die dem Gegenüber, [...] wenigstens das Gefühl geben: Ich habe Spaß! Hilf mir mal! [...] Dann haben meine Kolleginnen und Kollegen Spaß mit den jungen Leuten, weil die halt motiviert sind, da kommt was zurück und dann haben wir eine gute Ausbildung.“ (1.1.13)

2.9.3 Motivation und Engagement der Ausbilder/-innen

Alle befragten Ausbilder/-innen geben an, gerne mit der Ausbildung beschäftigt zu sein. Viele haben schon früh und ganz gezielt darauf hingearbeitet, im Ausbildungsbereich tätig zu sein:

„Ich bin ja nicht umsonst schon so lange in der Ausbildung. Das ist ein unglaublich schönes Thema, es macht sehr viel Spaß, und es hält einen auch selber jung und frisch, wenn man immer wieder mit jungen Leuten – es klingt aus dem Mund einer 32-Jährigen ein bisschen bescheuert – aber wenn man immer wieder diesen frischen Wind und diese anderen Blickwinkel einfach kennenlernt. Das ist echt toll. Also ich möchte das nicht eintauschen.“ (1.2.4)

Auch in Betrieben, in denen die Ausbildungstätigkeit wenig Wertschätzung erfährt und eher als Zusatzbelastung wahrgenommen wird, zeigen sich die Ausbilder/-innen intrinsisch motiviert und äußern Freude an ihrer Tätigkeit:

„Weil man da so ein bisschen an der Jugend noch dran ist. In meinem speziellen Fall, ich habe ja selber keine Kinder, man hat aber da noch so ein bisschen, was ist los in den Schulabgängern, wie verändert sich da alles, wie ändert sich die Welt, die Menschen, wie werden die groß, wo kommen die her - ja, mache ich gerne, sonst hätte ich es auch schon abgegeben, weil es ein undankbarer Job ist, sage ich ganz ehrlich. Ich hadere auch schon mal mit mir, also ich war auch schon mal kurz davor.“ (1.1.13)

Gerade in handwerklichen Nischenberufen ist es vielen Ausbildern und Ausbilderinnen ein Bedürfnis, ihr Fachwissen an eine nachfolgende Generation weiterzugeben:

„Ich möchte ja nicht mit meinem Wissen sterben. Ich möchte es ja auch weitergeben. Ich möchte, dass andere auch mitbekommen, was ich auch mitbekommen habe, das Know-how. Ansonsten wäre es für unseren Beruf der Tod, wenn wir das nicht weitergeben würden.“ (1.2.5)

„Ich liebe meinen Job. Ich bin begeistert davon, und das ist das, was ich ihnen vermitteln will. Wenn man dann Leute hat, die auch hier sind, weil sie auch begeistert davon sind, es aber noch nicht können, dann macht das sehr viel Spaß, das denen beizubringen. Machen ich gerne, ja.“ (1.2.13)

Neben der Wissensvermittlung wird als positiver und sinnstiftender Aspekt der Ausbildungstätigkeit oftmals benannt, junge Menschen in einer entscheidenden Lebensphase begleiten und mitprägen zu können und die Entwicklung der Jugendlichen zu jungen Erwachsenen mitzuerleben:

„Weil ich es total spannend finde, welche Entwicklung die Azubis machen vom 1.9., wenn sie anfangen, bis zweieinhalb, drei Jahre später, bis sie dann quasi fertig sind. Also erst mal werden die bei uns erwachsen. Zum Teil fangen die mit 17, 18 an, und dann sind sie ja schon Anfang 20, wenn sie bei uns fertig sind. Also gerade die Jungs machen in diesen drei Jahren einen Riesensprung.“ (1.1.4)

„Die Mitarbeit oder die Zusammenarbeit mit diesen jungen Leuten, zu sehen, wie die sich entwickeln. Denen auch diese Chance geben zu können.“ (1.1.2)

„[...] also diese Entwicklung zu sehen, also über jeden, der am Ende bei uns bleibt und dann irgendwann mal auch in eine andere Position kommt, freu ich mich umso mehr. [...] Und solche Entwicklungen zu sehen [...], das ist der Lohn.“ (1.1.9)

„Und auch die Zusammenarbeit mit den jungen Menschen. Ich mag das einfach super gern. Wissen vermitteln, die mit an die Hand zu nehmen, diese persönliche und berufliche Weiterentwicklung zu sehen, das sind richtige, richtig spürbare Erfolgserlebnisse.“ (1.1.12)

Dass sie selbst durch ihre Ausbildertätigkeit und über den Kontakt mit den Auszubildenden stets auf dem aktuellen Stand bleiben, ist für einige Ausbilder/-innen ein erfreulicher Nebeneffekt:

„Ich mag es, mit Auszubildenden zu arbeiten, weil ich dadurch up to date bin. Ich finde es zwar nicht anstrengend, noch zuhause zu sitzen und zu lesen, was sich da neu in der Pflege ergeben hat, aber ich möchte auch von jemandem profitieren. Von wem kann ich profitieren? Von Auszubildenden, denn die sind up to date, andauernd up to date. Das ist die beste Nahrung für mich. Die geben mir was, und ich gebe denen ja auch was. Also ich gebe meine Erfahrung, den Kollegen und mir geben sie das Update, das ist das ständige Geben und Nehmen.“ (1.3.1)

„Ja, ich finde das sehr spannend bisher. Auch die Seminare, in denen die Azubis sind, das macht immer Spaß. Die bringen eine ganz andere Lebendigkeit rein. Die meisten Seminare sind zum Teil für Führungsnachwuchskräfte, und die sind natürlich viel, viel ernster, und bei den Azubis kriegt man ein unverblümtes Feedback, die sagen auch mal, das war kacke. [...] Also die kann man ja noch begeistern für Dinge. Und das macht Spaß tatsächlich. Das ist gut.“ (1.2.3)

2.9.4 Risiken und Herausforderungen

Trotz oder gerade auch wegen der Wertschätzung, die dem dualen System der Ausbildung von den Befragten entgegengebracht wird, gibt es eine ganze Reihe von Risiken und Herausforderungen, die gesehen werden. Da solche, zum Teil als Bedrohungen wahrgenommenen Entwicklungen zum Teil schon anderer Stelle thematisiert wurden, und auch nicht immer Konsequenzen im Hinblick auf die Gestaltung der betrieblichen Ausbildung nach sich ziehen, sollen diese im Folgenden nur kurz angerissen und durch jeweils ein Zitat veranschaulicht werden.

Wie erwähnt hat der demografische Wandel bereits zu für alle Unternehmen wahrnehmbaren Veränderungen auf dem Ausbildungsmarkt geführt. Einzelne Betriebe sehen daher keine Chance mehr, ihren Bedarf an Fachkräften über ihre eigene Ausbildung zu decken:

„Aber 2018 bis 2020 gehen bei uns 10, 15 Facharbeiter. Die kriegen wir mit der Ausbildung nicht kompensiert.“ (1.1.13)

Aber nicht nur die Anzahl der Bewerbungen, sondern auch die Qualität der Bewerber und Bewerberinnen geht nach Ansicht einer Reihe von Befragten zurück. Neben der an anderer Stelle schon erwähnten Kritik an mangelnder Leistungsfähigkeit und -bereitschaft, wird auch die Selbstständigkeit der jungen Menschen in Zweifel gezogen:

„Wir haben das schon festzustellen, dass die Auszubildenden einfach unselbständig sind, dass vieles, was früher aus dem Elternhaus oder aus der Gesellschaft eben kam, dass die da wirklich hinterherhinken. Dass da wirklich Grundsteine erst gelegt werden müssen, bevor sie überhaupt die Prinzipien des Berufes erlernen. Das sind viele Schwierigkeiten, die auch die Vorarbeiter an der Stelle auch mit ausbügeln müssen.“ (1.2.14)

Verstärkt wird diese Problematik für eine große Zahl an Betrieben noch durch eine zunehmende Konkurrenz unter den verschiedenen Anbietern von (Aus)Bildungsgängen. Als Gewinner dieses Wettbewerbs werden dann eher die großen, attraktiven Unternehmen gesehen:

„Dann ist es natürlich so, dass wir – gerade im Industriekaufmannbereich – mit den großen Firmen konkurrieren. [...] Wenn ich das Angebot hätte von einer Firma, die ich überhaupt nicht kenne und die niemand kennt, und dagegen Ford, Bayer, RheinEnergie. Das hört sich natürlich viel besser an. Und dann sagen auch meistens die Eltern, geh lieber zu so einer großen Firma, da wird es schon besser sein.“ (1.1.4)

Ebenso wird von einer Verdrängung der betrieblich aus- und fortgebildeten Fachleute durch Hochschulabsolventen berichtet, was der Tendenz der Jugendlichen zu höheren Schulabschlüssen und einem anschließenden Studium Vorschub leiste:

„Ein Unternehmen hat z. B. jetzt eine Richtlinie herausgegeben [...], dass Projektleiterstellen nur noch mit Bachelorabsolventen oder am liebsten Masterabsolventen, aber auf jeden Fall universitären Abschlüssen, besetzt werden dürfen. Die überlegen sich jetzt auch, wie sie es mit der Ausbildung weitermachen. Die politischen Entscheidungen haben extreme Auswirkungen auf unsere Ausbildung.“ (2.7)

Beklagt werden demzufolge Imageverluste für das duale System

„Aber in Summe muss ich sagen, wir müssen uns das hohe Gut der dualen Ausbildung in Deutschland so gut es geht schützen und das nicht ins Hintertreffen geraten lassen durch die aus meiner Sicht zunehmende Bachelorisierung der Ausbildung, durch den Bachelor, durch die Bologna-Reform kannibalisieren wir unser duales System. Das finde ich eine Gefahr.“ (1.2.4)

„Also die Gefahr, die ich sehe, ist, dass die duale Ausbildung nicht mehr wertgeschätzt wird. Eine Besonderheit von Deutschland ist eben diese duale Ausbildung, also betriebliche und Schule, und das hatte früher auch Qualität und Wert und das war auch eigentlich europaweit anerkannt. [...] Das wird zu wenig wertgeschätzt. Ich befürchte, dass es noch weiter zurückgeht.“ (2.7)

Angemerkt wird schließlich allerdings auch, dass die Probleme des dualen Systems selbst verschuldet seien, durch Betriebe, die ihren Pflichten nicht nachkämen, oder die zuständigen Stellen und Prüfungsausschüsse, die ihre Kontrollfunktion nicht ernst nähmen:

„Der erste Schritt wäre, dass die Betriebe ihre Ausbildungsverantwortung ernstnehmen würden. Im Endeffekt ist das bei vielen nicht so. Das wäre möglich, indem man politisch entscheidet und sagt, es gibt keine Ausbildungsquote mehr, sondern wir wollen eine gute Qualität bei der Ausbildung. Wir haben bei den Köchen 50 Prozent Durchfallquote in der praktischen Prüfung, was zu 70 Prozent an Betrieben liegt, die einfach nicht ausbilden können. Die können es einfach nicht. Und die IHK kriegt die Meldung vom Prüfungsausschuss, wo man im Prinzip nur den Scherbenhaufen vor sich hat, und sagt, ja, wir können aber nicht einschreiten, weil die dürfen ja ausbilden, weil da ist ein Ausbilder vorhanden und wenn wir denen jetzt die Ausbildungserlaubnis entziehen, dann haben wir zu wenig Ausbildungsplätze. Und dann steht man wiederum im Prüfungsausschuss da, wo man sagt, es ist ein Ehrenamt, und sagt, man möchte etwas für den Beruf tun und denkt sich nach jeder Prüfung, was denn eigentlich los ist und weiß genau, man kann gar nichts daran ändern, weil die Politik ja will, dass wir ausbilden. Und dann hat man nachher keine bessere Qualität.“ (1.2.13)

3 Gute Praxis: Handlungsansätze, Konzepte und Instrumente

3.1 Wertschätzung der betrieblichen Ausbildung

Grundvoraussetzung einer attraktiven und zukunftsweisenden Ausbildung scheint die Wertschätzung des dualen Systems zu sein. Eine solche Haltung ist zumeist historisch gewachsen, gründet sich auf eine Ausbildungstradition und prägt die Philosophie eines Unternehmens. Eine hohe Wertschätzung der betrieblichen Ausbildung lässt sich also nicht ohne Weiteres durch einzelne Aktivitäten in einem Betrieb entwickeln oder von außen an ein Unternehmen herantragen.

Es gibt aber durchaus Elemente, die einer Ausbildungskultur und einer Verankerung von Standards einer guten Ausbildung förderlich sind.

Unternehmensleitbild

Im Unternehmensleitbild schlägt sich die Wertschätzung beruflicher Handlungskompetenz nieder, indem zum Beispiel selbstständig und verantwortlich handelnde Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ins Zentrum gestellt werden und die vertrauensvolle Zusammenarbeit von Unternehmensleitung, Beschäftigten und Kunden propagiert wird.

Persönliches Engagement der Unternehmensleitung

Die Unternehmensleitung macht ihre positive Grundhaltung gegenüber den eigenen Auszubildenden deutlich und fördert die Qualität der Ausbildung in der Branche/den Berufsfeldern des Unternehmens, zum Beispiel durch ein persönliches Willkommen, die Anerkennung/Auszeichnung der Absolventen und Absolventinnen eines Ausbildungsjahrgangs oder die Verleihung eines Preises für die besten Auszubildenden eines Berufs in der Region.

Analyse von Ausbildungsbedarfen/Bereitstellung von Ressourcen

Basis der Ausbildungsplanung bildet eine fundierte, datenbasierte Analyse des Bedarfs an Fachkräften, die mittel- und langfristige orientiert ist und die gesamte Breite und Vielfalt der Personalentwicklung, einschließlich der Führungskräfte mit einbezieht. Kosten-Nutzen-Abwägungen berücksichtigen nicht nur exakt bezifferbare monetäre Größen, sondern auch Image-Effekte und langfristige, nur schwer quantifizierbare Auswirkungen betrieblicher Investitionen.

Gleichwertigkeit betrieblicher und akademischer Ausbildung

Die Wertschätzung betrieblicher Ausbildung drückt sich nicht zuletzt darin aus, dass ihre Gleichwertigkeit mit einem akademischen Werdegang nicht nur behauptet, sondern auch nachvollziehbar wird: durch Chancengleichheit bei der Besetzung von inhaltlich anspruchsvollen und Führungspositionen und durch gleiche Gehälter bei gleicher Tätigkeit, unabhängig von der Ausbildung.

Förderung der Tätigkeit von Ausbildern/Ausbilderinnen

Die Förderung einer betrieblichen Ausbildungskultur schließt alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ein. Vordringlich ist, dass eine Beteiligung an der Ausbildung nicht als Belastung, sondern als Auszeichnung – zumindest nicht als Benachteiligung gegenüber anderen

Beschäftigten empfunden wird. Dazu kann eine zusätzliche Honorierung einer Tätigkeit als Ausbilder/-in beitragen oder eine Berücksichtigung dieser zusätzlichen Aufgabe bei der Festlegung von Leistungsvorgaben bzw. -prämien oder auch eine Auszeichnung für herausragende Leistungen als Ausbilder/-in.

Förderung der Fortbildung

Die Förderung der Ausbildung endet nicht mit deren erfolgreichem Abschluss. Für eine attraktive Ausbildung wird es von vornherein als wichtig angesehen, den jungen Menschen berufliche Perspektiven aufzuzeigen und sie bei ihrem weiteren Werdegang zu unterstützen: bei einer Fortbildung oder auch bei der Aufnahme eines (gegebenenfalls berufsbegleitenden) Studiums. Damit werden die Unternehmen auch für leistungs- und aufstiegsorientierte junge Menschen attraktiv und eröffnen Chancen, sich langfristig auch ihren Führungskräftenachwuchs zu sichern.

Gute Ausbildungs- und Arbeitsbedingungen

Selbstverständlich dürfte es sein, dass zu einer guten Ausbildung auch die Einhaltung der durch Gesetze und Tarifverträge geltenden Bestimmungen gehört. Ausdruck einer besonderen Wertschätzung der Auszubildenden ist es aber, wenn nicht nur die entsprechenden Mindeststandards eingehalten werden. Insbesondere wenn ein Ausbildungsberuf – aufgrund seines Images, seiner Arbeitsbedingungen oder Arbeitszeiten – als nicht besonders attraktiv gilt, ist ein Ausgleich herzustellen: zum Beispiel durch eine höhere Vergütung, aber auch durch den Auszubildenden entgegenkommende Vereinbarungen, zum Beispiel zu den Arbeitszeiten (keine Pflicht zur Anwesenheit im Betrieb an Berufsschultagen) und Arbeitsorten (begrenzte Wegezeiten, kein Einsatz außerhalb des Wohnortes), oder durch abwechslungsreiche, anspruchsvolle und Verantwortung fördernde Tätigkeiten, zum Beispiel Auslandsaufenthalte oder „Juniorfirmen“.

Berufspädagogische und fachliche Exzellenz

Nicht nur der internen Qualität der Ausbildung, sondern auch der Außenwirkung eines Unternehmens ist es förderlich, wenn man die eigene fachliche und berufspädagogische Exzellenz in der Öffentlichkeit präsentiert: durch Teilnahme an Wettbewerben und/oder Bewerbungen um Auszeichnungen/Zertifikate – nicht nur als guter Ausbildungsbetrieb, sondern zum Beispiel auch als besonders Familien-freundliches Unternehmen oder als Förderer von Diversität und Integration.

Gesellschaftliches Engagement

Und schließlich: Viele „gute“ Ausbildungsbetriebe zeichnen sich dadurch aus, dass sie nicht nur im Bereich der Ausbildung Vorbildliches leisten, sondern sich auch gesellschaftlich engagieren: durch eigene Initiativen oder durch die Beteiligung an Programmen und Projekten, zum Beispiel zur Unterstützung Benachteiligter, zur Akzeptanz und Förderung von sozio-kultureller Heterogenität und aktuell insbesondere zur beruflichen und sozialen Integration Geflüchteter.

Dabei ist dieses Engagement der Unternehmen nicht nur ein Mittel zur Pflege ihrer Außendarstellung, sondern auch Ausdruck einer grundsätzlichen Wertschätzung des sozialen Ausgleichs und der gesellschaftlichen Teilhabe aller Bürger und Bürgerinnen dieses Landes.

3.2 Ausbildungsmarketing

In Zeiten zunehmenden Wettbewerbs unterschiedlicher (Aus-)Bildungsgänge, Bildungsanbieter und Unternehmen sind die Betriebe gehalten, über die Ausbildung im dualen System zu informieren und für ihre entsprechenden Angebote zu informieren.

Internetauftritte

Weitgehend Standard ist es, die angebotenen Ausbildungsplätze auf Internet-Börsen und der eigenen Website, häufig auch sozialen Medien anzubieten. Dabei lässt eine Reihe von Unternehmen solche Internetauftritte durch die eigenen Auszubildenden gestalten und realisiert so eine zielgruppengerechte Ansprache und eine Kommunikation „auf Augenhöhe“.

Informationsveranstaltungen und Praktika

Verbreitet sind auch Bemühungen, potenzielle Bewerber und Bewerberinnen persönlich anzusprechen und ihnen die Gelegenheit zu bieten, im Kontakt mit Auszubildenden und (jungen) Fachkräften Näheres über bestimmte Berufe zu erfahren und durch praktische Übungen auch ihre Interessen und Begabungen zu prüfen. Genutzt werden hierfür Schulbesuche und Betriebsführungen im Rahmen schulischer Berufsorientierung, die Teilnahme an Job-/Ausbildungsmessen und Aktionen, wie dem Girls' oder Boys' Day, sowie selbstverständlich das Angebot von Praktika für Schülerinnen und Schüler unterschiedlicher Klassenstufen – wiederum häufig unter Einbindung der eigenen Auszubildenden.

Netzwerkarbeit

Zur Unterstützung ihrer jeweils individuellen Bemühungen um eine Propagierung der Ausbildung im dualen System nutzen die Betriebe zumeist unterschiedliche Kooperationen und Netzwerke, in die allgemeinbildende und berufliche Schulen, Kammern und Verbänden eingebunden sind. In Einzelfällen beteiligen sie sich auch an (öffentlich geförderten) Projekten und Programmen, die sich zum Beispiel der Qualität betrieblicher Ausbildung oder Sicherung des Fachkräftenachwuchses widmen. Dadurch kann der eigene Aufwand reduziert und die Reichweite der Aktivitäten vergrößert werden.

Teilnahme an Zertifizierungen und Wettbewerben

Eine Gelegenheit, die Qualität der eigenen Ausbildung in der Öffentlichkeit bekannt zu machen, besteht darin, sich um entsprechende Zertifikate zu bemühen oder sich an einschlägigen Wettbewerben zu beteiligen. Die Zahl der Unternehmen, die solche Möglichkeiten nutzen, ist offensichtlich noch begrenzt, und damit bietet sich den Teilnehmenden die Chancen, sich gegenüber anderen Ausbildungsbetrieben am Markt zu profilieren. Zudem führt die Beteiligung an solchen Verfahren zu einer Reflexion der eigenen Ausbildungsbemühungen und lässt gegebenenfalls Optimierungspotenzial erkennen.

3.3 Sicherung und Förderung der Ausbildungsqualität

Das duale System der beruflichen Ausbildung kann im Wettbewerb mit anderen Bildungsangeboten nur bestehen und damit erfolgreich zur Sicherung des Fachkräftenachwuchses beitragen, wenn die Akteure die Sicherung und Förderung der Ausbildungsqualität als eine ständige Herausforderung begreifen. Entsprechende Aktivitäten beziehen alle Phasen der Ausbildung ein: von der Auswahl geeigneter Auszubildender, über die Organisation und Gestaltung der Ausbildungsprozesse bis zur Sicherung des Ausbildungserfolgs.

Auswahl geeigneter Auszubildender

Die Orientierung allein oder überwiegend an Schulabschlüssen und Zeugnisnoten erscheint vielen Unternehmen als nicht (mehr) ausreichend, um die für den eigenen Betrieb geeigneten Auszubildenden auszuwählen; eine Fixierung auf bestimmte Schulabschlüsse schränkt das Potenzial an Bewerbungen ein. Stattdessen plädiert man für eine Einbeziehung auch solcher Gruppen, die bisher häufig nicht in Betracht gezogen wurden (Jugendliche mit Förderbedarf, aktuell insbesondere auch Geflüchtete) und für eine Reflexion und Neubestimmung der eigenen Anforderungen an Auszubildende.

Große Unternehmen setzen auf eigene Einstellungstests/-verfahren, kleinere legen besonderen Wert auf den persönlichen Eindruck aus Bewerbungsgesprächen. Gemeinsam ist allen, dass Praktika bzw. Probearbeitstage als besonders geeignet eingeschätzt werden, um die Eignung der Bewerber/-innen zu bewerten. Allerdings gibt es offensichtlich bisher in der Regel keine Ansätze, solche Praktika systematisch mit einer Kompetenz- bzw. Eignungsfeststellung zu verbinden.

Integration der Auszubildenden/Teambuilding

Es gibt verschiedene Ansätze zum Aufbau einer „Willkommenskultur“ für neue Auszubildende in den Betrieben. Es beginnt zum Teil schon mit Aktivitäten im Vorfeld der Ausbildung. So erhalten Auszubildende zum Beispiel einen „Erkundungsauftrag“, der sie noch vor Antritt der Ausbildung zu einem ersten Besuch ihres späteren betrieblichen Einsatzortes anhält, um sich Informationen zum Unternehmen und zu ihrer beruflichen Tätigkeit zu beschaffen.

In den größeren Unternehmen sind Einführungsveranstaltungen an den ersten Tagen die Regel: Die Auszubildenden werden über grundlegende Sachverhalte informiert, lernen Kolleginnen und Kollegen sowie Ausbilder/-innen kennen, zum Teil haben sie auch die Möglichkeit zum Austausch mit der Geschäftsführung. Ergänzt werden diese Einführungen zum Teil durch erste Schulungen, zum Beispiel in der Nutzung allgemeiner oder betriebsspezifischer Software. Die Veranstaltungen finden nicht nur in den Räumlichkeiten der Unternehmen, in der Zentrale oder in einem Ausbildungszentrum statt, sondern manchmal sind sie auch mit Besichtigungstouren oder Aufenthalt in auswärtigen Tagungsstätten verknüpft, zum Teil verbunden mit einem Freizeitprogramm. Das heißt, sie dienen in besonderem Maße dem „Teambuilding“, der sozialen Integration der Auszubildenden.

In kleineren Unternehmen erfolgt die Einführung durch ein Gespräch mit der Ausbildungsleitung und einen Rundgang durch den Betrieb, mit der Möglichkeit, unterschiedliche Abteilungen und die dort tätigen Kollegen und Kolleginnen, die potenziellen späteren Ausbilder und Ausbilderinnen kennenzulernen.

Kompetenz der Ausbilder und Ausbilderinnen

Es gibt eine große Vielfalt an Kriterien und Verfahren zur Auswahl von Ausbildern und Ausbilderinnen, differenziert wiederum nach der Position und den Aufgaben: Während die Ausbildungsleitungen und die (in den Lehrwerkstätten bzw. Ausbildungszentren tätigen) hauptberuflichen Ausbilder/-innen durchgängig über eine Qualifikation mindestens auf AEVO-Niveau verfügen, gibt es entsprechende formale Anforderungen an ausbildende Fachkräfte nur in wenigen Unternehmen. Grundsätzlich wird eine solche Qualifikation aber für angebracht gehalten, vereinzelt wird sie betrieblich unterstützt (durch Freistellung und/oder Übernahme der Kosten).

Zur Weiterbildung der Ausbilder/-innen auf allen Ebenen (einschließlich der ausbildenden Fachkräfte) werden vielfach interne themenbezogene Schulungen, regelmäßige Workshops und Austauschtreffen organisiert. Auch werden die mit der Ausbildung befassten Mitarbeiter/-innen zum Besuch ausgewählter, externer Veranstaltungen angehalten. Als sinnvoll eingeschätzt werden auch Veranstaltungen zum Erfahrungsaustausch unter Ausbildern und Ausbilderinnen unterschiedlicher Unternehmen.

Organisation der Ausbildung

Der betriebliche Ausbildungsplan ist ein wesentliches Instrument zur Organisation und Steuerung der Ausbildung in allen Unternehmen. Dabei wird dessen Umsetzung allerdings durchgängig flexibel gehandhabt, und zwar sowohl im Hinblick auf die Möglichkeiten und Interessen der beteiligten Betriebsstellen und Fachabteilungen wie auch hinsichtlich der Lernfortschritte und der Wünsche der Auszubildenden. Die Integration der Ausbildung in die betrieblichen Geschäfts- und Arbeitsprozesse erfolgt in kleineren Betrieben zumeist durch die (planmäßige) Zuordnung der Auszubildenden zu ausgewählten Fachkräften und die schrittweise Übernahme von anspruchsvolleren und komplexeren Aufgaben. In anderen Betrieben beruht die Zuweisung von Aufgaben an die Auszubildenden auf einer umfassenden und detaillierten Analyse betrieblicher Prozesse und deren Abgleich mit dem Ausbildungsrahmenplan.

Ein Beispiel für eine Ausbildung, die in besonderer Weise die Selbstständigkeit und damit letztlich die berufliche Handlungskompetenz der Auszubildenden fördert, stellt die (weitestgehend) eigenständige Führung einer Betriebsstelle, nach dem Muster einer „Juniorfirma“, allein durch Auszubildende dar.

Lernstandskontrollen und Feedback

Regelmäßige Lernstandskontrollen und ein Feedback zum Verlauf und zu den Ergebnissen der Ausbildung gehören zum Standard einer guten Ausbildung. Vorgeschieden ist dazu die Führung eines Ausbildungsnachweises, was in einigen Betrieben sehr gewissenhaft betrieben und als Anlass zum regelmäßigen Gespräch genutzt wird. Zum Teil ergeben sich Rückmeldungen aber auch „von selbst“ durch die Inaugenscheinnahme von Arbeitsergebnissen (vor allem im Handwerk bzw. bei gewerblichen Tätigkeiten). In der Regel sind sie

das Ergebnis einer Bewertung der Leistung und des Verhaltens der/des Auszubildenden durch die Ausbilderin/den Ausbilder oder auch einen erweiterten Kreises unter Einbeziehung von Vorgesetzten und Kolleginnen und Kollegen und ein anschließendes Gespräch mit der/dem Auszubildenden.

Solche Feedbacks ergeben sich informell im Rahmen von alltäglichen Kontakten von Auszubildenden und Ausbildern/Ausbilderinnen. Sie sind aber häufig auch zu bestimmten Zeitpunkten oder für einzelne Ausbildungsabschnitte (z.B. vor/nach Ablauf der Probezeit, nach Durchlauf einer Fachabteilung) vorgesehen. Die Beurteilungen sind mehr oder weniger formalisiert/standardisiert und einfach/detailliert formuliert, zum Teil bewusst kompetenzorientiert. Dabei wird in einem Fall auch angestrebt, solche Gespräche immer mehr dem „normalen“ Personalgespräch“, das regelmäßig mit allen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen geführt wird, anzunähern.

Eine Besonderheit stellt das Vorgehen in einem Unternehmen dar, in dem nicht nur die Auszubildenden beurteilt werden, sondern die Auszubildenden auch ihrer Ausbilder/-innen bewerten – eine Note, die mit in die Honorierung der Ausbildungsleistungen einfließt.

Prüfungsvorbereitung

In wenigen Fällen erscheint aus Sicht der Betriebe keine gesonderte Prüfungsvorbereitung notwendig – zumindest keine mit betrieblicher Hilfestellung, da die Auszubildenden im Rahmen ihrer „normalen“ Ausbildung ohnehin alles erlernen, was sie zur Bewältigung vor allem der Zwischen- aber auch der Abschlussprüfung benötigen. In anderen Unternehmen werden die Auszubildenden in unterschiedlicher Form unterstützt: durch Freistellung von der Arbeit, durch Bereitstellung von Unterlagen und Materialien, durch ausdrücklichen Verweis auf Beratung/Hilfe durch Ausbilder/-innen sowie Kollegen/Kolleginnen und durch speziellen internen Unterricht oder auch externe Kurse. Üblich ist es auch, dass die Betriebe „alte“ Prüfungen sammeln und auf dieser Grundlage Prüfungen (zum Teil unter möglichst realistischen Bedingungen) simulieren.

3.4 Digitalisierung

Kompetenzen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnik gehören zum Kern vieler Berufe. Daneben bietet sich die Nutzung digitaler Medien zur Unterstützung von Ausbildungs- und Arbeitsprozessen an.

Hardwareausstattung

Nicht in allen Berufen und Unternehmen gehört der Zugang zu PCs, zum Internet oder anderen Formen der Nutzung digitaler Medien zum Ausbildungs-/Arbeitsalltag. Nicht vorausgesetzt werden kann, und oft auch umstritten ist der Einsatz privater Geräte am Arbeitsplatz.

Einzelne Unternehmen sind aber dazu übergegangen, ihren Auszubildenden Smartphones oder Tablets zur Verfügung zu stellen, die sie im Rahmen der Ausbildung bzw. Arbeit, aber auch in der Freizeit bzw. privat nutzen können.

Kommunikations-/Kollaborationssoftware

Die Nutzung sozialer Medien, zum Beispiel Facebook oder WhatsApp, zum Austausch von Informationen zwischen Ausbildern/Ausbilderinnen und Auszubildenden wie auch intern in diesen Gruppen ist weit verbreitet. Datenschutz- oder arbeitsrechtliche Fragen und Probleme bleiben dabei in den meisten Unternehmen unbeachtet. In einzelnen Fällen hat man aber bisher aufgrund entsprechender Bedenken Abstand von deren Nutzung genommen.

Spezielle Programme bzw. Apps werden zur Unterstützung der Organisation und Abwicklung von Arbeitsprozessen genutzt: zum Beispiel elektronische Kalender und Auftragsbücher oder Software zur Dokumentation von Arbeits-/Geschäftsprozessen und zum Datenaustausch. In der Regel werden diese Anwendungen von allen Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen, zum Teil auch vor allem von Fach- und Führungskräften genutzt. Auszubildende erhalten entsprechenden Einblick und Zugang im Rahmen ihrer Einbindung in die betrieblichen Geschäfts- und Arbeitsprozesse.

Zugang zu internen Daten(banken)

Ebenfalls in der Regel ohne speziellen Bezug zur Ausbildung erhalten Auszubildende Zugang zu internen betrieblichen Daten bzw. für die Geschäftsprozesse relevanten Datenbanken. Die Zugriffsrechte sind dabei auf die spezifischen Belange dieser Nutzergruppe zugeschnitten. Die Auszubildenden erhalten damit zum einen die Möglichkeit auf Dokumentationen und Assistenzprogramme zuzugreifen, die auch der Unterstützung der ausgebildeten Fachkräfte dienen. Zum anderen können ihnen so auch Unterlagen (Lehrbriefe, Lernprogramme) zur Verfügung gestellt werden, die speziell für ihre Ausbildung erstellt wurden.

Eine spezielle Anwendung für Auszubildende in gewerblich-technischen Berufen erlaubt ihnen – über QR-Codes auf für ihren Beruf relevanten Maschinen/Anlagen – den Zugang zu grundlegenden Informationen über diese Maschinen und damit verknüpfte Lern-/Übungsaufgaben.

Lernsoftware und Blended Learning

Hinsichtlich der Nutzung von Lernsoftware gibt es sehr große Unterschiede zwischen den Unternehmen. Dabei kommen selbst entwickelte Programme, wie auch Standardsoftware für bestimmte Berufe bzw. Branchen zur Anwendung. Ausgiebig Gebrauch machen davon aber nur wenige Unternehmen. Vereinzelt werden auch – in den Ausbildungszentren der Unternehmen – Formen des Blended Learning, auch Webinare, eingesetzt oder sind zumindest in Vorbereitung. In wenigen Fällen nutzen Ausbilder/-innen auch die Lernplattform „Moodle“ zur Gestaltung und Verwaltung ihrer Online-Angebote. Ansonsten werden jeweils nur technisch und gestalterisch eher wenig anspruchsvolle Anwendungen mit begrenztem Funktionsumfang genutzt.

Medienkompetenz

In vielen Betrieben herrscht ein auf den technischen Umgang mit den elektronischen Medien bezogenes Verständnis von Medienkompetenz vor. Insofern erfolgt auch eine Qualifizierung der Auszubildenden vorrangig in Bezug auf allgemeine/Office-Anwendungen oder spezielle betriebliche Software. Nur in wenigen Unternehmen wird dagegen der bewusste und verantwortungsvolle Umgang mit (digitalen) Medien, einschließlich der Einschätzung ihrer Risiken und Gefahren zumindest thematisiert – ohne dass aber bereits Konzepte umgesetzt werden, die dem Erwerb entsprechender Kompetenzen förderlich sind.

3.5 Kooperation der Lernorte

Ausmaß und Qualität der Kommunikation und Kooperation der Lernorte hängen in starkem Maße von der Persönlichkeit der jeweils zuständigen Personen auf allen beteiligten Seiten (Betrieben, beruflichen Schulen und überbetrieblichen Einrichtungen) ab.

Allerdings lässt sich die Zusammenarbeit der Lernorte auch durch Vorgaben des Gesetzgebers und durch einzelne Verfahren und Aktivitäten verbessern.

Verbindliche Lernortkooperation

So hat die im Hamburger Schulgesetz verankerte verbindliche Lernortkooperation, die gemeinsame Einrichtungen der Beteiligten fordert und deren Aufgaben regelt, zu einer mittlerweile weitgehend akzeptierten und als erfolgreich eingeschätzten verbesserten Abstimmung der Lernorte geführt.

Unverzögliche Information zu relevanten Vorkommnissen

Zu einer Grundvoraussetzung der guten Zusammenarbeit der Lernorte gehört es offensichtlich, dass klar geregelt ist, wie über relevante Vorkommnisse, die insbesondere Krankmeldungen und Fehlzeiten, aber auch Leistungsschwächen und Verhaltensauffälligkeiten betreffen, informiert wird. In jedem Falle ist der Betrieb zumindest über die Abwesenheit der Auszubildenden während des schulischen Unterrichts oder auch in Phasen überbetrieblicher Unterweisungen unverzüglich zu benachrichtigen. Dazu sind verbindliche Vereinbarungen zwischen dem Betrieb und den Auszubildenden bzw. dem Betrieb und den anderen Lernorten geeignet, in denen zum Beispiel geregelt wird, dass Krankmeldungen immer auch an die Betriebe gerichtet werden müssen oder dass bei bestimmten Vorkommnissen Schulen bzw. überbetriebliche Einrichtungen die Betriebe zu informieren haben.

Darüber hinaus unterstützen die gegenseitige Information über zuständige Ansprechpartner (mit Kontaktdaten) und regelmäßige Treffen der Beteiligten (im Rahmen gegenseitiger Besuche) die reibungslose Kommunikation der Ausbildungspartner.

Unterstützt wird der Informationsfluss durch die Einrichtung eines elektronischen Klassenbuchs der Berufsschule: Die Ausbilder/-innen erhalten damit einen Online-Zugang, um sowohl Angaben zu ihren Auszubildenden (Fehlzeiten, Noten) wie auch zu den anstehenden Inhalten des Unterrichts (Fächer bzw. Lernfelder und behandelte Themen) abzurufen.

Betriebliche Praktika für Lehrer/-innen

Das Angebot (und die Nutzung) von betrieblichen Praktika für Lehrer/-innen beruflicher Schulen leistet nicht nur einen Beitrag zur Weiterbildung der Lehrkräfte, insbesondere auch der Anpassung ihrer Kenntnisse/Fähigkeiten an neuere technische und organisatorische Entwicklungen in den Betrieben, sondern fördert auch einen Informations- und Erfahrungsaustausch und eine Abstimmung von Ausbildungsinhalten beider Partner.

Ausbilder/-innen-Tag der Berufsschule

Die regelmäßige Organisation von Ausbilder/-innen-Tagen gehört zum Standard der beruflichen Schulen, und wird von Seiten der Betriebe mehrheitlich positiv bewertet und häufig auch genutzt.

Gemeinsame Projekte von Betrieben und anderen Lernorten

Einzelne Betriebe beteiligen sich zusammen mit beruflichen Schulen und/oder Bildungsdienstleistern an (durch Ministerien, Kammern, Stiftungen oder andere Einrichtungen) geförderten) Projekten und Programmen. Die Ergebnisse solcher Kooperationen fließen nicht nur unmittelbar in die betriebliche Ausbildungspraxis ein, sondern unterstützen auch die längerfristige Vernetzung der Partner.

Externes Ausbildungsmanagement durch Bildungsdienstleister

Für Betriebe, die (unter für sie akzeptablen Bedingungen) nicht in der Lage sind, ihre Ausbildung allein zu organisieren und durchzuführen, bietet sich die Zusammenarbeit mit Bildungsdienstleistern an. Zu deren Angeboten gehört häufig nicht nur die Übernahme einzelner Ausbildungsabschnitte (z.B. Grundausbildung oder Prüfungsvorbereitung), sondern (im Sinne eines externen Ausbildungsmanagements) auch die Rekrutierung und Auswahl von Auszubildenden, die Unterstützung in Problemfällen (z.B. Krisenintervention, Vermittlung ausbildungsbegleitender Hilfen) oder die kontinuierliche Ausbildungsbegleitung (z.B. durch moderierte Feedbackrunden oder auch Coaching/Weiterbildung der Ausbilder/-innen). Unternehmen sind allerdings gut beraten, wenn sie sich auch im Falle der Inanspruchnahme entsprechend „maßgeschneiderter Programme“ selbst um eine betriebliche Integration der Auszubildenden bemühen und auch während längerer Phasen der Abwesenheit vom Betriebe den Kontakt zu ihnen pflegen (durch regelmäßige Besuche bzw. Einladungen in den Betrieb).

Ausbilderarbeitskreise/-stammtische

Einen positiven Ansatz zur Förderung der Kooperation der Akteure im Bereich der beruflichen Ausbildung stellt die Einrichtung von Ausbilderarbeitskreisen oder -stammtischen dar. Hier erhalten Ausbilder/-innen unterschiedlicher Unternehmen und Lernorte bzw. Institutionen die Möglichkeit zum Erfahrungsaustausch sowie zur Information und Diskussion über aktuelle Themen. Das Interesse an solchen Treffen ist groß, es setzt jedoch Initiative, Engagement und Ausdauer von einzelnen Personen bzw. Institutionen voraus. Es gibt allerdings durchaus Berichte über, auch längere Zeit aktive, Gruppen und Zusammenkünfte dieser Art, insbesondere auch im Rahmen der gemeinsamen Tätigkeit in Arbeitskreisen oder (Prüfungs)Ausschüssen.