

„Ausbildung ist für uns keine Pflichtübung“

Interview mit Stefan Lauer,
Mitglied des Vorstands der Deutschen
Lufthansa AG



ZBW: *Das deutsche System der dualen Berufsausbildung wird derzeit in der Öffentlichkeit kontrovers diskutiert. Ist für Sie das duale System noch zeitgemäß?*

Lauer: Das duale System war und ist zeitgemäß. Durch den Bologna-Prozess wird sich allerdings das duale System neu ordnen. Es wird mehr Wettbewerb in den Bildungsmärkten im dualen Bereich und im Hochschulbereich entstehen.

ZBW: *Gesamtwirtschaftlich ist unübersehbar, dass die betrieblichen Ausbildungsressourcen in den vergangenen zehn Jahren schrittweise abgenommen haben. Im vergangenen Jahr sank der Anteil der Ausbildungsanfänger im dualen System an den Schulabgängern auf 58 Prozent, vor gut zehn Jahren lag*

die Quote noch bei über 70 Prozent. Ist es für einen Personalvorstand in einem global agierenden Unternehmen vor diesem Hintergrund noch vermittelbar, über mehrere Jahre in einer Berufsausbildung Ausbildungsinvestitionen zu tätigen, deren Amortisation für das Unternehmen häufig sehr ungewiss ist?

Lauer: Dies hängt davon ab, welchen Stellenwert die Ausbildung im Unternehmen hat. Lufthansa bildet seit je her für den eigenen Bedarf aus. Damit kommt jeder Euro, den wir in die hochwertige Ausbildung junger Lufthanseseiten investieren, letztlich auch wieder unserem Unternehmen zugute. Ausbildung ist für uns also keine wirtschaftlich-gesellschaftliche Pflichtübung, sondern ein wichtiger Baustein zur Sicherung unseres Mitarbeiter Nachwuchses.

Was die sinkende Attraktivität des dualen Systems für Schulabgänger angeht, so haben wir in Antizipation dieser Entwicklung bereits frühzeitig auch auf andere Ausbildungsformen gesetzt wie z.B. integrierte Studiengänge, die ausgedehnte Praxisphasen im Unternehmen beinhalten. Mittlerweile machen diese alternativen Ausbildungsvarianten ungefähr ein Drittel des Ausbildungsangebots von Lufthansa aus. Hinzu kommen unsere betrieblichen Qualifizierungen für Flugbegleiter und Check-in-Mitarbeiter, die wir seit Jahrzehnten durchführen. Die Ausbildungslandschaft ist also insgesamt breiter gefächert als es auf den ersten Blick aussieht und zudem in einem Wandel begriffen.

ZBW: *Die Deutsche Lufthansa hat gemeinsam mit der European Business School ein Modell gestartet, in dem anspruchsvollere Ausbildungsberufe wie der Luftverkehrskaufmann durch maßgeschneiderte Bachelor-Studiengänge ersetzt werden. Warum könnte ein solches Modell der traditionellen dualen Berufsausbildung überlegen sein?*

Lauer: Lufthansa hat über Jahrzehnte das Berufsbild des Luftverkehrskaufmannes geprägt. Wir haben immer die Initiative zur weiteren Entwicklung der Luftverkehrsausbildung ergriffen. Der Bologna Prozess gab uns die Möglichkeit zusammen mit der European Business School diesen neuen praxisorientierten Studiengang zu konzipieren und zu implementieren. Ich glaube, dass in Zukunft weitere spezielle betriebswirtschaftliche Studiengänge mit Bachelorabschluss folgen, die in Konkurrenz zu den klassischen kaufmännischen Ausbildungsberufen stehen werden.

ZBW: *Seitens der Wirtschaftsverbände wird angemahnt, das duale System sei in seiner Binnenstruktur zu starr. Wie könnte aus Sicht eines Unternehmens*

wie der Lufthansa eine Flexibilisierung aussehen?

Lauer: Innerhalb der dualen Ausbildung muss Flexibilisierung an der Nahtstelle zwischen Berufsschule und Betrieb ansetzen. Wir brauchen ein deutlich praxisorientierteres Curriculum in den Berufsschulen, damit der Transfer des Gelernten in die betriebliche Praxis leichter gelingt. Dazu bedarf es jedoch auch qualifizierter Lehrer in den Schulen. Vor diesem Hintergrund ist es hinderlich, dass es leider immer noch ausgeprägte Unterschiede in der Qualität der Wissensvermittlung zwischen den Berufsschulen gibt.

ZBW: *Ein Reizwort in der öffentlichen Debatte ist immer noch die Modularisierung der Berufsausbildung. Während die Befürworter sie als Ansatzpunkt für eine erhöhte Flexibilität in der Berufsausbildung verstehen, behaupten die Gegner, durch sie würde das Berufsprinzip, d.h. der ganzheitliche Zusammenhang einer Berufsausbildung, gefährdet. Teilen Sie diese Ablehnung, oder halten Sie eine modulare Strukturierung von Ausbildungsgängen für sinnvoll?*

Lauer: Die Schwierigkeit bei dieser Debatte ist, dass wir in Deutschland noch keine hinreichenden Erfahrungen mit modularen Konzepten in der Berufsausbildung sammeln konnten. Zunächst muss konstatiert werden, dass die berufliche Ausbildung in Deutschland mit ihrer dualen Ausbildung immer noch zu weiten Teilen auf ein bewährtes System zurückgreifen kann. Einer der Haupterfolgskriterien dieses Modells ist die angedachte Verbindung von Theorie in Form der Berufsschule und Praxis, womit auch eine gewisse Ganzheitlichkeit der Kompetenz- und Wissensvermittlung angestrebt wird.

Nun stößt aber das duale System seit geraumer Zeit an seine Grenzen, vor allem weil es nicht immer in der Lage

ist, flexibel genug auf die spezifischen, sich wandelnden Bedürfnisse der betrieblichen Praxis einzugehen. Hier muss man sich in der Tat Gedanken über eine Flexibilisierung betrieblicher Ausbildung machen, die sich vom starren dualen Ausbildungsschema löst. Ob Modularisierung jedoch der Königsweg ist, bleibt abzuwarten. Weder wissen wir bislang, was dies für die Ausbildungszeiten bedeutet, noch ist klar, was die Auswirkungen für das Qualifikationsniveau der Abschlüsse sein werden. Wenn die Qualität beruflicher Ausbildung im Schnitt sinkt, kann Modularisierung eigentlich keine erwägenswerte Strategie sein. Doch wegen dieser Ungewissheiten darf man nicht starr am Ist festhalten.

ZBW: *Unternehmen wie die Lufthansa befinden sich als attraktiver Arbeitgeber in der privilegierten Position, die besten Schulabsolventen auf dem Ausbildungsmarkt auswählen zu können. Am unteren Ende warten jedoch mittlerweile Hunderttausende von Jugendlichen auf den Einstieg in eine qualifizierte Ausbildung. Sehen Sie für Unternehmen wie der Lufthansa eine Verantwortung, auch für diese Jugendlichen eine Ausbildungsperspektive zu schaffen, oder ist hier primär der Staat gefordert?*

Lauer: Lufthansa bietet eine Vielzahl unterschiedlicher Ausbildungsberufe an, die grundsätzlich allen entsprechend ihrer Eignung offen stehen. Darüber hinaus bieten wir einer großen Zahl von Bewerbern Arbeitsplätze in den Berufen Service Professional und Flugbegleiter an. Hier entscheidet in erster Linie die Serviceorientierung. Ich glaube, wir sind in der Angebotspalette sehr breit aufgestellt und haben in der Vergangenheit immer einen wichtigen Beitrag bei der Schaffung neuer Arbeitsmöglichkeiten weit über den üblichen Rahmen hinaus geleistet. Der Staat sollte sich, wenn möglich, zurückhalten und der Wirtschaft

durch Gestaltung günstiger Rahmenbedingungen die Möglichkeit geben, einen entscheidenden Beitrag zur Schaffung einer tragfähigen Ausbildungsperspektive für die unterschiedlich qualifizierten Jugendlichen zu geben.

ZBW: *Im Gegensatz zu anderen Staaten haftet der schulischen Berufsausbildung in Deutschland der Makel des ‚second best‘ an. Wenn man die Modelle der Lufthansa anschaut, so ist dies eigentlich nicht nachvollziehbar. Warum sitzt Ihrer Ansicht nach die Berufsschule in Deutschland am Katzentisch der Berufsausbildung?*

Lauer: Leider hat man viel zu lange betriebliche Praxis und Berufsschule nebeneinander her laufen lassen. Dies hat in vielen Fällen zu der heute zu beobachtenden starken Theorielastigkeit des Berufsschulunterrichts geführt. Eine sinnvolle Verzahnung der beiden Stränge Theorie und Praxis ist aber dringend angeraten. Die ganzen Diskussionen über Modularisierung und andere alternative Ausbildungsformen sind letztlich Ausfluss dieses Defizits. Bei Lufthansa wurde gerade in den IT-Berufen ein erheblicher Teil der Theorie jahrelang über innerbetrieblichen Unterricht abgedeckt, weil die Berufsschulen nicht in der Lage waren, das Wissen zu vermitteln, das wir unseren IT-Auszubildenden abverlangen. Wenn aber zusehends Unterrichtsvermittlung in die Unternehmen verlagert wird, dann wird die Berufsschule irgendwann ihre Bedeutung verlieren. Das kann nicht der Sinn des dualen Systems sein, zumal in den Unternehmen Ausbildungsressourcen nicht unbegrenzt zur Verfügung stehen.

ZBW: *In der öffentlichen Diskussion wird gelegentlich das Prüfungsmonopol der Kammern in der Berufsausbildung in Frage gestellt. Von einzelnen Unternehmen wird etwa vorgeschlagen, Teile der Prüfung betriebsintern durchzuführen.*

Halten Sie eine Verlagerung von Teilen der Abschlussprüfung in die Lernorte - z. B. Betrieb oder Berufsschule - für erstrebenswert oder ist für Sie die zentrale Kammerprüfung ein Gut, das man nicht relativieren sollte?

Lauer: Hier möchte ich gerne das wiederholen, was ich eben bereits gesagt habe: Es stehen den meisten Unternehmen keine unbegrenzten Ausbildungsressourcen zur Verfügung. Die Durchführung von Abschlussprüfungen in den Betrieben verlangt eine nicht unerhebliche Organisation von Abläufen, vor allem aber qualifiziertes Personal, welches Kompetenzen und Wissen für die Abnahme der Prüfungen vorweisen kann.

Abgesehen davon dürfte auch zweifelhaft sein, dass damit irgendein Problem gelöst wird. Sorgt man von vornherein für eine grundlegende Integration der Inhalte von Berufsschule und Betrieben, erübrigt sich das Verlagern der Abschlussprüfungen am Ende der Ausbildung. Eine Verantwortungsverlagerung auf die Unternehmen und damit eine Unterminierung der Kammerzuständigkeiten halte ich jedenfalls für keine gute Idee.

ZBW: *Die europäische Entwicklung führt im Zuge des so genannten Bologna-Prozesses zu nachdrücklichen Veränderungen in den Hochschulen. Unter den Stichworten „Europäischer Qualifikationsrahmen (EQF)“ und der Einführung von Kreditpunkten auch im Ausbildungsbereich (ECVET) werden ähnliche Veränderungen auch im Bereich der Berufsbildung angestrebt. Inwieweit betrifft diese Entwicklung die Ausbildungsaktivitäten in Ihrem Unternehmen?*

Lauer: Das lässt sich zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht sagen, denn der EQF ist zunächst einmal ein übergeordnetes Rahmenwerk, welches definierte Kompetenzen für definierte Referenz-

niveaus festlegt. Seine Umsetzung in nationale Qualifikationsrahmen steht aber noch aus, zumal die Auswirkungen auf das deutsche Bildungssystem noch nicht klar sind. Da wir in erster Linie für den eigenen Bedarf ausbilden, sind Kriterien wie Mobilität und berufliche Handlungsfähigkeit der Auszubildenden für uns selbstverständlich. Dazu bedarf es keines gesonderten Rahmenwerks. Als breit aufgestellter Aviation-Konzern wissen wir gerade die Vielfalt an Ausbildungsinhalten und -formen im Luftfahrtbereich zu schätzen. Standardisierung darf nicht zu Lasten dieser Vielfalt gehen, da unsere verschiedenen Geschäftsfelder sonst nicht ihren jeweils spezifischen Bedarf decken können.

ZBW: *Bundesministerin Schavan hat einen Innovationskreis Berufliche Bildung gegründet, der Vorschläge für die strukturelle Weiterentwicklung der Berufsbildung entwickeln soll. Welche Vorschläge würden Sie gerne in diesem Rahmen diskutiert finden?*

Lauer: Wichtig ist aus meiner Sicht, dass der Prozess der Ausbildung künftig flexibler gesehen wird. So lassen sich viele Formen beruflicher Qualifizierung möglicherweise auf die Ausbildung anrechnen. Da, wo Unternehmen eigene Ausbildungs- und Schulungsleistungen erbringen, sollte man über eine Vergleichbarkeit zur regulären Ausbildung nachdenken. Wir bilden jedes Jahr hunderte von Piloten, Flugbegleiter und Check-in-Mitarbeiter für unsere Erfordernisse aus. Diese Zahlen tauchen jedoch in keiner Ausbildungsstatistik auf, da die genannten Schulungen nicht ins Ausbildungsraster passen, welches lediglich Mindest-Ausbildungszeiten sowie Prüfungen vor der IHK aufführt.

Zieht man den Vergleich zu Unternehmen, die einen hohen Anteil an solchen IHK-orientierten Ausbildungen aufweisen, kann man zu dem irigen Schluss

gelangen, wir würden nur unterdurchschnittlich ausbilden. Würde man jedoch die Schulungen mit berücksichtigen, sähe das Bild ganz anders aus. Hier erwarte ich Vorschläge, wie eine stärkere Durchlässigkeit der Berufsausbildung für solche Qualifizierungen erreicht werden kann.

Das Interview führten Dieter Euler und Günter Pätzold.