

Forschungsprojekt **2.2.301** (JFP 2008)

Die Situation des ausbildenden Personals in der betrieblichen Bildung (SIAP)

2. Zwischenbericht

Anke Bahl
Dr. Ulrich Blötz
Bernd Lachmann
Christine Schwerin

Laufzeit I/09 bis IV/11

Bundesinstitut für Berufsbildung
Robert-Schuman-Platz 3
53175 Bonn

Telefon: 0228 / 107 - 1407
Fax: 0228 / 107 - 1407
E-Mail: bahl@bibb.de

Bonn, Mai 2011

www.bibb.de

Inhaltsverzeichnis

1 Problemdarstellung	3
2 Projektziele, Forschungsfragen und Hypothesen	4
2.1 Projektziele und Forschungsfragen.....	4
2.2 Thesen	5
3 Methodische Vorgehensweise	6
3.1 Auswahl der Fallunternehmen	6
3.2 Durchführung der Fallstudien.....	7
4 Ergebnisse	9
4.1 Struktur, Qualifikation und Rekrutierung des Ausbildungspersonals	9
4.2 Akteure in der betrieblichen Organisations- und Entscheidungsstruktur.....	12
4.2.1 Die Rolle der Ausbildungsleitung	12
4.2.2 Die Rolle des Betriebsrats und der Jugendauszubildendenvertretung	16
4.3 Handlungsspielräume und Motivation der Ausbilder/-innen.....	17
4.4 Kompetenzentwicklung.....	18
4.5 Allgemeine gesellschafts- und unternehmensbezogene Einflüsse	21
5 Zielerreichung	23
6 Ausblick und Transfer	23
Vorträge/Veröffentlichungen	25
Literaturverzeichnis	25

Abstract

Ziel des Forschungsprojekts ist es, zentrale Einflussfaktoren für die Kompetenzentwicklung und Förderung des ausbildenden Personals in der betrieblichen Bildung zu ermitteln.

Der Stand der aktuellen Erkenntnisse lässt sich – bezogen auf die bislang untersuchten acht Unternehmen – in folgenden knappen Aussagen bündeln:

1. Die betriebliche Ausbildungspraxis ist nahezu vollständig von nebenberuflichen Ausbilder/-innen bestimmt. Hauptberufliche Ausbilder/-innen gehören zu einer weiter schwindenden Minderheit.
2. Ausbildung findet als Bestandteil der Unternehmenskultur mehr oder weniger selbstverständlich statt; die dahinter stehende pädagogische Arbeit wird nicht gesehen und wenig wertgeschätzt. Die Situation des ausbildenden Personals ist von Unsichtbarkeit geprägt.
3. Die Ausbildungsleitung nimmt eine Schlüsselposition für die gesamte Ausbildungssituation ein. An der Entscheidung, wie viele Auszubildende eingestellt/übernommen werden, ist sie in der Regel jedoch nicht beteiligt. Sie steht innerhalb der Hierarchie des Personalwesens an unterster Stelle.
4. Die Rekrutierung des ausbildenden Personals erfolgt weitestgehend informell und auf Initiative der Vorgesetzten. Nur wenige Fachkräfte streben bewusst und gezielt nach dieser Rolle. Das Gros kommt zu dieser zusätzlichen Verantwortung durch Aufforderung der Vorgesetzten. Bei der Auswahl geeigneter Personen ist der Nachweis der AEVO von nachrangiger Bedeutung. Stattdessen stehen persönliche Merkmale im Vordergrund.
5. Nebenberufliche Ausbilder/-innen schätzen ihre Ausbildungstätigkeit als Bereicherung ihrer sonstigen fachlichen Tätigkeit. Sie legen großen Wert auf ihre Autonomie bei der Durchführung der Ausbildung und bringen in ihrem Selbstverständnis ein ho-

hes Maß an Eigenverantwortung in die Ausbildung ein. Die intrinsische Motivation zu lehren einerseits und autonome Arbeitsfelder zu haben andererseits führen bei vielen zu einem außerordentlich hohen Engagement. Das Feedback und die Anerkennung durch die Auszubildenden sind für sie ein wichtiger Motivationsfaktor, weil sie in ihrem übrigen Arbeitsfeld kaum oder gar nicht mit Feedback versorgt werden.

6. Gestiegene Produktivitäts- und Rentabilitätsanforderungen im Unternehmen setzen Ausbilder/-innen unter Legitimationsdruck und stellen ihre Rolle in Frage.
7. Allgemein sehen die Ausbilder/-innen ihre wichtigste Qualifikation im Fachwissen und ordnen die pädagogische Qualifikation dem Fachwissen nach. Die eigene Berufserfahrung ist die wichtigste Grundlage für die Tätigkeit.
8. Das in leitender Position tätige Ausbildungspersonal weist dem pädagogischen Geschick eine größere Bedeutung zu als die in nachgeordneten Positionen tätigen Ausbilder/-innen.
9. Von Seiten der nebenberuflichen Ausbilder/-innen wird Qualifizierungsbedarf im Allgemeinen ‚nur‘ im Bereich der sozialen Kompetenzen thematisiert. Das eigene Aufgaben- und Rollenverständnis wird primär dadurch herausgefordert, dass Unsicherheit im Umgang mit „schwierigen Azubis“ besteht. Es bestehen eher klischeehafte Vorstellungen über den Inhalt und Nutzen von pädagogischer Weiterbildung. Eine Ausnahme sind all jene Ausbilder/-innen, die durch Führungskräfte trainings im klassischen PE-Bereich (kaufmännischer Ausbildungsbereich) oder aufgrund sonstiger Weiterbildungen im Freizeitbereich (häufig Sport) für methodisch-didaktische Aspekte sensibilisiert wurden.

1 Problemdarstellung

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

Gleich nach dem Erlass der Ausbildereignungsverordnung (AEVO) von 1972 wurden daher von Bund und BIBB, sowie weiteren Akteuren der Berufsbildung auf Seiten der Sozialpartner vielfältige Maßnahmen angestoßen, um über diese Erst- und Mindestqualifizierung hinaus auch Konzepte für die Weiterbildung der Ausbilder/-innen anbieten zu können. Die Palette der entwickelten Instrumente reicht inzwischen von kompletten Lehrgangskonzepten in seminaristischer Form bis zu kleinen Informations- und Lernmodulen über das Internet (vgl. dazu den Überblick bei BAHL, BLÖTZ, ULMER 2010, S. 136 ff.).

Bereits seit den 1960er-Jahren gab es parallel zu diesen Aktivitäten auch verschiedene Initiativen für einen eigenen Beruf für Ausbilder/-innen. Diese führten jedoch erst jüngst zu einem bundesweiten Erfolg. So gelang es 2009 nicht nur, den Rahmenplan der AEVO zu no-

vellieren, sondern daran anschließend auch zwei neue bundeseinheitliche Fortbildungsregelungen zu verabschieden: der Geprüfte Aus- und Weiterbildungspädagoge/die Geprüfte Aus- und Weiterbildungspädagogin als Fortbildungsprofil auf der sogenannten 2. Ebene (Fachwirte/Meister) und der Geprüfte Berufspädagoge/die Geprüfte Berufspädagogin auf der 3. Ebene (vgl. BLÖTZ 2011; FALK, ZEDLER 2010). Zur Abrundung dieses stufenförmigen Qualifikationssystems am unteren Ende ist weiterhin ein niederschwelliges Angebot für ausbildende Fachkräfte im Gespräch, für das jedoch noch kein Konzept vorliegt (vgl. GROLLMANN, BAHL 2011, S. 177).

Die Nachfrage nach den bereits eingeführten Prüfungsabschlüssen oberhalb der AEVO seitens betrieblicher Ausbilder/-innen bleibt allerdings bislang noch hinter den Erwartungen zurück. Die Ursachen dafür sind schwer zu bestimmen und liegen – abgesehen von einer noch unzureichenden Transparenz der unterschiedlichen Angebote auf dem Markt¹ – u.a. auch an bislang skeptischen Einschätzungen zum Bedarf seitens der betrieblichen Praxis (BRATER, WAGNER 2008, S. 8 f.; VAB 2008; JÄGER 2010). Sie sind vermutlich in der Komplexität der Situation des ausbildenden Personals in den Betrieben selbst begründet, über die wenig bekannt ist und die im laufenden Projekt im Hinblick auf alle relevanten Personengruppen – von der ausbildenden Fachkraft bis hin zur Ausbildungsleitung – anhand eines Fallstudienansatz systematisch in den Blick genommen wird.

2 Projektziele, Forschungsfragen und Hypothesen

2.1 Projektziele und Forschungsfragen

Das Forschungsprojekt verfolgt das Ziel, die Situation des ausbildenden Personals in der betrieblichen Bildung im Hinblick auf seine Gestaltungsspielräume für die Wahrnehmung seiner Funktion sowie seine beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten in unterschiedlichen Betriebstypen zu analysieren. Es sollen strukturelle Erkenntnisse darüber gewonnen werden, welche betrieblichen Merkmale und Kontextbedingungen für die verschiedenen Ausbilderpositionen jeweils von maßgeblicher Bedeutung sind.

Die Ergebnisse sollen die Einschätzung betrieblicher Ausbildungsdienstleistungen in ihrem Kontextgefüge erleichtern, so dass einerseits geeignete Maßnahmen zur Qualitätssicherung gezielt ergriffen werden können und sich andererseits die Zukunftsaussichten von Qualifizierungsansätzen für die unterschiedlichen Gruppen des ausbildenden Personals erhöhen.

Bei den Forschungsfragen hat sich seit dem ersten Zwischenbericht vom Juni 2010 nichts geändert. Die übergeordnete Forschungsfrage lautet nach wie vor: „Welches sind zentrale Einflussfaktoren für die Kompetenzentwicklung und Förderung des ausbildenden Personals in der betrieblichen Bildung?“ Um zu dieser Fragestellung ein Strukturmodell aufstellen zu können, wird das empirische Datenmaterial auf folgende Leitfragen hin analysiert:

1. Welche Arbeitsbedingungen und Handlungsspielräume haben sowohl Ausbilder/-innen als auch ausbildende Fachkräfte in Unternehmen, um ihrem berufspädagogischen Auftrag nachzukommen und ihre berufspädagogische Qualifikation zu verwerten?
2. Inwieweit gestalten Ausbilder/-innen und ausbildende Fachkräfte diese Bedingungen selbst, und wovon ist dies abhängig?
3. Welche beruflichen Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten haben Ausbilder/-innen und ausbildende Fachkräfte innerhalb ihrer Betriebe?

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

4. Von welchen Bedingungen ist die Nachfrage nach Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen im pädagogischen Bereich abhängig? Welche Rolle spielt hierbei das Selbstverständnis der einzelnen Ausbilder/-innen und welche das betriebliche Umfeld?
5. Wieweit lassen sich im Hinblick auf die Ausbilderposition in den Betrieben unterschiedliche Unternehmenskulturen identifizieren und typisieren?

2.2 Thesen

Das Forschungsprojekt ist qualitativ angelegt und verfolgt einen explorierenden und theoriegenerierenden Ansatz; insofern werden keine Hypothesen überprüft, sondern entwickelt. Primäres Ziel ist die Entwicklung eines Strukturmodells im Hinblick auf die oben angeführten Fragen und Zusammenhänge. Die zuletzt entwickelten Arbeitshypothesen (vergl. den 1. Zwischenbericht vom Juni 2010) auf Basis bereits vorliegender älterer Erhebungen zum betrieblichen Ausbildungspersonal können in Teilen angesichts des jetzigen Standes der Empirie bereits verworfen bzw. erweitert und präzisiert werden.

Zum jetzigen Stand des Projekts lassen sich die zentralen Arbeitshypothesen folgendermaßen formulieren:

1. Die Arbeits- und Entwicklungsbedingungen des betrieblichen Ausbildungspersonals unterscheiden sich maßgeblich nach
 - a) Größe des Unternehmens (Konzern, Mittelständler, KMU),
 - b) Ausbildungstyp (kaufmännisch-verwaltend oder gewerblich-technisch),
 - c) den ökonomischen Rahmenbedingungen bei der Facharbeit (z.B. Ausmaß von Zeitdruck und Spezifik des Entlohnungssystems),
 - d) dem Maß der Arbeitsteilung zwischen inner- und über-/ außerbetrieblichen Lernorten.
2. Die Handlungsspielräume variieren je nach Unternehmensform und Betriebskultur und stehen in engem Zusammenhang mit der Anerkennung ihrer Tätigkeit als wertschöpfender Dienstleistung (Relevanz der Ausbildung für die eigene Nachwuchssicherung).
3. Die Handlungsspielräume des Ausbildungspersonals sind – im Rahmen ihrer jeweiligen äußeren Gegebenheiten – maßgeblich von den Motivationen der einzelnen Ausbilder/-innen bestimmt und weniger von deren formaler pädagogischer Qualifikation.
4. Zum ausbildenden Personal gehören überwiegend Mitarbeiter/-innen, die sich stark mit ihrem Unternehmen identifizieren und eine hohe Firmenloyalität zeigen. Im Hinblick auf ihre eigene berufliche Entwicklung entwickeln sie in der Regel nur innerbetriebliche Perspektiven. Dabei hat das Ausbildungspersonal im kaufmännischen Bereich bessere Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten als im gewerblich-technischen Bereich.
5. Ausbildung wird von nebenberuflichen Ausbilder/-innen als willkommene Erweiterung und Bereicherung ihrer Fachtätigkeit betrachtet. Die Anerkennung durch die Auszubildenden stellt eine wichtige Motivationsquelle und damit auch einen Beitrag zur gesamten Arbeitszufriedenheit dieser Fachkräfte dar.
6. Ausbilder/-innen sehen ihre wichtigste Qualifikation im Fachwissen und ordnen die pädagogische Qualifikation dem Fachwissen nach. Ihr Handeln orientiert sich vorrangig an unternehmerischen Zwecken (Konfliktstruktur der Ausbilderposition). Durch die Übernahme der Ausbilderrolle gewinnen sie nicht nur einen zusätzlichen und weitgehend autonomen Handlungsspielraum, sondern auch eine indirekte Form der Anerkennung und Bestätigung ihrer eigenen Biographie.

3 Methodische Vorgehensweise

3.1 Auswahl der Fallunternehmen

Der im Projekt gewählte Sampling-Ansatz sah vor, dass die Fallunternehmen zunächst primär nach formalen Kriterien wie Betriebsgröße, Sektor und Kammerzugehörigkeit unterschieden werden. Dabei ergaben sich sieben Cluster, für welche die Situation des Ausbildungspersonals – soweit jeweils vorhanden – differenziert nach gewerblich-technischem und kaufmännisch-verwaltenden Ausbildungstyp erfasst werden sollte. Analog dem Prinzip der Grounded Theory wurde darüber hinaus versucht, bei der Unternehmensauswahl zusätzlich möglichst viele weitere Merkmale hinsichtlich Region, Rechtsform und Unternehmensstruktur, Alter der Branche und des Stellenwertes außerbetrieblicher Ausbildungsteile kontrastierend zu berücksichtigen.

In jedem der sieben Cluster wurden Beispielunternehmen angesprochen und bei positiver Resonanz im Anschluss eine ausführliche Fallstudie durchgeführt. Dabei stellte sich in einem Fall – welcher ursprünglich für das Cluster „mittelständische Unternehmen der Industrie“ in der Chemie-Branche Sachsen-Anhalts kontaktiert worden war – erst vor Ort heraus, dass es sich tatsächlich um eine GmbH handelte, die neben eigener Produktion auch als Ausbildungsdienstleister in einem Industriepark für mehrere dort ansässige ehemalige Tochterunternehmen tätig war und dabei eng mit einem externen Bildungszentrum kooperierte. Damit ergab sich ein ganz neuer Typ von industriellem Dienstleistungsunternehmen, der für die Frage der Arbeitsteilung verschiedener betrieblicher Lernorte und dessen Folgen für die Situation des auszubildenden Personals jedoch höchst instruktiv ist und insofern zusätzlich aufgenommen wurde.

Als klassisches Fallbeispiel für ein „mittelständisches Unternehmen der Industrie“ wurde schließlich ein Familienunternehmen der Metallbranche ausgewählt. Hier liegt eine besondere Chance für die Untersuchung darin, dass sich zwei der hauptamtlichen Ausbilder/-innen im gewerblich-technischen Bereich aus eigener Initiative zum Geprüften Berufspädagogen/zur Geprüften Berufspädagogin weiterbilden. Aufgrund der dadurch gewonnenen Anregungen werden aktuell verschiedene Möglichkeiten im Unternehmen diskutiert, die Anteile der Ausbildung in der Lehrwerkstatt und in den Betriebsabteilungen gänzlich neu zu strukturieren.

Mittelständisches Unternehmen der Industrie

- Branche: Metall
- Region: NRW, ländlicher Raum
- Struktur: Inhabergeführte GmbH & Co KG (Familienunternehmen)
- Zahl der Beschäftigten: ca. 680
- Anzahl Auszubildende: 64
- Ausbildungsberufe: Industriekaufleute, Elektroniker/-innen für Betriebstechnik, Industriemechaniker/-innen, Maschinen- und Anlagenführer/-innen, Zerspanungsmechaniker/-innen

Mittelständisches Unternehmen des Dienstleistungssektors

- Branche: Informationstechnologie
- Region: NRW, Großstadt
- Struktur: Holding mit fünf selbständigen Einheiten, davon wurden eine GmbH (U2) und eine AG (U1) an zwei Standorten innerhalb derselben Stadt untersucht
- Zahl der Beschäftigten: ca. 500 insgesamt
- Anzahl Auszubildende: 24
- Ausbildungsberufe: Fachinformatiker/-innen Systemintegration und Anwendungsentwicklung, IT-Systemkaufleute, Bürokaufleute, Mediengestalter/-innen (non print),

Kaufleute Marketingkommunikation und seit 2009 duale Studierende der Wirtschaftsinformatik

Mittelständisches Unternehmen der Industrie mit Bildungsdienstleistungen

- Branche: Chemie
- Region: Sachsen-Anhalt, ländlich
- Struktur: 1991 als eigenständige GmbH gegründet, 100%iges Tochterunternehmen eines traditionsreichen, international agierenden Konzerns (eine AG).
- Zahl der Beschäftigten: ca. 230, (ca. 850 MA einschließlich der als Dienstleistung mit versorgten Töchter- und Partnerfirmen im Industriepark)
- Anzahl Auszubildende: 151 (einschließlich der mitbetreuten Töchter- und Partnerunternehmen)
- Ausbildungsberufe: Pharmakant/-innen, Chemikant/-innen, Elektroniker/-innen für Automatisierungstechnik, Industriemechaniker/-innen, Laboranten /Laborantinnen, Bürokaufleute, Lagerberufe, IT-Systemelektroniker/-innen, Fachinformatiker/-innen

KMU Dienstleistung, IHK-Betrieb

- Branche: Hotel- und Gaststättengewerbe
- Region: Rheinland-Pfalz, ländlich
- Struktur: GmbH, 100%iges Tochterunternehmen eines metallverarbeitenden Betriebs (eine AG)
- Zahl der Beschäftigten: 90, (Gesamtgröße 500)
- Anzahl Auszubildende: 11, (170 insgesamt)
- Ausbildungsberufe: Hotelfachleute, Restaurantfachleute, Köche/Köchinnen

KMU Industrie, IHK-Betrieb

- Branche: Baugewerbe
- Region: NRW, Randlage eines Ballungszentrums
- Struktur: Inhabergeführte GmbH (Familienunternehmen)
- Zahl der Beschäftigten: ca. 50
- Anzahl Auszubildende: 4
- Ausbildungsberuf: Rohrleitungsbauer/-in

3.2 Durchführung der Fallstudien

In jedem der seit dem ersten Zwischenbericht hinzu genommenen fünf Unternehmen wurden über einen Zeitraum von mehreren Wochen hinweg 10 bis 15 leitfadengestützte Interviews mit einer durchschnittlichen Aufnahmedauer von 60 Minuten geführt. Primärer Ansprechpartner und Türöffner war in der Regel die Ausbildungsleitung. Die Mehrzahl der Gespräche wurde mit verschiedenen Angehörigen des ausbildenden Personals geführt. Außerdem wurden Vorgesetzte aus dem Personal- und Bildungswesen und in Einzelfällen auch aus den Fachabteilungen sowie sonstige Mitarbeiter/-innen befragt. Neben Vertretern und Vertreterinnen des Betriebsrats bzw. der Mitarbeitervertretung fanden diesmal auch die Auszubildenden als Interviewpartner/-innen gezielt Berücksichtigung; hierzu wurde ein eigener Leitfaden entwickelt. Soweit möglich wurden zwei bis drei Auszubildende gemeinsam in einem Gruppengespräch interviewt; in zwei Unternehmen waren diese zugleich Angehörige der Jugendauszubildendenvertretung.

Die Audio-Mitschnitte wurden vollständig transkribiert und das qualitative Material aus den Interviews sowie sonstige Dokumente des Unternehmens zunächst zu Fallbeschreibungen verdichtet, die grob nach folgender Struktur gegliedert sind:

- a) *Allgemeines Profil des Unternehmens*
Branche /Tätigkeitsfeld; aktuelle Situation zur Zeit der Erhebung; Eckdaten Unternehmensgröße und -struktur (Personal, Standorte); Eckdaten Ausbildungswesen
- b) *Ausbildungswesen*
Einbindung von Ausbildung, Ausbildungsorganisation; Beweggründe und Historie; Image von Ausbildung im Unternehmen; Unternehmensphilosophie; Rekrutierung des ausbildenden Personals
- c) *Handlungsspielräume für Ausbildung*
Arbeitsbedingungen des Ausbildungspersonals; inner- und außerbetriebliche Kooperationsstruktur; Einstellung anderer Mitarbeiter/-innen zur Ausbildung; Position des Betriebsrats; Eigeninitiative versus Auftragserfüllung
- d) *Berufliches Selbstverständnis der Ausbilder/-innen*
Motivation für die Ausbildungstätigkeit; Ansprüche an die Ausbildung; Stellenwert der AEVO und sonstiger berufspädagogischer Inhalte; Zukunftsperspektiven
- e) *Kompetenzentwicklung und Förderung des ausbildenden Personals*
Qualifikationsbedarf; Maßnahmen zur Aus- und Weiterbildung; Personalentwicklung; sonstige Maßnahmen oder Merkmale der Unternehmenskultur mit förderlichem Einfluss

Für die Falldarstellungen wurden die Aussagen der verschiedenen Befragten je Unternehmen zu den zentralen Fragestellungen des Projekts gebündelt und einander kontrastierend gemäß textthermeneutischer Verfahren gegenübergestellt. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse sind noch vergleichsweise grob und sollen im weiteren Projektverlauf durch ausführliche Einzelinterviewanalysen präzisiert werden. Insgesamt liegen nun über alle acht Unternehmen hinweg 96 Interview-Transkripte vor, die nicht nur fallspezifisch, sondern auch fallübergreifend zueinander in Beziehung gesetzt werden können, so dass sich unterschiedlichste Fragestellungen mit dem vorliegenden qualitativen Datenmaterial bearbeiten lassen. Die Verteilung auf die Unternehmen zeigt die folgende Tabelle:

Sampling der Fallstudien / Anzahl Interviews: 96

Betriebsgröße	Sektor
Großunternehmen bzw. Konzernverbund	Industrie (gt/k): Elektrokonzern , 8600 MA, 107 Azb. in D. (15)
	DL (k): Versicherungskonzern , 5500 MA, 230 Azb. (15)
Mittelständische Unternehmen	Industrie / Handwerk (gt/k): Metall , 680 MA, 64 Azb. (15)
	Industrie (gt/k): Dienstleist. Chemie , 850 MA, 151 Azb. (13)
	Dienstleistung (gt/k): IT-Holding , ca. 500 MA, 24 Azb. (10)
Kleine und mittlere Unternehmen	HWK-Betrieb (gt/k): Elektro/SHK , 25 MA, 6 Azb. (6)
	IHK-Betrieb Prod. (gt): Rohrleitungsbau , 50 MA, 4 Azb. (10)
	IHK-Betrieb Dienstleistung (gt): HoGa , 90 MA, 11 Azb. (12)

gt: gewerblich-technische Ausbildungsgänge

k: kaufmännische Ausbildungsgänge

4 Ergebnisse

Die hier dargestellten Ergebnisse beruhen auf einer groben Auswertung des reichhaltigen Interviewmaterials aus den ersten acht Unternehmensfallstudien und sind als vorläufig zu betrachten. Sie sollen in der Folge weiter präzisiert und über zusätzliche, enger fokussierte Fallstudien mit kleinerem Umfang auf ihre Reichweite geprüft werden.

4.1 Struktur, Qualifikation und Rekrutierung des Ausbildungspersonals

Verschiedene Ausbildertypen – Hauptamtliche Ausbilder/-innen als schwindende Minderheit

Auch wenn die aus den bisherigen acht Unternehmensfallstudien gewonnenen Daten nicht repräsentativ sind, bestätigen sie von der Tendenz her die Befunde älterer empirischer Erhebungen. So ergab die BIBB/IAB-Erwerbstätigenbefragung von 1991/92, dass mit 6 % nur eine kleine Gruppe der Ausbildungspersonen als hauptberufliche/-r Ausbilder/-in tätig war. 14 % gaben an, selbstständig zu sein und außerdem auszubilden, und die restlichen 80 % konnten als nebenberufliche Ausbilder/-innen eingestuft werden, die „zeitweilig oder neben ihrer normalen Arbeit“ ausbilden (BAUSCH 1997, S. 23). Den geringen Anteil des hauptberuflichen Personals stützen auch Zahlen, die 2007 im Zuge einer Erhebung des BIBB zur Evaluation der Aussetzung der AEVO unter 2.599 Betrieben gewonnen wurden. Danach haben lediglich 7 % aller Betriebe Beschäftigte, die „ausschließlich oder überwiegend mit Ausbildungsaufgaben befasst“ sind (SALSS 2007, S. 29).

Für die bislang untersuchten acht Unternehmen, die von ihrer Größe her überwiegend im mittleren bis größeren Bereich (von 25 bis zu 8.000 Beschäftigte) angesiedelt sind, lässt sich feststellen, dass – abgesehen von den Stabsstellen der Ausbildungsleitung – hauptberufliche Ausbilder/-innen im engeren Sinn, die tatsächlich Vollzeit mit der direkten Ausbildung von Auszubildenden befasst sind, nur in zwei Unternehmen angetroffen wurden. Dies waren jene der Elektro- und der Metallbranche, die in ihren betriebseigenen Lehrwerkstätten hauptberufliches Personal beschäftigten, welches dementsprechend auf den gewerblich-technischen

Bereich beschränkt und in allen Fällen männlich war. Die Ausbildungsleitung hingegen lag in der überwiegenden Zahl der Fälle (6 von 8) überraschenderweise bei einer weiblichen Führungskraft innerhalb der Personalabteilung.

Im Versicherungskonzern waren sogar zwei Frauen Vollzeit beschäftigt, wobei die Ältere als Hauptverantwortliche 2012 in Ruhestand gehen wird und durch die jüngere Kollegin ersetzt werden soll. Im Metallunternehmen, wo sowohl kaufmännisch-verwaltend als auch gewerblich-technisch ausgebildet wird, wird die Verantwortung entsprechend auf zwei Personen verteilt. Während die Leitung der gewerblich-technischen Ausbildung angesichts der besonderen Anforderungen und der höheren Auszubildendenzahlen die ganze Stelle des technischen Ausbildungsleiters ausfüllt, nimmt der Kollege für die kaufmännische Ausbildung noch weitere Funktionen im Bereich der Personalentwicklung und -administration wahr.

Im Elektro-Konzern wurde der Ausbildungsleiterin, deren eigener beruflicher Hintergrund ein kaufmännisch-verwaltender war, zwar vorübergehend ein männlicher Kollege mit Verantwortung für die gesamte technische Aus- wie Weiterbildung an den deutschen Standorten zur Seite gestellt, schließlich fiel aber die gesamte Verantwortung für die kaufmännische wie gewerblich-technische Ausbildung wieder unter ihre Hoheit. Zusätzlich zu dieser Funktion war sie überdies mit Weiterbildungsaufgaben betraut und auch als Trainerin tätig. Im Chemie- wie im HoGa-Unternehmen stammten die Ausbildungsleiterinnen berufsbiographisch ebenfalls aus der Personalarbeit mit Zusatzqualifikationen im Bereich der Betriebswirtschaft, jedoch ohne eigene Trainingsfunktion, und hatten Vollzeitstellen inne. Allerdings lag hier vom Arbeitsaufwand aufgrund der mitbetreuten Tochter- bzw. Partner-Unternehmen eine besondere Konstellation vor, die nicht unmittelbar als Maßstab auf Einzelunternehmen im KMU-Bereich übertragen werden kann. Im IT-Unternehmen war die Ausbildungsleitung mit einer Diplom-Pädagogin in Teilzeit besetzt, und im Baugewerbe handelte es sich ebenfalls um eine Teilzeit-Stelle, die von der Ehefrau des Inhabers, einer Diplom-Psychologin, ausgefüllt wurde. Im Handwerksbetrieb nahm die Ausbildungsleitung ganz traditionell der Inhaber selbst ein.

Die bereits in älteren Studien konstatierten signifikanten Unterschiede zwischen gewerblich-technischer und kaufmännischer Ausbildung (vgl. dazu ausführlich BAHL im Erscheinen) und die groben Proportionen zwischen haupt- und nebenberuflichen Ausbildungspersonen bzw. ausbildenden Inhabern scheinen sich somit fortzuschreiben. Zugleich gibt es Anzeichen, dass sich das Zahlenverhältnis zu Ungunsten der hauptberuflich Auszubildenden noch verschärft. So waren – abgesehen von den Stabsstellen der Ausbildungsleitung – nur im gewerblich-technischen Bereich vereinzelt hauptberufliche Ausbilder anzutreffen, und in beiden Unternehmen (Metall und Elektro) mussten die Ausbilder hart dafür kämpfen, dass beim Ausscheiden älterer Kollegen deren Stellen nachbesetzt wurden. Ansonsten dominieren die vielfach als sogenannte „Fachausbilder“ bezeichneten (nebenberuflichen) Ausbilder/-innen und die ihnen jeweils zugeordneten auszubildenden Fachkräfte eindeutig das Bild.

Im kaufmännisch-verwaltenden Bereich sind bei den Ausbildungspersonen nach wie vor höhere Schulabschlüsse zu verzeichnen als im gewerblichen Bereich und auch der Durchstieg zu Ausbildungsleitungsfunktionen ist hier eher gegeben. Es scheint inzwischen aber auch zunehmend üblich zu sein, diese Stabsfunktion von vornherein mit weiblichen Personen aus dem Personalentwicklungsbereich zu besetzen, die von außen ins Unternehmen kommen (teilweise mit Universitätsabschluss) und keine eigene Ausbildungserfahrung mitbringen. Hier ist die Ausbildungsleitung dann ggf. das Sprungbrett für höhere Positionen im Personalwesen.

Stellenwert der formalen Ausbildereignung

Die Prüfung nach AEVO, die formal gesehen ja nur bei jenen Ausbilder/-innen des Betriebs vorliegen muss, die offiziell als Verantwortliche bei der Kammer registriert sind, wird häufig von den Ausbildungsleitungen auch als interne betriebliche Voraussetzung für die Übernah-

me einer Fachausbilderfunktion genannt und damit als sinnvolle Basisqualifikation in ihrer Bedeutung offiziell anerkannt. Allerdings zeigte sich die tatsächliche Situation als höchst heterogen. Während in dem Versicherungskonzern diese Anforderung abgesehen von den Aussagen der Ausbildungsleiterin auch schriftlich in einem Merkblatt zur Auswahl von Fachausbildern und Fachausbilderinnen dokumentiert war, zeigten die Interviews mit diesen, dass sie in der Praxis dennoch nur gelegentlich erfüllt wurde. (Allerdings waren die meisten der Befragten auch schon länger mit ihrer Ausbildungsaufgabe betraut, Jahre bevor diese qualitätssichernde Maßnahme offiziell eingeführt wurde.) Im Hotel- und Gaststätten-Fallbeispiel, dem Chemiepark und den beiden Unternehmen der Elektro- und der Metallbranche war die Prüfung tatsächlich eine Qualifikation, die alle mit Ausbildung Betrauten auch abgelegt haben sollten. Allerdings zeigten sich auch hier immer wieder Ausnahmen, in denen Mitarbeitern und Mitarbeiter/-innen aufgrund ihrer besonderen menschlichen Eignung auch ohne den AdA-Schein Ausbildungstätigkeiten übertragen wurden und keine Veranlassung gesehen wurde, sie zum nachträglichen Erwerb dieser Qualifikation zu ermuntern. In den Industrie wie auch den kleineren Unternehmen des Baugewerbes und des Elektro- und SHK-Handwerks lag die Berechtigung in der Regel als Teil der Meisterqualifikation vor. Mit der eigentlichen täglichen Anleitung der Auszubildenden im Arbeitsprozess befasst waren häufig jedoch diesen Meistern untergeordnete Gesellen ohne AEVO.

Rekrutierung

Wie diese Ausführungen bereits zeigen, ist der Nachweis der Ausbildereignung für die Rekrutierung des ausbildenden Personals von Seiten der Unternehmen eher von nachrangiger Bedeutung. Ausschlaggebend scheint hingegen zu sein, ob der oder die Beschäftigte – die fachliche Qualifikation vorausgesetzt – von seiner Persönlichkeit her für diese Tätigkeit geeignet scheint, d.h. einen „guten Draht“ zu jungen Menschen besitzt und das pädagogische Geschick von sich aus mitbringt. Dabei scheint die Benennung von Ausbildungsverantwortlichen mehr oder weniger dem Zufallsprinzip – oder genauer gesagt dem „Bauchgefühl“ der Vorgesetzten – zu folgen. Selbst wenn – wie am Beispiel des Versicherungskonzerns – ein Auswahlverfahren für Fachausbilder/-innen als Prozess schriftlich niedergelegt ist – ist die tatsächliche Praxis hochgradig informell. Dass Ausbilderfunktionen offiziell zur Bewerbung ausgeschrieben werden, scheint nach wie vor die absolute Ausnahme zu sein und konnte nur in einem Fall – einer hauptamtlichen Ausbilderstelle in einer Lehrwerkstatt des Elektrokonzerns – so festgestellt werden.

Auch zeigt sich, dass sich nur die wenigsten der Befragten eigeninitiativ um diese Aufgabe bemüht, bzw. aktiv nach dieser Rolle gestrebt und sie als persönliches berufliches Entwicklungsziel formuliert hatten. Dies gilt interessanterweise gleichermaßen für neben- wie hauptberufliche Ausbildungspersonen, auch wenn unter letzteren Einzelne waren, die tatsächlich sehr gezielt diese Funktion angestrebt hatten. Das Grundmuster sieht dennoch so aus, dass die Fachkraft passiv ist und die Funktion übernimmt, weil es einen Bedarf gibt und sie von den Vorgesetzten für geeignet gehalten wird. Sie bezieht ihre Motivation anschließend aus der Freude, die ihr diese Arbeit macht bzw. dem Feedback, was sie von den Auszubildenden erhält und verfolgt damit – zumindest zunächst – keine weitergehenden Aufstiegsinteressen. Die Gründe, die betriebsseitig für ihre Auswahl gesprochen haben, werden selten explizit genannt. Zumindest sind diese den Befragten selbst nicht bekannt bzw. sie stellen diesbezüglich nur Vermutungen an.

Auch hier bestätigen sich damit ältere Befunde. So ergab eine Befragung von Betrieben und Fachkräften in drei industriellen Berufen Mitte der 1990er-Jahre, dass dem Gros der auszubildenden Fachkräfte die Aufgabe entweder angeboten oder es ungefragt damit beauftragt wurde. Nur ein geringer Prozentsatz (4 % bei den auszubildenden kaufmännischen Fachkräften und 6 % bei denen der metalltechnischen Ausbildung) hatte sich aktiv darum beworben (SCHMIDT-HACKENBERG u.a. 1999, S. 26). Betriebliche Kriterien für die Auswahl waren dabei in erster Linie „fachliche Erfahrung“, „Zuverlässigkeit“, „Geschick beim Erklären“ und

„Geschick beim Umgang“ mit jungen Leuten. Eher nachrangiger Bedeutung war, ob jemand die Ausbilder-Eignung vorweisen kann (vgl. ebd., S. 19 f.). Diese Befunde werden auch durch eine jüngere Erhebung des BIBB von 2008 unter 1068 ausbildenden Betrieben zur Gestaltung und Durchführung der betrieblichen Ausbildung gestützt. Über die verschiedenen Betriebsgrößenklassen von Kleinst- bis Großbetrieb hinweg bestand Einigkeit, dass a) die „persönliche Bereitschaft zur Unterweisung von Lehrlingen“ und b) „mehrjährige Berufserfahrung“ die wichtigsten Anforderungen sind, welche die Betriebe an ausbildende Mitarbeiter/-innen stellen. Erst danach spielten formale Kriterien wie eine abgeschlossene AEVO- oder Meisterprüfung oder die Teilnahme an anderen Fortbildungen zur pädagogischen Qualifizierung eine Rolle (EBBINGHAUS 2009, S. 33 f.).

4.2 Akteure in der betrieblichen Organisations- und Entscheidungsstruktur

Für die Situation des ausbildenden Personals in der betrieblichen Bildung ist abgesehen von den äußeren Rahmenbedingungen des Unternehmens auch das Handeln verschiedener innerbetrieblicher Akteure von Bedeutung. Die Haltung der anderen Mitarbeiter/-innen zu Fragen der Ausbildung und insbesondere jener mit Entscheidungsbefugnissen beeinflusst die jeweiligen Handlungsspielräume des ausbildenden Personals und seine Position im Gesamtgefüge der Organisation. Um nicht nur die Binnensicht der Fachausbilder/-innen selbst, sondern auch die Perspektive anderer Akteure in der betrieblichen Organisations- und Entscheidungsstruktur auf die Ausbildertätigkeit berücksichtigen zu können, wurden daher, soweit jeweils möglich, stets auch Führungskräfte sowie Angehörige des Betriebsrats bzw. der Mitarbeitervertretung für Interviews gewonnen. Die Definition von ‚Führungskraft‘ und ‚Vorgesetztem‘ sah je nach Unternehmensstruktur und jeweils befragter/-m Ausbilder/-in sehr unterschiedlich aus, zumal nur in Ausnahmefällen die Geschäftsführung selbst für ein Gespräch gewonnen werden konnte. Die Haltung der Vorgesetzten ist somit wesentlich uneindeutiger und entsprechend schwieriger zu analysieren als jene der Ausbildungsleiter/-innen. Zum jetzigen Stand kann zunächst nur der Einfluss der Ausbildungsleitung sowie der Mitarbeitervertretung grob umrissen werden.

4.2.1 Die Rolle der Ausbildungsleitung

Die bisherigen Fallstudien verdeutlichen die bedeutsame Rolle der Ausbildungsleitung für die Lage der Ausbilder/-innen, die ihrer Aufgabe ja im Wesentlichen nebenberuflich nachgehen. Die Ausbildungsleiter/-innen sind das Bindeglied zwischen ihnen und der Unternehmensleitung und haben – neben den direkten Vorgesetzten in den jeweiligen Fachabteilungen – erheblichen Einfluss auf die Handlungsspielräume der nebenberuflich Auszubildenden. Dabei war – bis auf gelegentliche, zeitlich eng begrenzte Ausnahmen – keine der Personen, die die Ausbildungsleitung inne haben, mit der praktischen Umsetzung der Berufsausbildung beschäftigt. Vielmehr nahmen die Befragten überwiegend koordinierende und organisatorische Aufgaben wahr.

Der Handlungsspielraum wurde von den Ausbildungsleiterinnen und -leitern unterschiedlich beschrieben und wahrgenommen. Im Handwerksbetrieb war es der Inhaber selbst, der somit in seiner Person ohnehin den größten Einfluss auf das Unternehmen verkörperte, und im Baubetrieb war die Situation dadurch gekennzeichnet, dass die Ausbildungsleiterin mit dem Inhaber verheiratet war; sie erlebte ihren Handlungsspielraum und ihre administrativen Befugnisse als sehr groß. Im Hotel- und Gaststättengewerbe, wo die Situation von einem nach außen getragenen explizit hohen Engagement des Inhabers für die Ausbildung gekennzeichnet war, erlebte die Ausbildungsleiterin ihren Handlungsspielraum ebenfalls als groß; das Gleiche gilt für die Ausbildungsleiterin des Chemiepark-Dienstleisters.

Die Ausbildungsleitung war federführend mit der Rekrutierung der Auszubildenden betraut oder entschied - wie in dem Bauunternehmen – zumindest mit; sie hatte unmittelbaren Ein-

fluss auf die Gestaltung von Ausbildungskonzepten, auf Weiterbildungsmöglichkeiten für nebenberuflich Auszubildende sowie auf die Qualitätssicherung von Ausbildung. Sie pflegte z.T. engen Kontakt mit den jeweiligen Berufsschulen oder überbetrieblichen Ausbildungsstätten und den Kammern. Größere Budgetverantwortung war damit in der Regel jedoch nicht verbunden. Zumindest schienen – wie im Fall des Chemiepark-Dienstleisters – zusätzliche Ausgaben wie die Ausrichtung eines Ausbilder-Essens zu Weihnachten einer längeren Vorausplanung von fast einem Jahr und der Bewilligung durch die Geschäftsleitung zu bedürfen. Auch die Entscheidung über die Teilnahme an Weiterbildungsangeboten wird auf einer höheren Ebene innerhalb des Personalwesens getroffen. Insgesamt wurde deutlich, dass die Position des oder der Ausbildungsleiter/-innen im Unternehmen im untersten Bereich der Personalabteilung angesiedelt ist, und dass die Personalabteilung wiederum neben den gewinnerwirtschaftenden Betriebsabteilungen ein vergleichsweise geringes Gewicht und entsprechend wenig Einflussmöglichkeiten besitzt.

Die jeweils bestehenden Handlungsspielräume wurden von den Ausbildungsleiterinnen und -leitern sehr unterschiedlich genutzt:

Konzern der Versicherungsbranche

Wie sich bei der Fallstudie im Versicherungskonzern zeigte, wurde die Ausbildungsleitung (mit Sitz in der zentralen Hauptverwaltung) von Seiten der nebenberuflich Auszubildenden sowohl in der Hauptverwaltung als auch in den Filialen und Agenturen kaum in ihrer eigentlichen Vernetzungs- und Führungsrolle erlebt. Selbst bei expliziter Nachfrage der nebenberuflich Auszubildenden bei der Ausbildungsleitung erfolgte keine Unterstützung: Der Wunsch nach einheitlichen Ausbildungsunterlagen, die Bitten, über die Ausbildungsanforderungen der Berufsschulen und den prüfungsrelevanten Stoff besser informiert zu werden oder nach besserer Vernetzung untereinander, blieben unerfüllt. Innerbetriebliche Bemühungen, die Ausbildung in einer unternehmenseigenen Akademie zu zentralisieren, wurden von den Initiatoren, engagierten nebenberuflich Auszubildenden, ohne Einbeziehung der Ausbildungsleitung direkt mit der Unternehmensleitung verhandelt. Im Interview wurde dieser Sachverhalt – der längst in der unternehmenseigenen Mitarbeiterzeitschrift veröffentlicht war – von der Ausbildungsleitung verschwiegen. Mangelnde Kommunikation und Vernetzung zeichnete sich nicht nur in den geführten Interviews ab sondern auch im beobachtbaren Verhalten der Ausbildungsleiterin, als nach der Durchführung der Fallstudie die Ergebnisse in einer Sitzung mit ihr und einigen nebenberuflichen Fachausbildern und Fachausbilderinnen firmenintern präsentiert wurden. Die Anliegen der Fachausbilder/-innen wurden von der Ausbildungsleitung nicht ernst genommen, und es deutete sich an, dass auf diese Anregungen keine weiteren Maßnahmen folgen würden. Diese Haltung korrelierte im vorliegenden Fallbeispiel nicht mit der formalen Qualifikation der Ausbildungsleiterin, die nicht nur Diplom-Betriebswirtin war, sondern auch über eine umfangreiche pädagogische Ausbildung verfügte und viele Jahre im Bereich Führungskräfte-Training für das Unternehmen tätig gewesen war.

KMU im Hotel-Gaststättengewerbe

Eine ähnliche Situation unter anderen Vorzeichen fand sich in dem Hotel- und Gaststättenbetrieb, bei dem es sich um ein Tochter-Unternehmen eines inhabergeführten Unternehmens im Metallbereich handelt. Hier war der Einfluss der Ausbildungsleiterin – die für beide Unternehmen gleichermaßen diese Rolle einnahm, ihr Büro jedoch am Muttersitz hatte – sowohl in der Selbstbeschreibung als auch in der Darstellung anderer Interviewpartner/-innen und im beobachteten Verhalten sehr groß. Der Kontakt zum geschäftsführenden Inhaber schien eng zu sein, ebenfalls zum unmittelbaren Vorgesetzten, dem Personalvorstand. Obwohl die Ausbildung hier sehr strukturiert und von zahlreichen formalisierten Prozessen der Qualitätssicherung gekennzeichnet war, wurde die Ausbildungsleiterin von den Auszubildenden und Ausbildern wie auch den Auszubildenden im HoGa-Bereich als wenig unterstüt-

zend, autoritär und unberechenbar eingeschätzt. Die Ausbildungsbeauftragten fühlten sich in wichtige Entscheidungen und Prozesse nicht einbezogen und klagten über schlechte Rahmenbedingungen für die Ausübung ihrer Tätigkeit.

Die Belastung für die nebenberuflichen Ausbilder/-innen wurde neben dem üblichen Zeitdruck im Alltagsbetrieb einer Gaststätte samt Hotel noch dadurch erhöht, dass sich das Gesamtunternehmen gemäß der Philosophie des Inhabers zum Ziel gesetzt hatte, 30% der Auszubildenden aus sozial schwachen Milieus zu rekrutieren und damit all jenen eine Chance zu geben, die von anderen Ausbildungsbetrieben im Allgemeinen abgelehnt werden. Nicht nur fühlten sich die Ausbilder/-innen angesichts mancher daraus resultierenden Herausforderungen überfordert; kontraproduktiv wirkte sich zusätzlich aus, dass die Ausbildungsleitung, entgegen den Vorgaben des Unternehmens, die Fachausbilder/-innen nicht bei der Rekrutierung ihrer zukünftigen Auszubildenden einbezog. Die Situation wurde von den Interviewpartnern vor Ort als sehr belastend erlebt, drei von ihnen – ein Fachausbilder, eine Fachausbilderin und eine Auszubildende – berichteten, kurz zuvor über mehrere Monate aus psychischen Gründen arbeitsunfähig gewesen zu sein. Sie brachten ihre Erkrankung unmittelbar in Zusammenhang mit der herrschenden Arbeitsatmosphäre, vor allem der schwierigen Zusammenarbeit mit den direkten Vorgesetzten am Standort wie auch der Ausbildungsleiterin.

Interessanterweise wurde diese gravierende Häufung von psychisch bedingter Arbeitsunfähigkeit ausschließlich von den Betroffenen selbst thematisiert. Weder die Mitarbeitervertretung noch die Führungsebene oberhalb der Ausbildungsleiterin schienen über den Sachverhalt informiert. Während der Inhaber angesichts seines sozialen Engagements von den Betroffenen sehr positiv beschrieben wurde und hier eher Idealisierungstendenzen zu konstatieren waren, wurde die Ausbildungsleiterin mit erheblichen Defiziten in ihrer Führungs- und Sozialkompetenz erlebt. Die Führungsebene hingegen schätzte die Arbeitsweise der Ausbildungsleiterin sehr positiv ein, betonte ihr erhebliches soziales Engagement und fühlte sich – entgegen den in der Fallstudie offenbarten deutlichen Missständen und Widersprüchen – gut informiert. Trotz der vom Inhaber gepriesenen kurzen Wege zeigte sich eine große Unkenntnis der tatsächlichen Bedürfnislage der Ausbilder/-innen des Tochterunternehmens. Die Vermutung liegt nahe, dass diese Intransparenz nicht zuletzt mit der Kanalisation von Informationen an die Unternehmensleitung durch die Ausbildungsleiterin zu erklären ist.

Die Ausbildungsleiterin selbst beschrieb im Interview die mit der Betreuung von benachteiligten Jugendlichen verbundenen Aufgaben mit einer Haltung ablehnender Herablassung. Zudem fehlt ihr als gelernte Bürokauffrau, die keinerlei Erfahrung im pädagogischen oder sozialen Bereich mitbringt, sowohl der fachliche als auch der praktische Hintergrund, um diese anspruchsvolle Arbeit im Dialog mit Eltern, Auszubildenden und Auszubildenden zu erfüllen – ein Umstand, den sie selbst sehr wohl thematisiert und als problematisch einstuft, daraus jedoch keinen Handlungsbedarf ableitet.

KMU im Baugewerbe

Eine zumindest hinsichtlich der Zielgruppe ähnliche Situation fand sich im Fallbeispiel Baugewerbe: Auch hier werden bevorzugt benachteiligte Jugendliche ausgebildet, allerdings vordergründig aus strategischen Gründen der Nachwuchssicherung. Von ihnen wird angenommen, dass sie weit eher bereit sind, für einen festen Arbeitsplatz in einem familiären Umfeld die körperlich anstrengende Arbeit eines Rohrleitungsbauers auch unter widrigen Witterungsbedingungen über das Ausbildungsende hinaus dauerhaft in Kauf zu nehmen.

Die Ausbildungsleiterin (Ehefrau des Inhabers) beschreibt, dass sie sehr viel Einfluss auf die Ausbildungsarbeit nimmt. Als Diplom-Psychologin, die über langjährige Erfahrung in der sozialen Arbeit verfügt, ist sie zugleich solide für die Arbeit mit benachteiligten Jugendlichen ausgebildet. Sie verfügt über eine gute Kompetenz der angemessenen didaktischen Reduktion, die es ihr erlaubt, ihre akademische Perspektive in Instrumente zu fassen, die für die

auszubildenden Meister und Vorarbeiter passen und als positiv bewertet werden². Im Gegensatz zum Fallbeispiel Hotel- und Gaststättengewerbe wird der Mehraufwand, der durch die Ausbildung sozial benachteiligter Jugendlicher beschrieben wird, nicht als belastend erlebt, sondern mit Stolz und Wertschätzung nach außen getragen, wobei die dazugehörigen Anekdoten nicht zuletzt als Konstruktionen erzählt werden, die im Gegensatz zum Fallbeispiel Hotel- und Gaststättengewerbe weniger das soziale Engagement des Inhabers in den Vordergrund stellen, als vielmehr das Zusammengehörigkeitsgefühl der Belegschaft. Damit wird die kognitive Bewertung der Unterstützung der sozial benachteiligten Jugendlichen zu einem eher identitätsstiftenden Moment, das die Belegschaft einbezieht. Zugleich zeigt sich, dass in diesem Fallbeispiel bei der Ausbildung sozial benachteiligter Jugendlicher Konfliktfälle nicht im Mittelpunkt stehen, sondern diese – wenn überhaupt – lösungsorientiert und mit Humor erzählt werden.

Es ist zu vermuten, dass der Zusammenhang von pädagogisch-fachlich hoher Qualifikation einerseits und die Nähe zur Unternehmensleitung andererseits samt dem damit einhergehenden Einfluss und Handlungsspielraum die ausschlaggebenden Gründe dafür sind, warum in diesem Fallbeispiel die Rolle der Ausbildungsleiterin für die Situation des auszubildenden Personals als sehr unterstützend wahrgenommen wird.

Mittelständler der IT-Branche

Im Fallbeispiel IT-Branche verfügt die Ausbildungsleiterin zwar über eine hohe fachliche Qualifikation (Diplom-Pädagogin) und bringt diese in ihrem Einflussbereich, einem im selben Gebäude ansässigen Tochterunternehmen der Holding (U1) auch ein, allerdings ist ihr Einfluss auf Grund unternehmensstrategischer Entscheidungen und der Historie der Holding, die aus zwei miteinander fusionierenden Firmen hervorgegangen ist, in dem zweiten untersuchten Tochterunternehmen (U2) gering. Damit geht einher, dass Ausbilder/-innen und Auszubildenden gleichermaßen die Qualität der Ausbildung und die Rahmenbedingungen dazu in U1 weitgehend positiv, in U2 hingegen größtenteils negativ bewerten – insbesondere in den Abteilungen und Bereichen, die hohem ökonomischen Druck ausgesetzt sind. In Konsequenz berichten die Ausbildungsbeauftragten aus U2, dass sie sich aus der Ausbildungsarbeit zurückziehen. Die Auszubildenden wiederum berichten über gravierende Ausbildungsmängel, die Kompetenzdefizite erzeugen, die sie am Arbeitsmarkt voraussichtlich extrem benachteiligen werden. In den Interviews wird deutlich, dass aus der Perspektive des auszubildenden Personals wie auch der Auszubildenden die Situation des auszubildenden Personals sehr eng mit dem Einfluss der Ausbildungsleiterin verknüpft ist. Zugleich fallen hohe fachliche Kompetenz und hohe Zufriedenheit mit der Ausbildungssituation seitens der nebenberuflichen Ausbilder/-innen mit dem Einflussbereich der Ausbildungsleiterin zusammen: die Situation wird in U1 eher positiv wahrgenommen, die Zufriedenheit und das Gefühl der Unterstützung ist aus emischer Sicht hoch, in U2, wo die Ausbildungsleiterin kaum Einfluss hat, sind die Befunde eher von Unzufriedenheit und Defiziten in der Ausbildungssituation geprägt.

Mittelständler der Industrie/ Dienstleister Chemiepark

Ein ähnlicher Befund zeigte sich im Fallbeispiel Chemieindustrie. Hier verfügte die Ausbildungsleiterin zwar über keine pädagogisch einschlägige fachliche Qualifikation – nach einer EDV-Ausbildung verband sie ihre Tätigkeit im Personalwesen mit einem Abendstudium der Betriebswirtschaft – sie besaß jedoch ein hohes Maß an Berufserfahrung in der Personalarbeit und langjährige Kontinuität bei der Koordinierung der Berufsausbildung. Aufgrund ihrer Präsenz im Unternehmen seit seiner Gründung und ihrer guten Netzwerkfähigkeiten hatte

² Die Ausbildungsleiterin hatte im Rahmen ihrer früheren langjährigen Tätigkeit für das Arbeitsamt in der Erwachsenenbildung vorwiegend schwer vermittelbare Arbeitslose betreut und ihnen als Trainerin Kompetenzen der erfolgreichen Bewerbung vermittelt. Im Rahmen ihres Studiums sammelte sie darüber hinaus Erfahrungen sowohl im schulpсихologischen Dienst als auch in der Kinderpsychiatrie.

sie einiges an Einfluss auf die Ausbildungssituation. Diese nahm sie nicht nur allein im Hinblick auf Koordination und Organisation, sondern auch im Hinblick auf Wertschätzung und Anerkennung gegenüber dem ausbildenden Personal wahr, was wiederum von den diesem honoriert wurde, so dass hier insgesamt eine ausgeglichene und zufriedene Stimmungslage konstatiert werden konnte.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Rolle der Ausbildungsleitung für die Situation des ausbildenden Personals eine Schlüsselstellung einnimmt. Sie sind Bindeglied zwischen Unternehmensleitung und Ausbilder/-innen, sie liefern die Koordination und die inhaltliche Abstimmung der Ausbildung mit den Fachausbildern und sie sorgen für das Maß an Wertschätzung, das die Ausbilder/-innen im Unternehmen erleben. Auch wurde deutlich, dass für die Qualität bei der Erfüllung dieser Aufgaben die entsprechende pädagogische Kompetenz der Ausbildungsleitung ein wichtiger Faktor ist. Ein weiterer zentraler Aspekt ist der Handlungsspielraum, der der Ausbildungsleitung im Unternehmen gewährt wird. Wie die wenigen Fallbeispiele jedoch bereits zeigen, sind sowohl eine hohe Qualifikation (Fallbeispiel Versicherungsbranche) als auch ein großer Einfluss (Fallbeispiel Hotel- und Gaststättengewerbe) der Ausbildungsleitung kein Garant für eine von den Ausbilder/-innen positiv bewertete Situation, was auf geringes Engagement oder gravierende Mängel in der Sozial- und Führungskompetenz der Ausbildungsleitungen zurückgeführt werden kann.

4.2.2 Die Rolle des Betriebsrats und der Jugendauszubildendenvertretung

In allen der bislang untersuchten Unternehmen wurden – soweit vorhanden – Vertretungen des Betriebsrates bzw. der Mitarbeitervertretung (MAV) in die Fallstudie einbezogen. Dies war bis auf den Handwerksbetrieb überall der Fall. Dabei zeigte sich, dass Betriebsrat bzw. MAV sich kaum oder gar nicht als unterstützende Institution für das ausbildende Personal sehen. So wurden die Fragen zum ausbildenden Personal im Allgemeinen mit Aussagen zur Situation der Ausbildung, zu den Übernahmechancen der Auszubildenden etc. im Unternehmen beantwortet. Immer wieder zeigte sich, dass sich die Institutionen der Arbeitnehmervertretung in erster Linie für den Schutz der Auszubildenden zuständig sehen. Sie setzen sich – wie im Beispiel des Elektrokonzerns, der von einem US-amerikanischen Mitbewerber übernommen wurde – im Einzelfall auch sehr stark für den Erhalt der Ausbildung, die Schaffung von zusätzlichen Ausbildungsplätzen und die Gewinnung einer guten Ausbildungsleitung ein – sind für die Nöte der Ausbilder/-innen und deren Fortkommen jedoch blind. Wenn sie zu ihrer Arbeitssituation etwas aussagen können, dann nur über den Umweg über die Rückmeldungen seitens der Auszubildenden, von denen ggf. Klagen über ihre Ausbildungsbedingungen und/oder über das Verhalten ihrer Ausbilder/-innen kommen. Interessanterweise entspricht diese Perspektive auch unmittelbar jener, die im Betriebsverfassungsgesetz für die Betriebsräte angelegt ist. Hier heißt es im Unterabschnitt zur Berufsbildung in § 98 Abs. 2 zur Mitbestimmung bei der „Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen“:

„Der Betriebsrat kann der Bestellung einer mit der Durchführung der betrieblichen Berufsbildung beauftragten Person widersprechen oder ihre Abberufung verlangen, wenn diese die persönliche oder fachliche, insbesondere die berufs- und arbeitspädagogische Eignung im Sinne des Berufsbildungsgesetzes nicht besitzt oder ihre Aufgaben vernachlässigt.“

Im Fall der mittelständischen Unternehmen der Chemieindustrie und der IT-Branche konnten Jugend- und Auszubildendenvertreter selbst befragt werden. Ihre Schilderungen kreisten zwar auch in erster Linie um ihre eigene Situation, ließen aber doch ein gewisses Problembewusstsein für das Spannungsfeld erkennen, denen insbesondere das nebenberuflich ausbildende Personal in seiner Doppelrolle als Fachkraft und Ausbilder/-in ausgesetzt ist. Alle sonst befragten Auszubildenden der anderen Betriebe waren jedoch kaum in der Lage, ihre Ausbildungssituation einmal von einer anderen Warte aus zu betrachten.

In zwei der untersuchten Unternehmen, wo es deutliche Problemlagen in der Ausbildung gab, hob sich die Arbeitnehmervertretung durch ihr fehlendes Engagement regelrecht negativ hervor. Im Fallbeispiel Hotel- und Gaststättengewerbe schien die MAV des Gesamtunternehmens am Hauptsitz über die massiven psychischen Belastungen der Ausbilder/-innen wie auch einzelner Auszubildenden, die sich in langen Fehlzeiten manifestieren, nicht informiert zu sein, und es entstand der Eindruck, dass die MAV-Vertreterin des Hotel- und Gaststättenbetriebs selbst zwar um die Situation wusste, die Information jedoch nicht in das Gesamtgremium weitergab. Ein eigens innerhalb der MAV seit vielen Jahren für die Belange der Ausbildung benannter Mitarbeiter konnte ebenfalls keine weiteren Angaben zur Ausbildungssituation im untersuchten Betrieb machen, obwohl dieser Betrieb bis vor kurzem zu seiner Zuständigkeit gehörte. Im Fallbeispiel des einen Tochterunternehmens in der IT-Holding (U2) zeigte sich, dass der Betriebsrat zwar um das Dilemma der Ausbildung aufgrund des ökonomischen Drucks und des speziellen Fakturierungsmodells wusste, stellte dies aber als unabänderlich dar und beschrieb sich als nicht zuständig.

Damit spiegelt sich ein Befund, der schon an anderer Stelle konstatiert wurde: die Ausbildungstätigkeit ist in den beforschten Unternehmen weitgehend unsichtbar und erfährt keine besondere Aufmerksamkeit; wenn überhaupt richtet sich diese auf die Auszubildenden. Die Situation der Auszubildenden bleibt auch dann unsichtbar, wenn diese deutlich erkennbar überfordert sind.

4.3 Handlungsspielräume und Motivation der Ausbilder/-innen

Für viele der befragten Ausbildungspersonen, welche der Ausbildung der Jüngeren ja nahezu ausschließlich nebenberuflich nachgehen, ist diese Tätigkeit eine willkommene Abwechslung zu ihrer regulären Arbeitsroutine. Dadurch bietet sich ihnen ein zusätzliches Tätigkeitsfeld, das sie je nach betrieblicher Arbeitsorganisation und ihrer Position im Unternehmen relativ eigenständig gestalten können. Durch die Tatsache, dass die Ausbildungsordnungen gesetzlich geregelt sind, scheint sich die Unternehmensführung im Allgemeinen nur wenig mit der genaueren Ausbildungsgestaltung und jeweiligen Umsetzung der Curricula auseinanderzusetzen, so dass die Ausbilder/-innen hier freie Hand haben. Solange die Auszubildenden die Kammer-Prüfungen mehr oder weniger gut bestehen und das Unternehmen bei Übernahmeinteresse genug qualifizierte Fachkräfte an der Hand hat, scheint man das Ausbildungspersonal mehr oder weniger ungestört schalten und walten zu lassen.

Gerade die Aussagen der mit der Ausbildung unmittelbar befassten Personen zeigten, dass ihnen die damit verbundene Autonomie und die Freiheitsgrade bei der Ausgestaltung der Ausbildung sehr wichtig sind. Zahlreiche Darstellungen handelten davon, wie es mit eigener Kreativität, Empathie, Lebenserfahrung und nicht zuletzt persönlichem Engagement gelungen ist, interessante Aufgabenstellungen für die Auszubildenden auszutüfteln und insbesondere die schwierigen und hoffnungslosen Fälle, die bei allen anderen angeeckt sind, erfolgreich durch die Ausbildung zu begleiten.

Die Motivation speist sich vor allem aus der Arbeit mit den Auszubildenden selbst: Auszubildenden zum Erfolg zu verhelfen, dabei selbst Neues zu lernen bzw. sein eigenes Wissen aufzufrischen und die junge Generation in der Entwicklung auch als Menschen zu begleiten, sei bereichernd und mache Spaß. Das eigene Wissen und die eigene Erfahrung an Jüngere weiterzugeben, Werte zu vermitteln und für guten betrieblichen Nachwuchs zu sorgen, scheint für die Interviewpartner/-innen, die sich als Ausbilder/-innen engagieren, die wichtigste Handlungsmotivation zu sein. Auch wird häufig berichtet, dass das Feedback und die Anerkennung der Auszubildenden für die Ausbilder/-innen motivierend seien. In ihrem übrigen Arbeitsumfeld würden sie ansonsten kaum oder gar nicht mit Feedback oder gar mit Anerkennung versorgt.

Die erhebliche Bedeutung der Anerkennung von Seiten der Auszubildenden für die Tätigkeit des ausbildenden Personals wird auch durch Aussagen von Fachkräften unterstrichen, die einen Mangel daran beklagen. So schien sich in dem untersuchten Handwerksbetrieb die Ausbildungsmotivation bei einzelnen der Befragten über die letzten Jahre verringert zu haben, weil sie bei ihren Azubis wenig Interesse an dem Ausbildungsberuf und einer tatsächlichen, über den Ausbildungsabschluss hinausreichenden Tätigkeit im Handwerk konstatieren. Dieser spezifische Zusammenhang der Ausbildungssituation im Handwerk konnte allerdings noch nicht durch Interviews mit Auszubildenden und weiteren Personen empirisch breiter abgesichert werden.

Insgesamt ließ sich dennoch feststellen, dass die intrinsische Motivation zu lehren einerseits und autonome Arbeitsfelder zu haben andererseits, bei einem großen Teil der nebenberuflichen Ausbilder/-innen zu einer außerordentlich hohen Motivation hinsichtlich ihrer Ausbildungstätigkeit führte. Insbesondere in den Einzelfallstudien, wo die Rolle der hauptberuflichen Ausbildungsleitung sich als eher defizitär im Hinblick auf die notwendige Unterstützung erwies, kompensierten Ausbilder/-innen und zum Teil auch Kolleginnen und Kollegen, die formal keinerlei Ausbildungsauftrag hatten, mit persönlichem Engagement die dadurch entstandenen Lücken. Es wurden außerhalb der Arbeitszeit eigene Unterlagen zu Ausbildung erstellt, es wurde in Wochenendarbeit Prüfungsvorbereitung geleistet uvm.

Darüber hinaus schätzen die Auszubildenden die Mischung aus Ausbildungs- und Fachtätigkeit. Ein Bedürfnis, ausschließlich auszubilden und hauptberuflich als Ausbilder/-in tätig zu werden, wurde zwar gelegentlich geäußert, aber stand dann eher im Zusammenhang mit dem Wunsch nach grundlegender Umschulung (z.B. zur Berufsschullehrerin). Der größte Teil der Interviewpartner/-innen betonte, dass ein wesentlicher Teil der eigenen Motivation die Bereicherung sei, die diese beiden Tätigkeiten in Verbindung mit sich brächten.

Arbeitsteilung zwischen inner- und über- bzw. außerbetrieblichem Ausbildungspersonal

In zwei der acht untersuchten Unternehmen war die Ausbildung zu einem wesentlichen Teil in einer überbetrieblichen Ausbildungsstätte angesiedelt. Bei dem Kleinunternehmen im Rohrleitungsbau wurden die Auszubildenden gemäß den Sonderregelungen in der Baubranche in den ersten beiden Ausbildungsjahren vorwiegend in überbetrieblichen Ausbildungsstätten ausgebildet. Der Nachteil aus Sicht der Ausbildungsleiterin bestand dabei darin, dass sie ihre Auszubildenden dadurch sehr spät, nämlich erst im dritten Lehrjahr, richtig kennenlernen. Der Vorteil dürfte jedoch sein, dass sich die ausbildenden Fachkräfte des Betriebs kaum noch mit der Vermittlung der Grundfertigkeiten etc. auseinander zu setzen brauchen.

Im dem mittelständischen Unternehmen der Chemie-Industrie, das für andere Unternehmen im Industriepark Ausbildungsdienstleistungen übernahm, zeigte sich, dass die Auslagerung der Grundbildung samt Prüfungsvorbereitung etc. in ein externes Bildungszentrum mit hauptamtlichen Personal entlastende Funktion für die ausbildenden Fachkräfte der Ausbildungsbetriebe hatte. Sie mussten sich um diese nervlich und zeitlich häufig aufwendigen Dinge nicht kümmern, sondern wussten ihre Auszubildenden dort in guten Händen. Zugleich war jedoch auch der Wunsch vernehmbar, sich mehr in der Ausbildung des Nachwuchses engagieren zu können und eigene Lehrecken im Betrieb nutzen zu können etc. Dieser Zusammenhang zwischen Entlastung einerseits und fehlenden Möglichkeiten, seine Lehrmotivation umzusetzen andererseits, soll im Folgenden noch näher untersucht werden.

4.4 Kompetenzentwicklung

Die Prüfung nach AEVO wird zwar häufig von den Ausbildungsleitungen als Voraussetzung für die Ausbildungstätigkeit der nebenberuflich Auszubildenden betont, allerdings zeigte sich

die tatsächliche Situation, wie oben bereits dargestellt, als höchst heterogen. Selbst jene Ausbilder/-innen, die die Prüfung nach AEVO gemacht hatten, bezogen sich bei der Beschreibung ihrer Kompetenzen nicht auf hier vermittelte Inhalte, noch konnten sie auf Nachfrage viel über die Kursinhalte sagen. Der Wert der damit verbundenen Schulung wurde sehr unterschiedlich eingestuft; häufig konnten die Beteiligten die Inhalte kaum noch wiedergeben, geschweige denn auf ihre eigene Arbeitspraxis anwenden. Der Kurs lag in vielen Fällen auch länger zurück und/oder war als Teil der Meisterausbildung ohnehin eher beiläufig absolviert worden, ohne dass schon ein unmittelbarer Anwendungskontext vorlag. In einigen Fällen jedoch wurde diese Fortbildung als sehr hilfreich und praxisnah beschrieben. Die bislang nur grob gebündelten Befunde deuten darauf hin, dass hier neben der grundsätzlichen Motivation der Betroffenen auch ein Zusammenhang mit der jeweiligen Ausgestaltung des AEVO-Lehrgangs durch die Weiterbildungseinrichtung besteht. Eine entsprechend höhere Bereitschaft für weitere Fortbildungen ließ sich aber auch bei den Interviewpartnern, die die AEVO-Fortbildung positiv bewerteten, nicht durchgängig feststellen. Insofern scheint nach wie vor zu gelten, was SELKA und TILCH in Anlehnung an LIPSMEIER wie auch KUTT schon 1981 betonten, dass allein von der Akzeptanz der AEVO auf eine „Pädagogisierung der betrieblichen Berufsausbildung [...] nur sehr vorsichtig geschlossen werden“ kann (SELKA, TILCH 1981, S. 361).

Bei vielen jener Ausbildungspersonen, die als ausbildende Fachkräfte charakterisiert werden können, weil sie z.B. offiziell benannten Ausbilder/-innen/Meistern unterstellt und nur gelegentlich mit Ausbildungsaufgaben betraut sind, zeigte sich, dass sie keine Prüfung nach AEVO abgelegt hatten und auch nicht das Selbstbild hatten, dass sie ausbilden. Die Tatsache, dass sie Auszubildende betreuten, ihnen Arbeitsabläufe erklärten und sie in den Arbeitsalltag einführten, betrachteten sie als Selbstverständlichkeit, so dass kein entsprechendes Rollenbild aufzufinden war.

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

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

Dafür verweisen die bisherigen Fallstudien jedoch auf einen anderen wichtigen Aspekt im Rahmen der intrinsischen Motivation der Ausbilder/-innen: So wurde immer wieder betont, dass der Gestaltungsfreiraum, der durch die Ausbildungstätigkeit entsteht und der es ihnen erlaubt, eigene kreative didaktische Ideen zu entwickeln und ihre praktische pädagogische Kompetenz im Alltagsumgang mit den Auszubildenden zu schärfen, als sehr wichtig erlebt wird. Die hohe Motivation zu lehren und eigene berufliche Erfahrungen weiterzugeben dürfte

ein wichtiger Ansatzpunkt sein, um das Interesse des ausbildenden Personals für seine weitere Kompetenzentwicklung zu wecken.

Insgesamt konnte festgestellt werden, dass der größte Teil der Interviewpartner/-innen, die als nebenberufliche Ausbilder/-innen tätig waren, keinerlei Erfahrung mit didaktisch-pädagogisch orientierter Weiterbildung hat und die individuellen Konzepte darüber, wie sinnvoll eine solche Weiterbildung in der täglichen Ausbildungsarbeit tatsächlich sein kann, eher verschwommen und klischeehaft wirken. Auf der Umsetzungsebene ist die eigene Erfahrung, verbunden mit einer vielfach hohen berufsbiografischen Kontinuität, die wichtigste Grundlage für die Tätigkeit. Qualifizierungsbedarf wird – wenn überhaupt – im Allgemeinen ‚nur‘ im Bereich der sozialen Kompetenzen thematisiert, da insbesondere der Umgang mit den jungen Menschen vielfach als Herausforderung wahrgenommen wird. Unmittelbar methodisch-didaktische Fragestellungen die Vermittlung der Ausbildungsinhalte betreffend werden – abgesehen von der indirekten Thematisierung über ‚immer schwieriger werdende Azubis‘ – nicht aufgeworfen. Eine Ausnahme stellen hier die hauptberuflichen Ausbilder/-innen in den Lehrwerkstätten und insbesondere der technische Ausbildungsleiter und sein hauptberuflicher Ausbildungskollege aus dem familiengeführten Metallunternehmen dar, welche auf eigene Initiative bereits die Fortbildung zum Berufspädagogen/zur Berufspädagogin (IHK) absolviert hatten und nun noch den bundeseinheitlich geregelten Prüfungsabschluss darauf setzen.

Die Bereitschaft der Unternehmen die Kosten für die Teilnahme an solchen extern durchgeführten Weiterbildungen zu übernehmen, scheint sehr unterschiedlich zu sein, so dass hier auf der bisherigen Datenlage nur schwer eine Einschätzung gegeben werden kann. Während die AEVO als Teil der Meisterprüfung im Allgemeinen von den Betroffenen selbst finanziert wird, gaben mehrere Unternehmen an, bei der neuen Bestellung von Fachausbilder/-innen ohne diese Qualifikation diesen die Teilnahme an einem AdA-Kurs zu finanzieren. Hinsichtlich der Qualifizierung zum Berufspädagogen/zur Berufspädagogin war das mittelständische Metallunternehmen bereit, die Gesamtkosten zu übernehmen, während der Elektrokonzern die Investition als zu teuer befand und davon Abstand nahm.

Insgesamt deutet sich an, dass auch hier Kontinuitäten zu früheren Studien bestehen. So offenbarte eine Studie aus den 1970er-Jahren im Hinblick auf die Förderung durch Aus- und Weiterbildung – insbesondere für die größeren Betriebe und ihre jeweilige Organisationsstruktur – ein innerbetriebliches Spannungsfeld: Es konnte zwar konstatiert werden, dass sich das betriebliche Ausbildungswesen im Zuge der Organisationsentwicklung vielfach als Stabs- oder Linienstelle „einen relativ eigenständigen Platz im gesamtbetrieblichen Organisationsrahmen“ geschaffen hat (KUTT, TILCH 1978, S. 27). Zugleich ist von der Übertragung der Gesamtverantwortung auf die Ausbildungsleitung nicht auch die volle Beteiligung an der Entscheidung über die Teilnahme an Aus- und Weiterbildung betroffen. Hierbei spielen die Ausbildungsleiter/-innen eine relativ untergeordnete Rolle. In KMU entscheidet über die Teilnahme an Aus- und Weiterbildungsveranstaltungen ohnehin die Geschäftsführung; aber auch in Großbetrieben wird diese Entscheidung noch auf einer hohen Ebene und vielfach außerhalb des Ausbildungssystems getroffen (ebd., S. 27-28). Und die Ergebnisse der BIBB-Betriebsbefragung von 2008 zeigten, dass Angebote zur fachpädagogischen Weiterqualifizierung des Ausbildungspersonals zwar „durchaus als wünschenswert“ erachtet werden, solchen Schulungen jedoch im Vergleich zu den anderen materiellen, organisatorischen und personellen Rahmengrößen für eine gute Ausbildung „die geringste Priorität zukommt“ (EB-BINGHAUS 2009, S. 36). So wurden im Bereich der pädagogischen Voraussetzungen der Ausbilder/-innen und den Möglichkeiten, diese weiterzuentwickeln, die „deutlichsten Diskrepanzen zwischen idealen und faktischen Rahmenbedingungen“ festgestellt (ebd.).

Für die Teilhabe an Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen spielt in jedem Falle – abgesehen von der Motivation der jeweiligen Person – insbesondere die Haltung höherer Vorgesetzter

bzw. der Unternehmensleitung selbst eine maßgebliche Rolle, und hier gilt es im weiteren Projektverlauf näher an die Ursachen für die erwähnten deutlichen Diskrepanzen zwischen Ideal und Realität zu gelangen.

4.5 Allgemeine gesellschafts- und unternehmensbezogene Einflüsse

Während sich hinsichtlich der Struktur und Rekrutierung des Ausbildungspersonals und dem beruflichen Selbstverständnis der Ausbilder/-innen im Vergleich zu früheren Studien eine Menge Kontinuitäten beobachten lassen, fließen die allgemeinen Rahmenbedingungen von Facharbeit inzwischen deutlich anders in die Aussagen der Befragten ein.

Im Unterschied zu den qualitativen Studien der 1980er-Jahre (vgl. insbesondere PÄTZOLD, DREES 1986), sind Produktivitäts- und Rentabilitätsanforderungen in den Aussagen über die Ausbildung allgegenwärtig und zeugen von einer Verinnerlichung betrieblichen Kosten-Nutzen-Denkens, die in diesem Ausmaß neu ist. Beispielhaft sei hier ein besonders engagierter Fachausbilder im Elektro-Bereich zitiert, der bei der Wahrnehmung seiner Ausbildungsverantwortung regelmäßig in den Gewissenskonflikt zu kommen scheint, nun seinem persönlichen Interesse zu folgen, statt für das Unternehmen Gewinn zu erwirtschaften:

„Man muss ganz klar sagen, wir haben eine Fertigung und diese Fertigung verdient das Geld. Wir sind zu sehen als indirektes Personal, und das heißt, mit meiner Tätigkeit verdiene ich eigentlich kein Geld für unseren Konzern. Priorität für mich hat in dem Sinne dann die Fertigung, wenn eine Anlage irgendwo steht.“

In mehreren der untersuchten Ausbildungsbetriebe zeigte sich sehr deutlich, dass sich die Ausbildung den gestiegenen ökonomischen Zwängen des Unternehmens zu unterwerfen hat und damit vor neuen Herausforderungen steht, die die Situation des ausbildenden Personals grundlegend verändert und ihre Rolle in Frage stellt. An einem Standort des Elektrokonzern setzten die Ausbilder alles daran, um die tatsächlich entstehenden Kosten der Ausbildung und des Betriebs der Lehrwerkstatt möglichst gar nicht der Unternehmensleitung gegenüber, die vor ein paar Jahre in US-amerikanische Hände übergegangen war, transparent werden zu lassen. Sie legten ungeheure Kreativität an den Tag, um die Personal- und Sachkosten gering zu halten. So wurde die Verantwortung für die Durchführung der Ausbildung neben den zwei hauptberuflichen Ausbilderstellen auf möglichst viele Personen im Werk verteilt und ein enger Kontakt zu den Betriebsabteilungen gepflegt, der zu regelmäßigen Aufträgen an die Lehrwerkstatt führte. Zugleich wurden die Auszubildenden bei Bedarf jederzeit an die Fachabteilungen ausgeliehen, wenn dort unvorhergesehener Personalmangel entstand.

Für die Ausbildung im Handwerksbetrieb, der im Bereich Elektro und Sanitär-Heizung-Klima insbesondere von seinem Privatkundengeschäft lebt, wirkte sich nachteilig aus, dass immer mehr Kunden den Auftrag verweigerten, sobald in Rede stand, dass der Service-Techniker nicht allein, sondern in Begleitung eines Auszubildenden kommen würde. Die wenigsten Kunden seien noch bereit, zwei Personen in die Wohnung zu lassen, selbst wenn bestimmte Dienstleistungen die Handreichungen eines zweiten Mannes objektiv erforderten. Die Bereitschaft, einen Auszubildenden, dessen Hilfestellungen natürlich – wenn auch zu einem geringeren Satz – ebenfalls in Rechnung gestellt werden müssten, mitzufinanzieren, sei vielfach nicht mehr gegeben. Der Inhaber berichtete, auch wenn es die Kunden objektiv mehr koste, habe er weniger Ärger von ihrer Seite, wenn er zwei Service-Techniker mit vollem Stundensatz mit jeweils eigenen Fahrzeugen samt An- und Abreise in Rechnung stelle, den zweiten Mann aber auch nur für die Zeit, wo er unmittelbar gebraucht werde, berechne.

Angesichts dieser Situation und vor dem Hintergrund der allgemein gestiegenen Konkurrenz und des sonstigen Kostendrucks ging der Betrieb notgedrungen dazu über, die Auszubildenden kaum noch mit den Service-Technikern mitfahren zu lassen und die Ausbildung stattdessen stärker auf die Baustellen-Projekte zu verlagern. Für die Heranbildung des dringend

benötigten Nachwuchses im Servicebereich wirkt sich dies jedoch äußerst nachteilig aus, da die Komplexität von Lern- und Problemsituationen im Service-Bereich angesichts der Heterogenität der Privathaushalte deutlich größer ist als auf Baustellen, wo alles von Grund auf neu installiert und mit vorrangig neuen Geräten und Materialien gearbeitet wird.

In einem der beiden untersuchten Tochterunternehmen einer Holding aus der IT-Branche (U2) war die Ausbildungssituation nicht nur durch mangelnde Lerngelegenheiten für die Auszubildenden gekennzeichnet, sondern hier waren diese mehr oder weniger auf sich selbst gestellt und kämpften schließlich aus eigenen Stücken dafür, dass ihnen die Prüfungsinhalte auch tatsächlich vermittelt wurden.

Bei genauerer Hinsicht offenbarte sich eine der Ursachen für diese Ausbildungsmängel in der spezifischen Arbeitsorganisation und dem Entlohnungssystem dieser Firma. Hier wurden nämlich die Kosten für die Ausbildung unmittelbar auf die Ausbilder/-innen selbst herunter gebrochen. Das Vergütungsprinzip sieht so aus, dass die Mitarbeiter/-innen eine Bonuszahlung erhalten, je mehr Stunden des Tages sie mit Aufgaben verbringen, die unmittelbar mit dem Kunden abgerechnet werden können (Fakturierbarkeit der Arbeit). Ausbildungszeit ist jedoch nicht fakturierbar. Damit verlieren die Auszubildenden einen nicht unerheblichen Teil ihres Einkommens, wenn sie Zeit in die Ausbildung investieren. Vor diesem Hintergrund weigerten engagierte Auszubildende sich schließlich, weiter dieser Aufgabe nachzukommen. In der Folge wurde in diesem Unternehmen die Rolle des Ausbilders/der Ausbilderin abgeschafft und durch die eines „Mentors“ ersetzt. Dieser übernimmt keine eigentliche Ausbildungsaufgabe mehr, sondern koordiniert, wo der Auszubildende eingesetzt wird. Die jeweiligen Kolleginnen und Kollegen sollen dann im Tagesgeschäft die Ausbildungsaufgaben übernehmen, aber es gibt weder Vorgaben, was vermittelt werden soll, noch Kontrolle, wie und ob Inhalte vermittelt wurden. Angesichts dieser Verhältnisse wird die Ausbildungssituation hier von allen Beteiligten als äußerst schwierig und im Ergebnis als qualitativ sehr schlecht bezeichnet. Zugleich verweist dieses Fallbeispiel auf eine neue Entwicklung am Markt, die die Ausbildung in den Branchen, in denen der unmittelbar auf den einzelnen Mitarbeiter herunter gebrochene Umsatz zählt, einer Ökonomisierung unterzieht, der sie nicht standhalten kann. Das birgt für die hier untersuchte Zielgruppe des auszubildenden Personals hohe Risiken, denn, wie oben gezeigt, finden sich hier häufig hochmotivierte und sich mit ihrer Aufgabe identifizierende Mitarbeiter/-innen, die auch unter erheblichem Druck bemüht sind, ihrer Ausbildungsaufgabe nachzukommen. Das kann zu massiver Arbeitsüberlastung einerseits oder – wie im vorliegenden Fallbeispiel IT-Branche/U2 zur Aufgabe der Ausbilderrolle führen.

Zugleich sind aber auch gegenläufige Tendenzen erkennbar. So machen sich die rückläufigen Bewerberzahlen auf dem Ausbildungsmarkt insbesondere in eher ländlichen Regionen bereits bemerkbar. Das mittelständische Unternehmen im Metallbereich z.B. hat große Mühen, seine freien Ausbildungsstellen zum Maschinen- und Anlagenführer/zur Maschinen- und Anlagenführerin (zweijähriger Beruf) zu besetzen. Auch die Rekrutierung für die anderen Berufe im gewerblich-technischen Bereich stellt die Ausbildungsleitung vor neue Herausforderungen, weil die Bewerberauswahl sich qualitativ verändert hat und neue Instrumente erprobt werden müssen, um zur Firma passende Anwärter/-innen mit ausreichendem Entwicklungspotenzial zu identifizieren.

Das Unternehmen sucht nach neuen Wegen, seine Attraktivität als Arbeitgeber zu erhöhen, um den dringend benötigten Nachwuchs auch über den Ausbildungsabschluss hinaus langfristig zu binden. In diesem Zusammenhang werden – vorrangig im kaufmännischen Bereich – nicht nur duale Studienmodelle und andere Investitionen in die Weiterbildung der Fachkräfte erwogen, sondern es wird – angeregt durch den eigenen Ausbildungsleiter im technischen Bereich – auch über eine Neuorganisation der gewerblich-technischen Ausbildung nachgedacht. Die Bereitschaft in die Ausbildung zu investieren, ist in diesem Unternehmen vergleichsweise hoch, und vor diesem Hintergrund erfolgte auch die Einwilligung zur Teilnahme an dem BIBB-Projekt.

Die gestiegenen Anforderungen an die Facharbeit sind in den Unternehmen deutlich zu vernehmen und die zunehmende Zahl an dualen Studierenden stellt neue Anforderungen an das ausbildende Personal. Die Aussagen hierzu wurden bislang noch nicht systematisch ausgewertet, aber auch diese Fragestellung soll im weiteren Projektverlauf noch besondere Berücksichtigung erfahren.

5 Zielerreichung

Die letzte Projektplanung vom Juni 2010 hat sich zeitlich deutlich nach hinten verschoben und insgesamt als zu optimistisch erwiesen. So stellte sich die Akquise geeigneter Unternehmen als erheblich zeit- und arbeitsaufwendiger dar als erwartet. Die Bereitschaft von Unternehmen, sich für eine solch umfangreiche Befragung zur Verfügung zu stellen, ist nicht leicht zu gewinnen, zumal die angesprochenen Ausbildungsleiter/-innen dazu stets die Zustimmung ihrer Vorgesetzten im Personalwesen bis teilweise hin zur Geschäftsführung brauchen. Auch wurden bewusst Betriebe angesprochen, die noch keine engen Kontakte zum BIBB pflegen und /oder schon früher an Erhebungen, Modellversuchen o.ä. beteiligt waren. Ein Großteil der Interviews wurde anschließend zwar von einem externen Auftragnehmer übernommen und dieser nahm auch eine erste Auswertung und Verdichtung der Interviews zu vier Fallberichten vor. Dennoch fiel für das Projekt eine Menge an Arbeit an, da manche Interviewtermine gemeinsam wahrgenommen wurden und auch sonst eine enge und kontinuierliche Abstimmung im Verlauf der sich über mehrere Wochen erstreckenden Erhebungsphase erfolgte. Durch die Hinzunahme einer zusätzlichen Fallstudie, die von der Projektsprecherin selbst durchgeführt wurde, erhöhte sich der Aufwand ebenfalls.

Zugleich liegt mit den nun 96 Interviewtranskripten aus acht Unternehmen bereits eine sehr umfangreiche Datengrundlage vor. Obschon die Interviews bislang nur grob und vorwiegend fallbezogen ausgewertet werden konnten, scheint damit – abgesehen von der Situation in Kleinstunternehmen – ein bereits recht guter Überblick über typische Situationen betrieblichen Ausbilderhandelns und eine vertiefte Auseinandersetzung mit dessen Logiken möglich. Ergänzt durch die Aufarbeitung älterer empirischer Studien können auf dieser Basis, wie oben dargestellt, bereits grundsätzliche Aussagen gemacht werden. Anstelle der für Phase 4 ursprünglich geplanten Durchführung von fokussierten Interviews in 14 weiteren Unternehmen (Fallstudien mit kleinerer Interviewanzahl), wurde daher beschlossen, den für die fünfte und letzte Projektphase vorgesehenen Expertenworkshop zur Überprüfung der Reichweite der Ergebnisse vorzuziehen. Im Zuge dieser, für den 21.06.2011 angesetzten Veranstaltung soll diskutiert werden, ob die bisherigen Fälle ausreichen und welche zusätzlichen Unternehmenstypen ggf. noch hinzugezogen werden müssten.

6 Ausblick und Transfer

Im Zuge des geplanten Expertenworkshops steht als nächstes die Einholung einer Rückmeldung zu den bisherigen Ergebnissen von außen an. Je nach Einschätzung der Sachverständigen aus den Feldern der Berufsbildungsforschung, Unternehmensberatung und Ausbilderqualifizierung sollen im Anschluss – zusätzlich zu den nach wie vor ausstehenden Erhebungen in zwei Kleinstunternehmen – noch kleinere Fallstudien in bis zu fünf weiteren Unternehmen durchgeführt werden. Außerdem sind zur Ergänzung der bereits vorliegenden zwei Fallstudien im Elektro-/SHK-Handwerk und der KMU im Baugewerbe noch Interviews mit Verantwortlichen der jeweiligen überbetrieblichen Bildungsstätten geplant.

Statt die Anzahl der Unternehmensfälle, wie zuletzt vorgesehen, auf 21 zu erhöhen, scheint es sinnvoller, die Interviews dieser letzten Untersuchungswelle stärker zu fokussieren und diese, sowie das bereits vorliegende Datenmaterial einer gründlichen Feinanalyse zu unterziehen (vgl. dazu die integrative, textthermeneutische Analyseverfahren von KRUSE 2008). Die Interviews sollen einer entsprechend angepassten, systematischen Vercodung unterzogen

und auch fallübergreifend genauer zueinander in Beziehung gesetzt werden. Wie im Ergebnisteil bereits dargestellt, müssen zu vielen Punkten, wie Rolle der Vorgesetzten, Differenzierung der verschiedenen Ausbilderpositionen, Spezifik der auszubildenden Zielgruppe / Anforderungen durch dual Studierende; Bedeutung der Arbeitsteilung zwischen inner- und außer- bzw. überbetrieblichem Ausbildungspersonal, etc. noch genauere Analysen vorgenommen werden. Auch liegen bislang nur wenige Hinweise zur Beantwortung der fünften Forschungsfrage hinsichtlich der Identifizierung unterschiedlicher Unternehmenskulturen vor.

Als direkter Transfer an die beteiligten Akteure und Interviewpartner/-innen sind in mehreren Fällen noch Rückmeldungen zu den einzelbetrieblichen Ergebnissen an die untersuchten Unternehmen vorgesehen.

Das Manuskript für das geplante Wissenschaftliche Diskussionspapier liegt bislang nur in Teilen vor, soll dafür jedoch auch um ein viertes Fallbeispiel – das des mittelständischen Unternehmens der IT-Branche – erweitert werden. Auf diese Weise wird nicht nur transparent, auf welcher Datengrundlage das Projekt zu seinen Hypothesen gelangt ist, sondern das Fallmaterial auch einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Ferner ist ein Beitrag für Heft 6 (2011) der BWP „Berufspädagogische Kompetenz und Professionalisierung“ geplant.

Auf dem BIBB-Berufsbildungskongress vom 19.-20.09.2011 in Berlin ist im Rahmen eines Arbeitskreises zum Lehren und Lernen im Betrieb ein Vortrag mit dem Titel „Situation und Handlungsspielräume des betrieblichen Bildungspersonals – Herausforderungen und Potenziale“ vorgesehen.

Auf dem 12. Ausbilderinnen- und Ausbildertag 2011 von Christiani im September in Konstanz sollen die bisherigen Ergebnisse mit der Zielgruppe des Ausbildungspersonals selbst in einem Workshop diskutiert werden.

Vorträge/Veröffentlichungen

- BAHL, Anke: Kompetenzerwerb in der betrieblichen Erstausbildung: Theorieansätze und Beobachtungen zum Beitrag des Ausbilders/ der Ausbilderin. Vortrag an der Zeppelin University Friedrichshafen am 08.04.2011 (Tagung der DGV-Kommission Arbeitskulturen: Kulturen und Regimes von Wissensarbeit und Arbeitswissen)
- BAHL, Anke: Ausbildendes Personal in der betrieblichen Bildung: Empirische Befunde und strukturelle Fragen zur Kompetenzentwicklung. In: ULMER, Philipp; WEISS, Reinhold; ZÖLLER, Arnulf (Hrsg.): Berufliches Bildungspersonal – Forschungsbefunde und Qualifizierungskonzepte. Schriften zur Berufsbildungsforschung der Arbeitsgemeinschaft Berufsbildungsforschungsnetz (AG BFN), Band 11. Bielefeld: Bertelsmann 2011, 18 S. (im Druck).
- BLÖTZ, Ulrich: Betriebliche Bildungsdienstleistungen als Zukunftsbranche. In: BAHL, Anke; GROLLMANN, Philipp (Hrsg.): Professionalisierung des Berufsbildungspersonals in Europa – Was kann Deutschland lernen? Bielefeld: Bertelsmann 2011, S. 107-121.
- BAHL, Anke; BLÖTZ, Ulrich; ULMER, Philipp: Von der Ausbildereignungsverordnung bis zum Berufspädagogen. Zur Qualifikation und Förderung des Ausbildungspersonals seit 1972. In: 40 Jahre Bundesinstitut für Berufsbildung: 40 Jahre Forschen – Beraten – Zukunft gestalten. Bonn: BIBB 2010, S. 139-148.
- BAHL, Anke: Workplace trainers and their organisational contexts in companies. In: Proceedings of the ECER VETNET Conference 2009: Papers presented for the VETNET programme of ECER 2009 "Theory and Evidence in European Educational Research" in Vienna (28 to 30 September 2009). DEITMER, Ludger; LASSNIGG, Lorenz; MAN-NING, Sabine (Eds.). Berlin: Wissenschaftsforum Bildung und Gesellschaft e.V. [www.ecer-vetnet.wifo-gate.org] URL: <http://www.b.shuttle.de/wifo/abstract/lecer09.htm>

Literaturverzeichnis

- BAHL, Anke; DIETRICH, Andreas: Die vielzitierte ‚neue Rolle‘ des Ausbildungspersonals – Diskussionslinien, Befunde und Desiderate. In: Berufs- und Wirtschaftspädagogik - online (2008), bwp@Spezial 4 - HT2008 S. 16 – URL: http://www.bwpat.de/ht2008/ws25/bahl_dietrich_ws25-ht2008_spezial4.pdf (Stand: 17.12.2010).
- BAUER, Hans G. u.a.: Lern(prozess)begleitung in der Ausbildung: Wie man Lernende begleiten und Lernprozesse gestalten kann. Ein Handbuch. Bielefeld: W. Bertelsmann 2007.
- BAUER, Hans G.: Maßstäbe und Zielbilder der Lernprozessbegleitung. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 36 (2007), H. 6, S. 24-27.
- BAUSCH, Thomas: Die Ausbilder im dualen System der Berufsbildung. Eine Strukturanalyse des betrieblichen Ausbildungspersonals. Ergebnisse aus der BIBB/IAB-Erhebung 1991/92. Bielefeld: W. Bertelsmann 1997.
- BRATER, Michael; WAGNER, Jost: Qualifikationsbedarf des betrieblichen Bildungspersonals. Ergebnisse einer qualitativen Studie. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 37 (2008), H. 6, S. 5-9.

EBBINGHAUS, Margit: Ideal und Realität betrieblicher Ausbildungsqualität. Sichtweisen ausbildender Betriebe. Bonn: BIBB 2009 (Wissenschaftliche Diskussionspapiere 109). – URL: <http://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/show/id/2276> (Stand: 17.12.2010).

FALK, Rüdiger; ZEDLER, Reinhard: Neue Qualifizierungsmöglichkeiten für das berufliche Bildungspersonal – eine erste Würdigung. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 39 (2010), H. 4, S. 47-48.

GROLLMANN, Philipp; BAHL, Anke: Professionalisierung des beruflichen Bildungspersonals – Was kann Deutschland lernen? In: BAHL, Anke; GROLLMANN, Philipp (Hrsg.): Professionalisierung des Berufsbildungspersonals in Europa – Was kann Deutschland lernen? Bielefeld: Bertelsmann 2011, S. 175-180.

JÄGER, Christiane: Neue AEVO und gestufte Fortbildungsmöglichkeiten bedarfsorientiert umsetzen. Interview mit Axel-Michael Unger, Vorsitzender des Bundesverbands Deutscher Berufsausbilder. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 39 (2010), H. 4, S. 49-50.

KRUSE, Jan: Reader „Einführung in die Qualitative Interviewforschung“. Freiburg: Oktober 2008. (Bezug über <http://www.soziologie.uni-freiburg.de/kruse>)

KUTT, Konrad; TILCH, Herbert: Weiterbildung der Ausbilder – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis (1978), H. 4, S. 25-29.

PÄTZOLD, Günter; DREES, Gerhard: Betriebliche Realität und pädagogische Notwendigkeit. Tätigkeitsstrukturen, Arbeitssituationen und Berufsbewußtsein von Ausbildungspersonal im Metallbereich. Köln, Wien: Böhlau 1989 (Sozialwissenschaftliches Forum 24).

SALSS: Studie zur Aussetzung der AEVO. Betriebserhebung. Endbericht. Vorgelegt dem Bundesinstitut für Berufsbildung. Bonn: August 2007. Unveröffentlichtes Manuskript.

SCHMIDT-HACKENBERG, Brigitte; NEUBERT, Renate; NEUMANN, Karl-Heinz; STEINBORN, Hans-Christian: Auszubildende Fachkräfte – die unbekanntesten Mitarbeiter. Bielefeld: Bertelsmann, 1999. (Berichte zur beruflichen Bildung 224).

SELKA, Reinhard; TILCH, Herbert: Nebenamtliche Ausbilder – Unterschiede, Arbeitsfelder und Weiterbildung. In: Gewerkschaftliche Bildungspolitik 12'81 (1981), S. 361-368.

SLOANE, Peter F. E.: Pädagogische Arbeit in sich verändernden Lebenswelten – Über die Anforderungen an die betriebliche Bildung in einer postmodernen Industriegesellschaft. In: Berufs- und Wirtschaftspädagogik - online (2009), H. Profil 2 S. 17 – URL: http://www.bwpat.de/profil2/sloane_profil2.pdf (Stand: 17.12.2010).

VEREIN FÜR AUSBILDUNGSFORSCHUNG UND BERUFSENTWICKLUNG: Qualifikationsbedarf des Bildungspersonals. Zusammenfassung der Ergebnisse einer explorativen Studie. München: Juli 2008 (unveröffentlichtes Manuskript; Online unter <http://www.vab-ev.de/sites/default/files/userfiles/1file/2008-09-15%20Qualifizierung%20des%20Bildungspersonals%20-%20Kurzfassung.pdf> (Stand: 17.12.2010))