

Berufsbildnerinnen und Berufsbildner in der Schweiz – die unsichtbaren Sozialisationsagenten



NADIA LAMAMRA
Prof. Dr., Leiterin Forschungsfeld »Integrations- und Ausschlussprozesse«, Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle IFFP, Renens, Schweiz



BARBARA DUC
Dr., Senior Researcher, Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle IFFP, Renens, Schweiz



CARMEN BAUMELER
Prof. Dr., Leiterin Forschung & Entwicklung, Eidgenössisches Hochschulinstitut für Berufsbildung EHB, Zollikofen, Schweiz

Obwohl Unternehmen im dualen Berufsbildungssystem der Schweiz eine entscheidende Rolle spielen, sind sie eher selten Gegenstand von Forschung. Das trifft besonders auf jene Personen zu, die dieses Ausbildungsmodell wesentlich prägen: die betrieblichen Berufsbildner/-innen. Eine Studie am Eidgenössischen Hochschulinstitut für Berufsbildung hat sich daher dieser bislang nur wenig erforschten Gruppe angenommen, ihre Charakteristika sowie ihren Berufsalltag untersucht und ihre zentrale Rolle bei der beruflichen Sozialisierung identifiziert.

Charakteristika der Berufsbildner/-innen

Aus internationaler Sicht ist der Anteil der Jugendlichen, die eine duale Berufsbildung absolvieren, in der Schweiz am höchsten (vgl. OECD 2014). Rund zwei Drittel lernen einen der 230 Berufe, wovon ca. 90 Prozent dual ausgebildet werden: 60 bis 80 Prozent der Zeit verbringen die Lernenden im Unternehmen und 20 bis 40 Prozent in der Berufsschule. Darüber hinaus besuchen sie überbetriebliche Kurse, in denen sie ihre praktischen Fähigkeiten verbessern.

2008 bildete fast jede fünfte Firma (18,4%) in der Schweiz mindestens eine Person in der beruflichen Grundbildung aus (vgl. MÜLLER/SCHWERI 2012). Diese Ausbildungsaktivität ist hinsichtlich Unternehmensgröße ungleich verteilt. Das Schweizer Berufsbildungssystem ist seit Jahren stark auf die Beteiligung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) angewiesen: Rund 70 Prozent der Lernenden wurden in Unternehmen mit weniger als 50, davon etwa 40 Prozent in Mikro-Firmen mit weniger als zehn Vollzeitstellen ausgebildet. In der Schweiz tragen daher insbesondere kleine Unternehmen stark zur dualen Berufsausbildung bei.

Betriebliche Berufsbildner/-innen sind somit wichtige Bildungsakteure. Laut den gesetzlichen Vorgaben der Schweiz (Art. 44 Verordnung über die Berufsbildung) steht diese Funktion Personen offen, die über ein eidgenössisches Fähigkeitszeugnis im Ausbildungsbereich oder

eine gleichwertige Qualifikation, über zwei Jahre berufliche Praxis und eine berufspädagogische Qualifikation im Minimum von 40 Stunden verfügen.

Angesichts der Bedeutung dieser Gruppe ist es erstaunlich, dass statistische Informationen weitgehend fehlen. Eine Sekundäranalyse von amtlichen Statistiken zu 25.969 Berufsbildnerinnen und Berufsbildnern aus Westschweizer Kantonen ermöglichte es, folgende Charakteristika zu identifizieren: Berufsbildner/-innen arbeiten hauptsächlich in KMU, vorwiegend in Industrie, Gewerbe und Bauwesen – also Branchen, die auf eine lange Ausbildungstradition zurückblicken und seit den Anfängen der Berufsbildung ins duale System eingebunden sind. Aber auch der Dienstleistungssektor (u. a. Verwaltung, Banken- und Versicherungswesen) spielt in der dualen Berufsbildung eine wichtige Rolle. Da sich die berufliche Segregation nach Geschlecht auf dem Arbeitsmarkt auch in der Berufsbildung zeigt, besteht die Gruppe der Berufsbildner/-innen zu 70 Prozent aus Männern und zu 30 Prozent aus Frauen.

Weitere Erkenntnisse lieferten 80 Interviews mit Berufsbildnerinnen und Berufsbildnern (vgl. Infokasten).

Die Entscheidung, Berufsbildner/-in zu werden, beruht in den meisten Fällen auf einer Anfrage des Arbeitgebers oder ist eine persönliche Entscheidung. Auf jeden Fall spielen die Erfahrungen während der eigenen Lehrzeit eine wichtige Rolle. Weitere Motivationen sind etwa: Freude am Ausbilden und an der Weitergabe von Berufswissen sowie der Wunsch nach einer beruflichen Neuorientierung.

Betriebliche Berufsbildner/-innen übernehmen je nach Betrieb unterschiedliche Aufgaben. Bei den einen ist diese Funktion mit einem beruflichen Aufstieg (vertikale berufliche Mobilität, Führungsfunktion) verbunden, andere üben die Funktion neben einer anderen Tätigkeit aus (horizontale berufliche Mobilität, Übernahme eines neuen Aufgabengebiets). Seite an Seite mit Ausbildungs- oder Personalverantwortlichen sowie Beschäftigten ohne spezifische Ausbildung begleiten sie Lernende in ihrer Ausbildung. Nicht selten bilden Berufsbildner/-innen mehrere Lernende in unterschiedlichen, aber miteinander verwandten Berufen aus.

Herausforderungen im Betriebsalltag

Die Spezifika von Firmen beeinflussen die Tätigkeiten der Berufsbildner/-innen und damit auch ihre pädagogische Praxis. Neben kontextuellen Faktoren wie etwa dem politischen, wirtschaftlichen und sozialen Umfeld, sektoralen und organisationalen Merkmalen wie Organisationsgeschichte und Kultur spielt auch die Unternehmensgröße eine wichtige Rolle (vgl. UNWIN u. a. 2007; BISHOP 2012).

In der Regel wird die Organisationsstruktur bei zunehmender Firmengröße komplexer: Managementebenen werden eingeführt, Rollen werden differenzierter und spezialisierter und Beziehungen zwischen Individuen und Funktionen formalisierter. Im Gegensatz dazu sind formelle Strukturen in kleineren Unternehmen eher selten. In sehr kleinen Organisationen herrscht zumeist eine flache, auf eine Person zentrierte Organisationsstruktur vor. Studien, die die Alltagsrealität von Mikro-Firmen untersuchten (vgl. KELLIHER/REINL 2009), verweisen auf interne Ressourcenbeschränkungen: Sie konzentrieren sich oft auf das tägliche Überleben, sind mit einem hohen Grad an Unsi-

cherheit konfrontiert, haben lange Arbeitszeiten und relativ schlechte materielle Belohnungen.

Kleine Arbeitgeber sind kostensensibler als große und haben vergleichsweise mehr Probleme mit Kostensteigerungen, auch im Bereich der Berufsbildung (vgl. CULPEPPER 2007). Große Unternehmen verfügen eher über getrennte Ausbildungseinrichtungen und neigen dazu, Lernende für längere Zeit aus dem Produktionsprozess herauszuhalten. Dagegen organisieren kleine Firmen ihre betriebliche Ausbildung zumeist so, dass sie mit der täglichen Arbeit einhergeht oder in Produktionspausen stattfindet.

Die Untersuchung des betrieblichen Alltags ermöglicht einen genaueren Blick auf die Herausforderungen, die die Berufsbildner/-innen antreffen (vgl. BESOZZI/PERRENOUD/LAMAMRA 2017). Eine davon ist die Fragmentierung ihrer Tätigkeit. Häufig üben sie noch eine andere Funktion im Betrieb aus (Bereichsleitung, Geschäftsführung) oder sie sind Inhaber/-in. So jonglieren sie zwischen verschiedenen Tätigkeiten und müssen die Ausbildung etwa unterbrechen, um anderen Verpflichtungen nachzukommen oder auf dringende Anliegen zu reagieren. Ähnlich wie BAHL (2013) die Situation für Deutschland dokumentiert, stehen Berufsbildner/-innen auch in der Schweiz vor der Herausforderung, den Spagat zwischen verschiedenen Rollen und unterschiedlichen Tätigkeiten zu meistern.

Unabhängig von der Betriebsgröße beurteilen die befragten Berufsbildner/-innen die Zeit, die Ihnen für die Ausbildung der Lernenden zur Verfügung steht, fast einhellig als nicht ausreichend. Zwar können sie den Zeitaufwand für die Betreuung der Lernenden schwer einschätzen, es gibt dafür aber auch kaum Vorgaben seitens der Betriebe. Aus Sicht der befragten Berufsbildner/-innen erweist sich folglich der Zeitmangel als Hauptproblem der betrieblichen Ausbildung.

Eine weitere Problematik, mit der die Berufsbildner/-innen umgehen müssen, ist das Spannungsverhältnis zwischen produktiver Tätigkeit und Ausbildung (vgl. MOREAU 2003), erst recht, wenn sie in KMU arbeiten. Aufgrund der Ressourcenarmut von kleinen Unternehmen ist das Spannungsfeld zwischen Produktion und Ausbildung in ihrer täglichen Arbeit besonders akzentuiert, was sich insbesondere für Mikro-Firmen zeigen lässt (vgl. BAUMELER/LAMAMRA 2018).

Interessanterweise weisen unsere Ergebnisse aber auch darauf hin, dass dieses Problem selbst in Großbetrieben mit eigenen Ausbildungszentren besteht, in denen sich die Berufsbildner/-innen praktisch ausschließlich um die Lernenden kümmern. Obwohl diese Zentren eigentlich einen geschützten Raum für die Ausbildung der Lernenden bieten sollten, hält auch hier immer öfter Produktivitätsdenken Einzug. So müssen die Zentren ähnliche Rentabilitätsziele wie die übrigen Niederlassungen des Unternehmens erreichen oder sie erhalten Projekte, die die Entwicklung

Datengrundlage

Neben der Auswertung statistischer Informationen von rund 26.000 Berufsbildnerinnen und Berufsbildnern wurden 80 qualitative, halbstrukturierte Interviews und 35 Betriebsbesuche durchgeführt, um Einblicke in den Alltag der Berufsbildner/-innen, ihre Aktivitäten und ihre Rolle bei der beruflichen Sozialisation zu gewinnen. Um der Heterogenität der betrieblichen Ausbildungsbedingungen Rechnung zu tragen, wurden Personen in Betrieben mit unterschiedlichen Größen (50 Großunternehmen, 22 KMU und 8 Mikro-Firmen), verschiedenen Tätigkeitsbereichen und mit einer längeren und kürzeren Tradition der Ausbildung von Lernenden befragt. Die Interviews wurden vollständig transkribiert und einer thematischen Inhaltsanalyse unterzogen.

Für den Zugang zu den Berufsbildnerinnen und Berufsbildnern wurden verschiedene Formen genutzt: direkte Kontaktaufnahme (große Unternehmen), Kontakt über Berufs- oder Arbeitgeberverbände (KMU) sowie Schneeballsystem (KMU und Mikro-Firmen).

Die von 2014 bis 2017 durchgeführte Studie des EHB wurde vom Schweizer Nationalfonds (Projekt Nr. 100017_153323) finanziert.

eines marktfähigen Produkts zum Ziel haben. Neben der Betriebsgröße beeinflusst folglich auch der wirtschaftliche Kontext die betriebliche Ausbildungspraxis.

Die Untersuchung des Berufsalltags der Berufsbildner/-innen legt schließlich nahe, das Spannungsverhältnis zwischen produktiver Tätigkeit und Ausbildung zu überdenken. Da die Produktivitätsanforderungen in allen Arbeitsbereichen, selbst bei der Ausbildung, im Vordergrund stehen, kann von einer klaren Dominanz der Produktivitätsanforderungen gesprochen werden. Zwar nennen die Berufsbildner/-innen in den qualitativen Interviews ihre Ausbildungstätigkeit an erster Stelle und stützen sich dabei auf die pädagogischen Aspekte, um ihrer beruflichen Tätigkeit einen Sinn zu geben. Dies lässt sich aber auch als Kluft zwischen Vorgaben und Realität (vgl. DEJOURS 1998) interpretieren. Betriebliche Berufsbildner/-innen stehen vor der Herausforderung, Berufs- und Ausbildungstätigkeit miteinander zu vereinbaren, wobei die Produktivitätsanforderungen im Alltag einen klaren Vorrang haben. Während die produktive Tätigkeit klar definiert ist, sind Vorgaben für die betriebliche Ausbildungstätigkeit überdies oft nicht oder nur vage formuliert.

Rolle bei der beruflichen Sozialisierung: Fokus auf überfachliche Kompetenzen

Das duale Berufsbildungssystem stellt eine Instanz der beruflichen Sozialisierung dar, indem Lernende arbeitsmarkt-, berufs- oder betriebsspezifisches Wissen erwerben und mit den Werten und Normen des Arbeits- und Berufslebens vertraut gemacht werden (vgl. MOREAU 2010). Die betrieblichen Berufsbildner/-innen spielen als Sozialisationsagenten eine zentrale Rolle in diesem Prozess. Dabei legen sie das Hauptaugenmerk auf die überfachlichen Kompetenzen (vgl. DUC/PERRENOUD/LAMAMRA, im Druck).

Da die Arbeitswelt einem steten Wandel unterworfen ist, gelten heute überfachliche Kompetenzen in verschiedensten betrieblichen und Ausbildungskontexten als zentral (vgl. BECQUET/ETIENNE 2016). Neue Technologien oder die zunehmende Dienstleistungsorientierung der Wirtschaft erfordern von den Beschäftigten Problemlöse- und Kommunikationsfähigkeit, Selbstständigkeit usw. (vgl. BAILLY/LÉNÉ 2015). Das Konzept »überfachliche Kompetenzen« deckt dabei eine Vielzahl unterschiedlicher Aspekte ab. Im Folgenden sind damit diejenigen gemeint, die die Berufsbildner/-innen selbst hervorgehoben haben – dabei legen sie viel Wert auf Primärtugenden.

Die Berufsbildner/-innen nennen oft Verhaltensweisen wie gute Umgangsformen, Respekt und Höflichkeit, die untrennbar mit ihrem Beruf verbunden sind. In ihrer Perspektive bilden sie folglich nicht nur aus, sondern erziehen auch, falls die Eltern keinen Wert auf diese Aspekte gelegt haben. Weiter ist Sozialkompetenz (Umgang mit Mitmen-

schen, Kommunikationsfähigkeit, Teamgeist) für die Arbeit und im Umgang mit Kundinnen und Kunden sehr wichtig. Und schließlich umfassen die überfachlichen Kompetenzen auch die Einstellung zur Arbeit. Neben Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit legen die befragten Personen in der Ausbildung auch ein hohes Gewicht auf das selbstständige Arbeiten. Selbstständigkeit hat dabei zwei Aspekte: Zum einen ist es die Fähigkeit, eine Aufgabe alleine und korrekt zu erledigen. Andererseits geht es darum, persönliche Verantwortung für die Arbeit zu übernehmen, indem man Eigeninitiative entwickelt, sich eigene Ziele setzt oder den persönlichen Fortschritt selbst beurteilt.

Diese überfachlichen Kompetenzen haben auch im Rekrutierungsprozess einen hohen Stellenwert. Beim Vorstellungsgespräch oder in Schnupperlehren werden sie als Auswahlkriterium herangezogen. Entscheidend ist die Haltung der Bewerber/-innen. Die befragten Berufsbildner/-innen geben an, dass sie diese aus dem Verhalten der Personen herauslesen können. Ob jemand respektvoll und höflich mit Mitmenschen umgeht, lässt sich etwa an der Sprache und an der Körperhaltung erkennen. Auch Auftreten und Erscheinungsbild werden bei der Auswahl berücksichtigt. So wichtig diese Kriterien auch sind, sie sind nicht die einzigen und können mitunter weniger stark gewichtet werden als andere Auswahlkriterien. Dennoch ist ein angemessenes Verhalten bei der Rekrutierung eine wichtige Voraussetzung, zumal gewisse Verhaltensweisen während der Ausbildung als schwer korrigierbar gelten. Am stärksten gewichtet wird allerdings die Motivation. Darunter verstehen die Befragten die Einstellung der Stellenbewerber/-innen zum Wunschberuf sowie ihre Lernbereitschaft. Ihrer Meinung nach lässt sich die Motivation anhand des Verhaltens einschätzen (machen sie mit, sind sie aktiv, stellen sie Fragen?).

In den Interviews werden die überfachlichen Kompetenzen nicht nur als Auswahlkriterium, sondern auch als Ausbildungsziel genannt. Hier scheint es sich um ein Paradox zu handeln: Sind diese Kompetenzen nun Voraussetzung, damit Jugendliche überhaupt einen betrieblichen Ausbildungsplatz erhalten, oder können sie auch während der Ausbildung erworben werden? Die Aussagen der befragten Berufsbildner/-innen legen nahe, dass die Betriebe weniger die Frage nach der Erlernbarkeit bestimmter Fertigkeiten, Haltungen und Werte umtreibt, sondern dass sie vielmehr die Arbeitsmarktfähigkeit ihrer Lernenden (Einstieg in die Berufswelt nach der Ausbildung) als Herausforderung sehen. Allerdings ist anzumerken, dass der starke Fokus auf Selbst- und Sozialkompetenzen die ungleichen Chancen der Jugendlichen verstärken kann, da diese Kompetenzen im Verlauf der Primärsozialisation erworben werden, die durch das unterschiedliche kulturelle und soziale Kapital des Herkunftsmilieus geprägt ist.

Arbeit der Berufsbildner/-innen sichtbarer machen

Unsere Studie verwies auf die wichtige Rolle der Berufsbildner/-innen als zentrale Bildungs- und Sozialisationsagenten in der Schweiz. Sie identifizierte ihre Charakteristika, beleuchtete die unterschiedlichen Kontexte der betrieblichen Ausbildung und ihre Herausforderungen sowie den inhaltlichen Fokus auf überfachliche Kompetenzen. Wir identifizierten einerseits ein hohes Engagement der Berufsbildner/-innen für die berufliche Ausbildung, aber auch Herausforderungen im Betriebsalltag: Dominanz der Produktivitätsanforderungen, Ausbildung als Nebentätigkeit und Zeitmangel.

Obwohl die Berufsbildner/-innen einen großen Beitrag zur Berufsbildung leisten, ist dieser häufig unsichtbar: So

fehlen etwa schweizweite statistische Angaben zu dieser Gruppe und häufig auch betriebliche Vorgaben, die Anerkennung ihrer Tätigkeit und der dafür zur Verfügung stehenden Zeit. Gerade in Zeiten eines großen technologischen Wandels – Stichwort: Digitalisierung – mit erwartbaren Auswirkungen auf überfachliche Kompetenzen gilt es, diese Arbeit stärker sichtbar zu machen und anzuerkennen. Ein erster Schritt könnte darin bestehen, inhaltliche und zeitliche Vorgaben für die betriebliche Ausbildungstätigkeit klar zu formulieren und gemäß der Wichtigkeit der Tätigkeit angemessen auszustatten. Die Unsichtbarkeit dieser Sozialisationsagenten betrifft aber auch die Forschung. Da Studien zu betrieblichen Berufsbildner/-innen rar sind, wäre es weiter wünschenswert, diesem Thema auch in der Forschung mehr Sichtbarkeit zu gewähren. ◀

Literatur

BAHL, A.: Führungskräfte unter erschwerten Bedingungen: Empirische Einblicke zur Teilhabe des ausbildenden Personals in Wirtschaftsorganisationen. In: WEBER, S.-M. u. a.: Organisation und Partizipation. Beiträge der Kommission Organisationspädagogik. Wiesbaden 2013, S. 209–217

BAILLY, F.; LÉNÉ, A.: Post-face: Retour sur le concept de compétences non académiques. In: Formation Emploi (2015) 130, S. 69–78

BAUMELER, C.; LAMAMRA, N.: Micro firms matter. How do they deal with the tension between production and training? 2018, nicht publiziertes Manuskript

BECQUET, V.; ETIENNE, R.: Les compétences transversales en questions. Enjeux éducatifs et pratiques des acteurs. In: Éducation et socialisation. Les Cahiers du CERFEE (2016) 41 – URL: <http://edso.revues.org/1634> (Stand: 21.02.2018)

BESOZZI, R.; PERRENOUD, D.; LAMAMRA, N.: Le temps au cœur des contraintes des formateurs et formatrices en entreprise. In: Revue économique et sociale (2017) 75, S. 53–68

BISHOP, D.: Firm Size and Skill Formation Processes: an Emerging Debate. In: Journal of Education and Work 25 (2012) 5, S. 507–521

CULPEPPER, P. D.: Small States and Skill Specificity Austria, Switzerland, and Interemployer Cleavages in Coordinated Capitalism. In: Comparative Political Studies 40 (2007) 6, S. 611–637

DEJOURS, C.: Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale. Paris 1998

DUC, B.; PERRENOUD, D.; LAMAMRA, N.: Les compétences transversales à partir du point de vue des formateurs et formatrices en entreprise: entre objets de formation et critères de sélection. In: Éducation et socialisation 47 (2018) (im Druck)

KELLIHER, F.; REINL, L.: A Resource-Based View of Micro-firm Management Practice. In: Journal of Small Business and Enterprise Development 16 (2009) 3, S. 521–532

MOREAU, G.: Le monde apprenti. Paris 2003

MOREAU, G.: Devenir mécanicien. Affiliation et désaffiliation des apprentis aux métiers de la mécanique automobile. In: Revue suisse de sociologie 36 (2010) 1, S. 73–90

MÜLLER, B.; SCHWERI, J.: Die Betriebe in der dualen Berufsbildung: Entwicklungen 1985 bis 2008. Neuchâtel 2012

OECD: Education at a Glance 2014. OECD Indicators. Washington 2014

UNWIN, L. u. a.: Looking Inside the Russian Doll: The Interconnections between Context, Learning and Pedagogy in the Workplace. In: Pedagogy, Culture & Society 15 (2007) 3, S. 333–348