

# Berufspädagogische Begleitung und Qualitätsentwicklung

## Tätigkeiten und Anforderungen an das betriebliche Ausbildungspersonal



**ANDREAS DIETRICH**  
Prof. Dr., Lehrstuhl  
Wirtschafts- und Gründungs-  
pädagogik, Universität  
Rostock



**STEFAN HARM**  
Wiss. Mitarbeiter am  
Lehrstuhl Wirtschafts- und  
Gründungspädagogik,  
Universität Rostock

**In der Fachliteratur wird immer wieder auf veränderte Arbeitsanforderungen des betrieblichen Ausbildungspersonals verwiesen. Daraus werden Forderungen zur Professionalisierung und Qualifizierung abgeleitet, die auch zur Qualitätsentwicklung betrieblicher Ausbildung beitragen können. In diesem Beitrag werden die Aufgaben und Tätigkeiten und die durch das Ausbildungspersonal wahrgenommenen Veränderungen der berufspädagogischen Anforderungen analysiert. Es wird deutlich, dass die Differenz zwischen Anforderungen und berufspädagogischen Qualifikationen und Kompetenzen dieser Personengruppe eher wächst.**

### Ausbildungsqualität und die Bedeutung des Ausbildungspersonals

Eine duale Berufsausbildung soll jungen Menschen einerseits gesellschaftliche Teilhabe und persönliche Entwicklung ermöglichen sowie eine berufliche Beschäftigungs- und Lebensperspektive eröffnen. Andererseits besteht das Ziel beruflicher Bildung in der Versorgung des Beschäftigungssystems mit qualifizierten Fachkräften auf hohem Qualitätsniveau. Auch wenn in den letzten Jahren aufgrund gesellschaftlicher Megatrends – wie u. a. Internationalisierung, demografische Entwicklung, Digitalisierung – dem dualen System immer wieder Reform- und Weiterentwicklungsbedarf attestiert wurde, gibt es doch kaum grundsätzliche Zweifel an der generellen Eignung des dualen Modells für die Qualifizierung des Fachkräftenachwuchses.

Allerdings sind Matching-Probleme in einzelnen Regionen und Branchen, hohe Vertragslösungs- und Abbruchquoten oder Erosionstendenzen an den Rändern des dualen Systems Hinweise darauf, dass Struktur- und Qualitätsfragen wieder verstärkt in den Blick zu nehmen sind. Insbesondere aus der Perspektive der Auszubildenden spielt das Ausbildungspersonal für die Qualität der beruflichen Ausbildung eine entscheidende Rolle, wie BEICHT u. a. (2009) nachweisen. Besondere Bedeutung kommt dabei der Gestaltung des beruflich-betrieblichen Sozialisationsprozesses zu. Hier bewegen sich Ausbilder/-innen in dem »Spannungsfeld, einerseits auf die strenge Ordnung des Betriebes vorzubereiten und andererseits tolerant gegenüber den Wünschen und Vorstellungen der jungen Auszubildenden zu sein« (ECKERT/MÜLLER/SCHRÖTER 2011, S. 4).

Anforderungen an die Ausbildungsqualität bzw. an das betriebliche Ausbildungspersonal können somit zum einen aus betriebswirtschaftlich-ökonomischer, zum anderen aus pädagogisch-subjektorientierter Perspektive formuliert werden. Dies impliziert mögliche Zielkonflikte und Dilemmata des betrieblichen Ausbildungspersonals (vgl. BAHL 2011).

Für die Qualität und Attraktivität der betrieblichen Ausbildung ist es essenziell, ob und wie das Ausbildungspersonal zwischen diesen Anforderungen vermittelt, Ausbildungs- und Prüfungserfolg ermöglicht, Betriebe und Auszubildende »bei der Stange hält« und auch neue Zielgruppen (vgl. DIETRICH 2013) an die Ausbildung heranzuführt. Vor diesem Hintergrund werden Fragen nach dem »Arbeitsalltag« des Ausbildungspersonals bedeutsam:

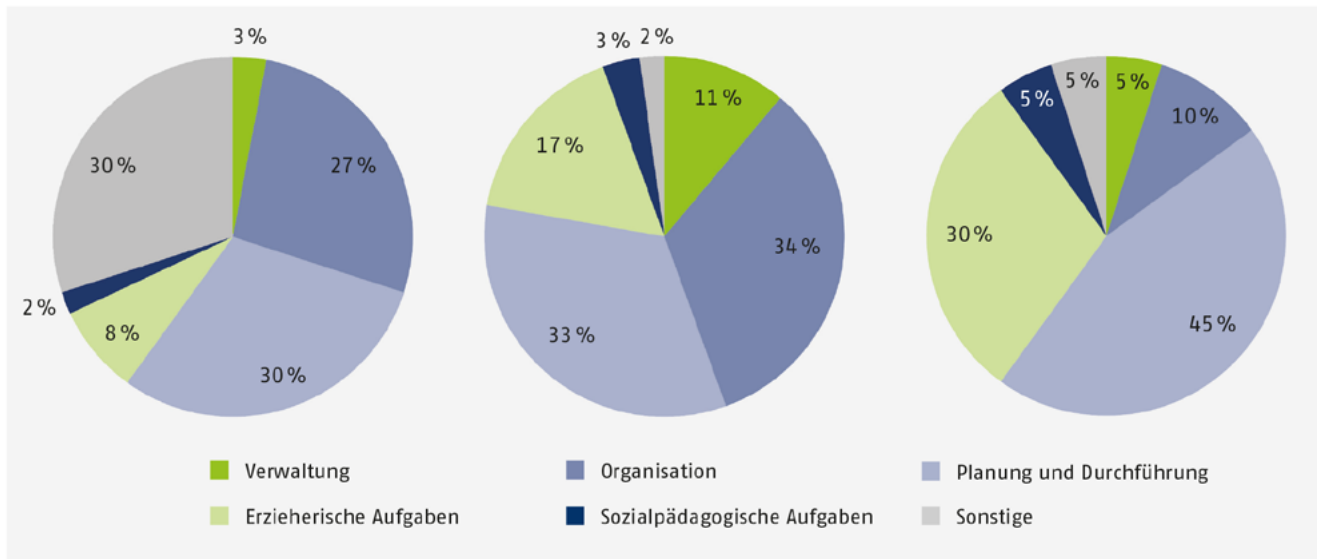
- In welche betrieblichen Handlungsfelder sind Ausbilder/-innen eingebunden?
- Wie werden Veränderungen in den Arbeitsaufgaben und bei den Auszubildenden wahrgenommen?
- Welche berufspädagogischen Qualifikationen, Kompetenzen und Erfahrungen sind oder werden notwendig?

Durch die Beantwortung dieser Fragen können Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen, Aufgaben und Auswirkungen auf Gestaltung und Qualität dualer Ausbildung differenzierter analysiert werden.

### Arbeitssituation und -aufgaben

Analysen zu Arbeitsaufgaben und zur Arbeitssituation des Ausbildungspersonals sind derzeit in der Forschung kaum präsent – es existieren nur wenige empirische Untersu-

Abbildung 1  
Tätigkeiten von Ausbilderinnen und Ausbildern



Quelle: nach MERKEL u. a. 2017

chungen. Zu nennen ist die Studie von BRÜNNER (2014), die die in der AEVO verankerten normativen Vorgaben als Ausgangspunkt heranzieht. Daraus leitet die Autorin Aufgaben und Handlungsstrukturen der im Ausbildungsprozess beteiligten Personen ab, um anschließend herauszuarbeiten, ob und wie sich diese in den Aufgabenprofilen der Ausbilder/-innen niederschlagen. Auf diese Weise ermittelt BRÜNNER sechs Aufgabentypen: 1. den makrodidaktischen Aufgabentyp, 2. den mikrodidaktischen Aufgabentyp für die Ausbildung in Gruppen, 3. den mikrodidaktischen Aufgabentyp für die Ausbildung Einzelner sowie 4. den pädagogisch-organisatorischen Aufgabentyp und zwei Mischformen (vgl. BRÜNNER 2014, S. 217ff.). Damit wird die Heterogenität der Tätigkeiten deutlich.

Auch BAHL u. a. (2012) widmen sich der »Situation des ausbildenden Personals in der betrieblichen Bildung«. Hier liegt der Schwerpunkt nicht auf den Aufgaben, sondern auf den strukturellen Rahmenbedingungen aus organisationaler Perspektive. Zentrales Ergebnis dieser Untersuchung ist, dass die für eine qualitativ hochwertige Ausbildung notwendigen Ressourcen dem Ausbildungspersonal oft nicht zur Verfügung stehen. Ein weiteres Ergebnis ist, dass die Situation des betrieblichen Ausbildungspersonals stark vom Stellenwert abhängt, den Ausbildung generell im Unternehmen hat. Zudem variiert die Ausbildung im Betrieb je nach Branche und Unternehmensstruktur.

Letztlich kommen beide Studien zu dem Ergebnis, dass Ausbilder/-innen mit vielen unterschiedlichen Handlungssituationen konfrontiert werden, die wiederum durch unterschiedliche betriebliche Rahmenbedingungen geprägt sind. Diese Vielfalt gilt es im Folgenden weiter zu beleuchten.

### Fallstudien zu Aufgaben und Tätigkeiten von Ausbilder/-innen

An diese Befunde anknüpfend wurden an der Universität Rostock im Rahmen einer qualitativen Fallstudienforschung (vgl. MERKEL u. a. 2017) Aufgaben und Tätigkeiten des betrieblichen Ausbildungspersonals in Rostocker Unternehmen untersucht. Ziel war es, die komplexen Handlungsfelder der Ausbilder/-innen im Unternehmensalltag explorativ zu erfassen, den Gegenstandsbereich deskriptiv aufzuarbeiten und Muster zu identifizieren. Die Datenerhebung erfolgte in Form von leitfadengestützten Interviews und einer Dokumentenanalyse. Als Untersuchungsfälle dienten zwei Unternehmen mit 500 bis 1.000 Beschäftigten, die über hauptamtliche Ausbilder/-innen verfügen und als »gute Ausbildungsbetriebe« i. S. v. stabilen Bewerberzahlen, hohem Ausbildungsengagement und guten Ausbildungs- und Übernahmeerfolgen gelten.

In der Studie wurden u. a. drei Ausbilder/-innen gebeten, über eine Woche ihre Aufgaben und realen Handlungen in einem Arbeitsprotokoll zu erfassen. Ergänzend sollten die Ausbilder/-innen den Umfang von fünf zentralen Aufgabenbereichen, bezogen auf ein komplettes Ausbildungsjahr, angeben. Damit konnten die Tätigkeitsschwerpunkte der hauptamtlichen Ausbilder/-innen quantifiziert werden (vgl. Abb. 1).

In den explorativen Ergebnissen lässt sich erkennen, dass trotz strukturähnlicher Unternehmen (Betriebsgröße, Ausbildungsberufe, Ausbildungstradition, Anzahl Auszubildende) die Tätigkeiten der Einzelpersonen stark differieren. So können verwaltende und organisierende Aufgaben bis zu 40 Prozent der Arbeitszeit in Anspruch nehmen,

die direkte Arbeit mit den Auszubildenden (Planung und Durchführung, Erziehung, sozialpädagogische Begleitung) füllt zwischen 40 und 80 Prozent. Das bedeutet, dass Ausbilder/-innen unterschiedlich viel Zeit direkt mit den Auszubildenden verbringen und z. T. stark in Verwaltungs- und Organisationsaufgaben eingebunden sind. Es stellt sich somit die Frage, wie intensiv und von wem berufspädagogische Ausbildungstätigkeit und die kontinuierliche Begleitung der Auszubildenden wahrgenommen wird.

Offensichtlich können Aufgabenzuschnitte der Ausbilder/-innen sehr unterschiedlich sein und es hängt stark von dem oder der einzelnen Ausbilder/-in ab, ob und wie vorhandene Rahmenbedingungen zur Erreichung guter Ausbildungsqualität genutzt werden. Damit rücken die Kompetenzen und Qualifikationen des Ausbildungspersonals als Element der Ausbildungsqualität in den Fokus.

### Veränderung der berufspädagogischen Anforderungen

Ausbilder/-innen verfügen häufig – neben der Berufsqualifikation – über umfangreiche berufspädagogische Erfahrungen und Kompetenzen, zudem handelt es »sich bei Beschäftigten mit Ausbildungsverantwortung meist um besonders engagierte und motivierte Mitarbeiter/-innen im Betrieb« (BAHL 2011, S. 18), die häufig auch ein »Berufsethos« als Ausbilder/-in aufweisen. In den letzten Jahren durchgeführte Experteninterviews mit den unterschiedlichen Gruppen (ausbildende Fachkräfte, neben- und hauptamtliche Ausbilder/-innen mit AEVO, Ausbildungsleitung) deuten darauf hin, dass das Ausbildungspersonal häufig fehlende formale Qualifikation durch persönliches Engagement und Erfahrung in der Praxis kompensiert bzw. kompensieren muss (vgl. DIETRICH/FRENCH 2015). Dies gilt für die berufspädagogisch formal nicht qualifizierten ausbildenden Fachkräfte, die als Fachexperten das Lernen im Arbeitsprozess begleiten. Es betrifft aber auch neben- und hauptamtliche Ausbilder/-innen, die über eine formale Qualifikation verfügen (AEVO oder Fortbildungsabschlüsse) und sowohl umfassend Planungs- und Organisationsaufgaben übernehmen als auch für didaktisch organisierte betriebliche Lehr-Lern-Prozesse verantwortlich sind.

Um das Spannungsfeld zwischen formaler Qualifikation und Erfahrungswissen vor dem Hintergrund aktueller berufspädagogischer Herausforderungen und widersprüchlicher Handlungslogiken weiter zu untersuchen, wurde auf Basis der explorativ erhobenen Daten der Fallstudien eine quantitative Untersuchung angeschlossen. In dieser wurden 2017 bei den Ausbildertagen der IHK zu Flensburg insgesamt 300 Teilnehmende schriftlich befragt, um aktuelle berufspädagogische Anforderungen sowie Arbeitskontexte und Handlungsfelder zu ermitteln. Die Items wurden aus

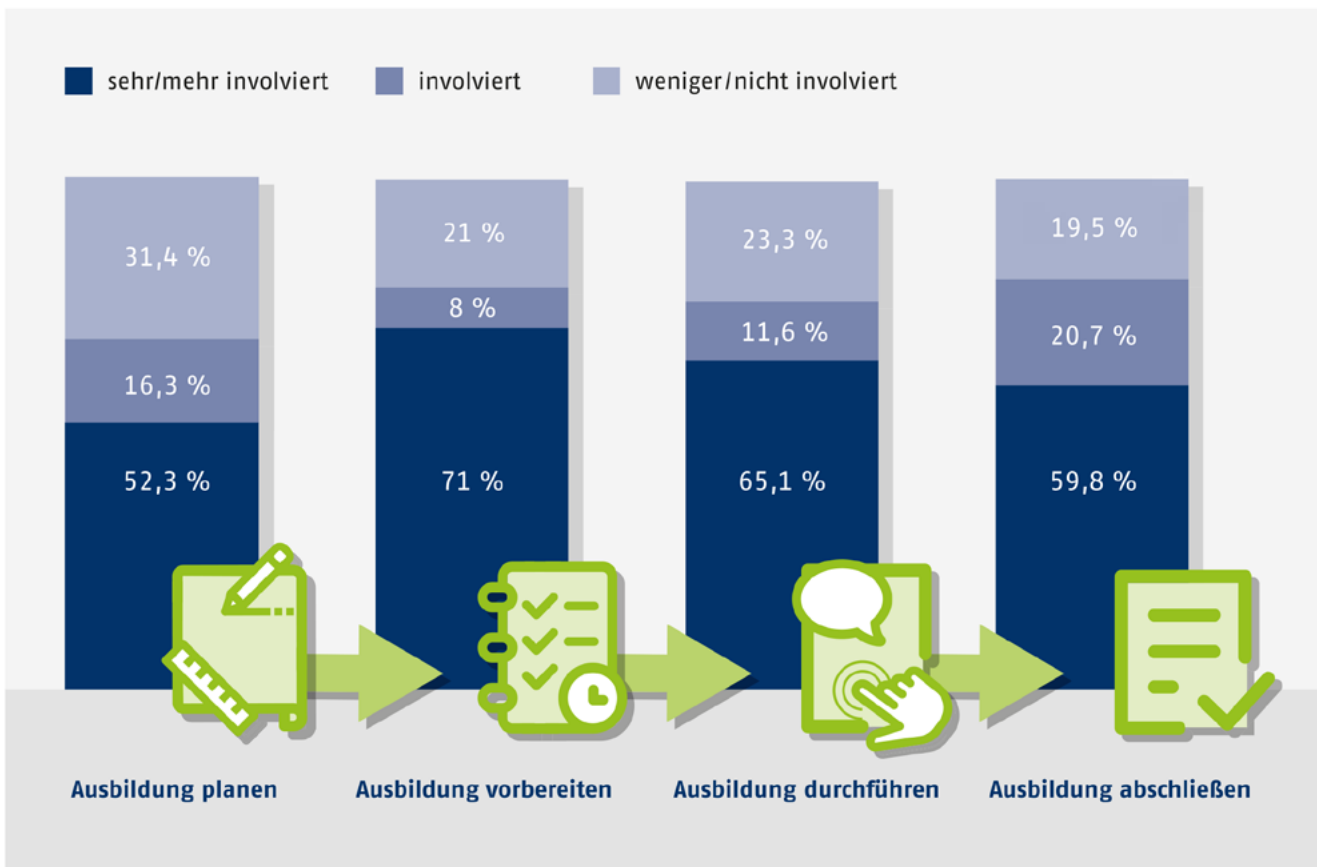
Fachpublikationen, den Fallstudien und aus bestehenden Befragungsinstrumenten entwickelt. Der Rücklauf lag bei 86 auswertbaren Fragebögen. Zwar sind unterschiedliche Branchen, Betriebsgrößen und Ausbildungserfahrungen im Sample vertreten, gleichwohl ist die Studie nicht repräsentativ und beschränkt sich im Schwerpunkt auf die Zielgruppe der neben- und hauptamtlichen Ausbilder/-innen aus IHK-Mitgliedsbetrieben, die einer offenen Einladung der IHK zu Flensburg gefolgt waren.

In Abbildung 2 werden die Handlungsfelder, in die Ausbilder/-innen mehr oder weniger involviert sind, in Anlehnung an die in der AEVO genannten – Ausbildung planen, vorbereiten, durchführen und abschließen – deutlich.

Eine Auffälligkeit findet sich im Handlungsfeld *Ausbildung planen*: Fast ein Drittel der Ausbilder/-innen gaben an, wenig oder gar nicht in diesen Prozess involviert zu sein. Dies ist nachvollziehbar, da die Verantwortlichkeiten, die Ausbildungsvoraussetzungen zu prüfen, meist bei der Geschäftsführung eines Unternehmens, liegen, die hier aber nicht befragt wurde. Auch im Handlungsfeld *Ausbildung durchführen* ist erkennbar, dass die Befragten nicht so stark involviert sind. Der Grund für diese Diskrepanz liegt eventuell in der befragten Zielgruppe, da Lehrunterweisungen größtenteils durch ausbildende Fachkräfte und nicht direkt von haupt- und nebenamtlichen Ausbilder/-innen durchgeführt werden – obwohl diese für diese Aufgabe durch die AEVO qualifiziert sind.

Die Ergebnisse zu den vier Handlungsfeldern nach AEVO zeigen, dass Ausbilder/-innen nicht in alle Handlungsfelder gleich involviert sind und dass die Tätigkeiten und Aufgaben auf das gesamte Ausbildungspersonal unterschiedlich verteilt sind. Rückführend auf BRÜNNERS Typenbildung des betrieblichen Ausbildungspersonals ist eine vertiefte und differenzierende quantitative Befragung von ausbildenden Fachkräften, neben- und hauptamtlichen Ausbildern/-innen mit AEVO und der Ausbildungsleitung nötig, um umfassend Daten zu den einzelnen Typen zu ermitteln. Neben den Handlungsfeldern wurden die Ausbilder/-innen auch nach wahrgenommenen Veränderungen in der betrieblichen Berufsausbildung befragt. So wurde z. B. deutlich, dass die pädagogische gegenüber der fachlichen Befähigung an Bedeutung gewinnt. Auch die Erweiterung personeller, zeitlicher und materieller Ressourcen für die Ausbildung wurde erwähnt. Qualitätsdimensionen der betrieblichen Ausbildung definieren die Befragten eher aus pädagogischer Perspektive und orientieren sich dabei stark an einzelnen Individuen. Die Befragungsergebnisse verdeutlichen auch, dass nur 65 Prozent der Befragten über die Ausbildereignung und lediglich neun Prozent über einen berufspädagogischen Fortbildungsabschluss verfügen.

Abbildung 2  
Handlungsfelder von Ausbilderinnen und Ausbildern



Quelle: Befragung von Ausbildern/innen (n = 86) auf den IHK-Ausbildertagen 2017 in Schleswig-Holstein

### Qualifizierung angesichts wachsender pädagogischer Anforderungen

Es stellt sich die Frage, ob persönliches Engagement und langjährige Erfahrungen der Ausbilder/-innen ausreichen, um die Ausbildungsqualität im dualen System zu halten respektive den gestiegenen berufspädagogischen Anforderungen gerecht zu werden. Wichtiger wird gemäß den Ergebnissen der Erhebung in Flensburg eine individualisierte pädagogische Begleitung der Auszubildenden, die auf diagnostischen Befunden aufbaut, Reflexion ermöglicht, Lernende individuell unterstützt und somit auch zu einer grundsätzlichen Veränderung des Ausbildungsgeschehens im Betrieb führt. Diese Aspekte zielen auf die eher pädagogisch-subjektorientierte Perspektive von Ausbildungsqualität und damit auf die notwendige berufspädagogische Kompetenz.

Für »gute Ausbildung« ist das Erfahrungswissen von Ausbilder/-innen wichtig, allerdings ist »begründbares pädagogisches Handeln ... nur als konzeptionell orientiertes Handeln vorstellbar. Das setzt einerseits die Entwicklung expliziter pädagogischer Konzepte voraus und erfordert andererseits auch die bewusste Reflexion und die kritische

Betrachtung intuitiver pädagogischer Handlungsweisen« (ECKERT/MÜLLER/SCHRÖTER 2011, S. 3). Allerdings sind betriebliche Ausbilder/-innen unter formalen Gesichtspunkten mit Blick auf ihre berufspädagogische Kompetenz als Berufsgruppe vergleichsweise gering professionalisiert. So ist nach BBiG die fachliche und persönliche Eignung zu bescheinigen; die notwendigen berufspädagogischen Kompetenzen können in einem Vorbereitungslehrgang mit unterschiedlichem Umfang und unterschiedlicher Qualität erworben werden, wobei hier lediglich Grundlagen vermittelt werden bzw. die Berechtigung zur Ausbildung attestiert wird (vgl. BRÜNNER 2012).

Vor dem Hintergrund der breit gestreuten Tätigkeiten und Aufgaben und einer Zunahme berufspädagogischer Anteile könnte eine breit ausgebildete pädagogisch-didaktische Professionalität künftig stärker gefragt sein, ggf. auch in Verbindung mit einer formalen Höherqualifizierung und akademischen Qualifizierung des betrieblichen Bildungspersonals.

Allerdings steht eine umfassende empirische Bestätigung dieser Aussagen noch aus. Hier müssten unsere Ergebnisse durch zusätzliche quantitative Studien empirisch abgesichert werden, um den Zusammenhang von berufspädago-

gischer Kompetenz, realen Arbeits- und Handlungsfeldern und der Ausbildungsqualität differenzierter zu beschreiben und zu erklären. Erst auf dieser Grundlage lassen sich fundierte Handlungsempfehlungen formulieren, z. B. für Anpassungen der AEVO, berufspädagogischer Fortbildungsberufe, ergänzender wissenschaftlicher Weiterbildungsangebote, wie sie etwa die Kammern bereits anbieten. Allerdings ist es im Vergleich zur Beforschung von Berufsschullehrkräften immer noch deutlich schwieriger, Forschungszugänge in die betriebliche Ausbildungsrealität und zum betrieblichen Bildungspersonal zu erhalten (vgl.

DIETRICH/VONKEN 2009, S. 7 ff.). Aus forschungsmethodischen Gesichtspunkten ist zudem die in den erwähnten Studien vorgenommene Fall- und Personenauswahl problematisch, da es sich in der Regel um eine »Positivauswahl« handelt. Es ist zu vermuten, dass Betriebe, die offen für Forschung sind, zumindest bewusster auf die eigene Ausbildungsqualität achten und einen Blick von außen nicht scheuen. Zugespitzt könnte man formulieren, dass über die Ausbilder/-innen und ihre Arbeits- und Rahmenbedingungen in Betrieben mit vermuteter »schlechter Ausbildungsqualität« aus Forschungssicht am wenigsten bekannt ist. ◀

---

#### Literatur

- BAHL, A.: Zwischen Baum und Borke. Dilemmata des betrieblichen Ausbildungspersonals an der Schwelle von Bildungs- und Beschäftigungssystem. In: BWP 40 (2011) 6, S. 16–20 – URL: [www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/bwp/show/6783](http://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/bwp/show/6783) (Stand: 28.03.2018)
- BAHL, A. u. a.: Die Situation des ausbildenden Personals in der betrieblichen Bildung (SIAP). Abschlussbericht. Bonn 2012
- BEICHT, U. u. a.: Viel Licht – aber auch Schatten. Qualität dualer Berufsausbildung in Deutschland aus Sicht der Auszubildenden (BIBB Report 9/2009). Bonn 2009 – URL: [www.bibb.de/dokumente/pdf/a12\\_bibbreport\\_2009\\_09.pdf](http://www.bibb.de/dokumente/pdf/a12_bibbreport_2009_09.pdf) (Stand: 28.03.2018)
- BRÜNNER, K.: Aufgabenspektrum und Handlungsstrukturen des betrieblichen Ausbildungspersonals. Selbstwahrnehmung und Fremdattribution im Kontext von Berufskonzept und Professionalisierung. Paderborn 2014
- BRÜNNER, K.: Der Beitrag der »Ausbildung der Ausbilder« zur Professionalität des betrieblichen Bildungspersonals. In: ULMER, P.; WEIß, R.; ZÖLLER, A. (Hrsg.): Herausforderungen an das Bildungspersonal in der beruflichen Aus- und Weiterbildung. Bielefeld 2012, S. 237–256
- DIETRICH, A.: Neue Anforderungen, neue Zielgruppen: Funktionserweiterungen des betrieblichen Bildungspersonals. In: NIEDERMAIR, G. (Hrsg.): Facetten berufs- und betriebspädagogischer Forschung. Grundlagen – Herausforderungen – Perspektiven. Linz 2013, S. 219–234

- DIETRICH, A.; FRENCH, M.: Durchlässige Qualifizierungs- und Professionalisierungswege für das Berufsbildungspersonal im Kontext bildungs- und berufsbiographischer Rahmenbedingungen. Unveröffentlichtes Manuskript. Rostock 2015
- DIETRICH, A.; VONKEN, M.: Zum Stellenwert der betrieblichen Aus- und Weiterbildung in der Berufs- und Wirtschaftspädagogik. In: *bwp@* (2009) 16 – URL: [www.bwpat.de/ausgabe16/diettrich\\_vonken\\_bwpat16.pdf](http://www.bwpat.de/ausgabe16/diettrich_vonken_bwpat16.pdf) (Stand: 28.03.2018)
- ECKERT, M.; MÜLLER, C.; SCHRÖTER, T.: Der Ausbilder als Akteur der Qualitätsentwicklung – BIBB-Modellversuch »ProfUnt« zur Qualitätsentwicklung in der betrieblichen Berufsausbildung. In: *bwp@* (2011) 21 – URL: [www.bwpat.de/ausgabe21/eckert\\_etal\\_bwpat21.pdf](http://www.bwpat.de/ausgabe21/eckert_etal_bwpat21.pdf) (Stand: 28.03.2018)
- MERKEL, A. u. a.: Handlungskontexte und Kompetenzen von betrieblichem Ausbildungspersonal – Eine explorative Untersuchung von Arbeitsbedingungen und -prozessen in regionalen Unternehmen in Mecklenburg-Vorpommern. In: FRENCH, M.; DIETRICH, A. (Hrsg.): Berufsbildungspersonal in Bildungsdienstleistern und Betrieben. Bentwisch/Rostock 2017, S. 115–142