

Qualifizierung des Ausbildungspersonals jenseits berufsfachlicher Themen

Wie kann die Fortbildungsbereitschaft gestärkt werden?



MONIKA BETHSCHEIDER
Dr., wiss. Mitarbeiterin
im BIBB



ANNE KNAPPE
Wiss. Mitarbeiterin im BIBB
knappe@bibb.de

Bei der beruflichen Qualifizierung junger Menschen sieht sich das Bildungspersonal immer neuen Anforderungen gegenüber. Allerdings sind gerade Ausbilder/-innen nur schwer für die Teilnahme an Fortbildungen zu gewinnen, wenn sich diese nicht direkt mit berufsfachlichen Fragen befassen. Das zeigte sich auch bei der Erprobung einer von der Fachstelle Übergänge in Ausbildung und Beruf (*überaus*) entwickelten Qualifizierung zu Anforderungen, die bei der Ausbildung von Flüchtlingen entstehen können. Der Beitrag zeichnet den Akquiseprozess nach und fragt, an welchen Stellen Bildungsanbieter ansetzen können, um die Bereitschaft zur Teilnahme an berufspädagogischen Qualifizierungsangeboten zu erhöhen. Deutlich wird, dass persönliche Kontakte dabei eine zentrale Rolle spielen.

Komplexe Rahmenbedingungen erschweren die Teilnahme

Um den Anforderungen eines sich stetig verändernden Arbeits- und Ausbildungsmarkts gerecht zu werden und eine hohe Ausbildungsqualität zu gewährleisten, benötigt das berufliche Bildungspersonal Schulungen und Weiterbildung (vgl. ULMER 2019, S. 118). Häufig wird jedoch eine Teilnahme durch die Rahmenbedingungen der Ausbilder-tätigkeit erschwert. Zu den maßgeblichen strukturellen Hemmnissen gehört dabei zweifellos der zeitliche Aufwand (vgl. PFEIFFER u. a. 2019; MÜLLER/WENZELMANN 2018), da steigende Produktivitäts- und Rentabilitätsanforderungen Ausbilder/-innen je nach Funktion, Branche und persönlichem Aufgabenzuschnitt unterschiedlich, aber zunehmend unter Druck setzen (vgl. BAHL u. a. 2012, S. 3; LAMAMRA/DUC/BAUMELER 2018, S. 9). Wie knappe zeitliche Ressourcen genutzt werden, ist aber stets eine Frage der Prioritätensetzung, die auch die Wahrnehmung und Bewertung der Ausbildertätigkeit selbst betrifft. Denn die Klage von Betrieben über fehlenden Fachkräftenachwuchs geht nicht immer einher mit einer wertschätzenden Haltung gegenüber der dafür notwendigen Ausbildertätigkeit (vgl. BAHL u. a. 2012). Da auch das ausbildende Personal selbst seine Aufgaben und Qualifizierungsbedarfe oft vor allem im fachlichen und weniger im pädagogischen Bereich sieht, werden Fortbildungen, die sich auf Themen jenseits berufsfachlicher Aspekte konzentrieren, häufig als eher abstrakt

und praxisfern angesehen (vgl. BETHSCHEIDER/EBERLE/KIMMELMANN 2013). Dieser schwierigen Ausgangssituation sehen Bildungsanbieter sich grundsätzlich gegenüber – auch dann, wenn aktuelle Entwicklungen bei vielen Betrieben einen Fortbildungsbedarf vermuten lassen.

Das Beispiel: Ein Qualifizierungsangebot zur Unterstützung bei der Ausbildung von Flüchtlingen

Die Zahl der Flüchtlinge in einer Ausbildung im Bereich Industrie und Handel ist in den letzten Jahren kontinuierlich auf nunmehr etwa 25.000 gestiegen und es ist anzunehmen, dass diese Zahl weiter steigen wird (vgl. DIHK 2019 a, S. 11). Gleichzeitig zeigen Unternehmerinitiativen, die im Zuge der Flüchtlingszuwanderung 2015/16 entstanden sind (z. B. »NETZWERK Unternehmen integrieren Flüchtlinge«), und die stetige Nachfrage nach Informationsmaterialien und -veranstaltungen der Kammern (vgl. DIHK 2019 b), dass sich bei ausbildungsbereiten Betrieben ein anhaltendes Interesse an Unterstützung und Beratung für die Arbeit mit dieser Zielgruppe entwickelt hat.

Um dem ausbildenden Personal eine vertiefende Auseinandersetzung mit praktischen und pädagogischen Anforderungen der Arbeit mit Flüchtlingen zu ermöglichen und dabei sowohl den Erwerb von Wissen als auch einen Erfahrungsaustausch über scheinbar selbstverständliche Reaktionen und Handlungsweisen zu unterstützen, hat die Fachstelle *überaus* im BIBB zusammen mit einem Wiesbade-

ner Bildungsträger ein Qualifizierungsangebot entwickelt. Es umfasst vier Module insbesondere zu sprachlichen und kulturellen, aber auch zu rechtlichen und finanziellen Aspekten der Ausbildung von Flüchtlingen, die weitgehend unabhängig von Branche, Beruf und Betriebsgröße relevant sind. Das Angebot wurde von Juni bis Oktober 2019 in Wiesbaden und Hamburg von zwei Trägern erprobt, die seit Langem zu migrationsspezifischen Aspekten der beruflichen Bildung arbeiten und mit den Akteuren vor Ort gut vernetzt sind.

Um der Zielgruppe die Teilnahme durch eine flexible Zeitgestaltung zu erleichtern, sieht das Konzept vier Präsenzveranstaltungen von jeweils vier Stunden Dauer vor. Diese wurden über einen Zeitraum von drei bis vier Monaten hinweg durchgeführt und jeweils durch eine sich unmittelbar anschließende Online-Phase ergänzt, in der vertiefende Materialien zur Verfügung gestellt wurden und ein Austausch unter den Teilnehmenden angeregt werden sollte.

Hoher Akquiseaufwand – geringe Anzahl von Anmeldungen

Angesichts der erwähnten Teilnahmehemmnisse sowie der Erfahrung, dass persönliche Kontakte weit mehr Werbewirkung entfalten als unpersönliche Kommunikationswege, planten die Träger eine aufwendige Akquise, bei der sie nicht allein auf die Streuung schriftlicher Informationen (Flyer, Mailings, Briefe) setzten, sondern auch auf ein möglichst hohes Maß an individueller Ansprache, etwa durch Telefonate und Betriebsbesuche. Dafür nutzten sie nicht nur ihre Kontakte zu Unternehmen, sondern auch zu Personen aus einschlägigen Netzwerken oder anderen Fortbildungsprojekten, die als Multiplikatorinnen/Multiplikatoren fungieren konnten.

Von Anfang an erwies sich eine feste Zusage für alle vier Präsenztermine immer wieder als schwierig. Für absehbare Fehlzeiten wurde daher eine Regelung getroffen, die einerseits den Betrieben Flexibilität in der Personalplanung ermöglicht, und andererseits auch jene Verlässlichkeit der Teilnahme gewährleistet, die ein vertrauensvoller Austausch über schwierige Erfahrungen und persönliche Unsicherheiten erfordert. Die Kurse wurden daher für solche Personen geöffnet, die absehbar an einem oder maximal zwei Modulen nicht würden teilnehmen können, wobei die Betroffenen möglichst von Kolleginnen/Kollegen aus demselben Betrieb vertreten werden sollten. Möglich war dies, weil die Module zwar inhaltlich aufeinander bezogen, gleichzeitig aber so konzipiert sind, dass Lernerfolge auch bei der Teilnahme an einzelnen Veranstaltungen gewährleistet bleiben.

Darüber hinaus zeigten sich besonders in Hamburg immer wieder Betriebe für solche Mitarbeiter/-innen an einer Fortbildung interessiert, die verantwortlich für Ausbildung,

dabei aber nicht unmittelbar mit der Vermittlung berufsfachlicher Kompetenzen befasst sind. Dies betraf vor allem größere Unternehmen, die im Gegensatz zu kleinen und Kleinstbetrieben stärker aufgabenteilig arbeiten (z. B. Ausbildungskoordination, Ausbildungsbetreuung und Sprachförderung von unterschiedlichen Personen verantwortet wird). Da die Fortbildung flexibel konzipiert war und ohnehin die Möglichkeit einer Anpassung von Inhalten an lokale Besonderheiten und spezifische Bedarfe der Lerngruppe vorsah, ging der Hamburger Träger davon aus, dass diese Mitarbeiter/-innen gleichermaßen von einer Teilnahme profitieren würden. Er nahm eine entsprechende Erweiterung der Zielgruppe vor, die bei der späteren Evaluation der Modulerprobung berücksichtigt wurde.

Trotz dieser Maßnahmen und obwohl eine Vielzahl der kontaktierten Betriebe ihren Bedarf am Themenspektrum der Fortbildung deutlich machte, blieb das Erreichen der vorgesehenen Mindestanzahl (zehn Anmeldungen pro Standort) lange offen. Schlussendlich nahmen an der ersten Präsenzveranstaltung bei einem Träger zehn, bei dem anderen zwölf Personen teil.

Gestaltung von Fortbildungsangeboten: so nah wie möglich am ausbildenden Personal

Die Qualifizierungsmaßnahme wurde durch einen externen Dienstleister im Hinblick auf die inhaltliche Konzeption der Module und ihre praktische Durchführung evaluiert. Für die spätere Verbreitung des Angebots war es angesichts der Akquiseschwierigkeiten aber wichtig, auch Aufschlüsse darüber zu erhalten, wie betriebliches Ausbildungspersonal verstärkt für eine vertiefte Beschäftigung mit pädagogischen und kommunikativen Aspekten der Ausbildung gewonnen werden kann. Um entsprechende Impulse für die Fortbildungspraxis zu erhalten, wurden daher seitens des BIBB zusätzliche Fachgespräche sowie Interviews geführt (vgl. Infokasten, S. 46).

Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass Fortbildungsangebote dann attraktiv sind, wenn sie möglichst nah an den Arbeitsbedingungen und Bedarfen der Zielgruppe entwickelt und verbreitet werden. Diese Nähe ist unter verschiedenen Aspekten von Bedeutung.

Erhebung aktueller Bedarfe nah an den unterschiedlichen Beteiligten

Damit die Bedarfe des ausbildenden Personals bestmöglich aufgegriffen werden können, sollten sie im persönlichen und kontinuierlichen Kontakt der Fortbildungsanbieter mit ihrer Zielgruppe ermittelt werden. Um dabei nicht die Komplexität der Ausbildungsrealität aus den Augen zu verlieren, ist die Einbeziehung der Perspektiven auch anderer an Ausbildung beteiligter Akteure wichtig. Gelegenheit dazu bieten

Erhebung und Auswertung

Durchgeführt wurden

- 5 Telefonkonferenzen mit den beiden hauptverantwortlichen Dozentinnen beider Standorte (eine während der Akquisephase sowie eine nach jedem Modul),
- 3 leitfadengestützte Interviews mit Dozentinnen (nach Abschluss der Fortbildung),
- 4 leitfadengestützte Interviews mit Teilnehmenden (nach Abschluss der Fortbildung).

Gegenstand der prozessbegleitenden Telefonkonferenzen waren z. B. die jeweilige Anzahl und Zusammensetzung der Teilnehmenden, ihre Arbeitssituation und die zeitlichen Rahmenbedingungen der Modulerprobung. Die Ergebnisse wurden protokolliert und im Hinblick auf Themenschwerpunkte für die Entwicklung von Leitfäden zur späteren Durchführung von Einzelinterviews ausgewertet.

Die abschließende Befragung von Teilnehmenden und Dozentinnen erfolgte in Form problemzentrierter Interviews (vgl. WITZEL 2000), um sowohl eine Vergleichbarkeit der Aussagen zu gewährleisten als auch Raum für subjektive Relevanzsetzungen und neue Aspekte zu eröffnen. Alle Interviews wurden aufgezeichnet, transkribiert und inhaltsanalytisch ausgewertet. Die Codierung der Texte erfolgte mit dem Ziel, sowohl manifeste als auch latente Inhalte zu ermitteln und auf dieser Grundlage eine Schlüsselkategorie (angelehnt an STRAUSS 1998) für die Beantwortung der Frage nach hemmenden und förderlichen Faktoren für eine Fortbildungsbeteiligung zu identifizieren.

z. B. regionale Ausbildertreffen, Fachveranstaltungen von Kammern und Initiativen sowie einschlägige Arbeitskreise, ergänzt durch Kontakte mit Kooperationspartnerinnen und -partnern aus dem Bereich der Berufsschulen, der Berufsvorbereitung sowie – zur ausdrücklichen Berücksichtigung der Perspektive von Auszubildenden – zum Beispiel der Jugendhilfe und Jugendberufsagenturen. »Das hat so viel mit persönlichem Kontakt zu tun«, beschreibt eine Fortbildnerin; wichtig sei, »dass man mit offenen Augen und Ohren da rumläuft und eben überall seine Nase reinsteckt. In der Berufsschule, in Bildungszentren vor Ort, dass man mal mit den Anleitern spricht, hier mal mit einem Berufsschullehrer. Und jeder weiß was anderes [...]. Dann kriegt man die Bedarfe mit und kann auch die Leute dafür interessieren« (6/669-677). Ein solches Vorgehen gewährleistet, dass in der Qualifizierung nicht nur die Themen aufgegriffen werden, die die Teilnehmenden vorab als Bedarf formulieren, sondern auch solche, deren Bedeutung ihnen mitunter erst im Fortbildungsprozess deutlich wird – im vorliegenden Fall betrifft dies etwa die besondere Lebenssituation von Flüchtlingen und deren Einfluss auf die Ausbildung.

Qualifizierungsangebote sollten zudem möglichst kurzfristig zur Verfügung stehen, wenn sich z. B. rechtliche oder betriebsinterne Rahmenbedingungen ändern und neue Fragen aufkommen. Wie die Erfahrung zeigt, ändern sich thematische Bedarfe schnell, und für das Angebot bedeutet dies, so eine Dozentin: »Man müsste noch sehr viel flexibler

sein [...], man müsste eine Grundlage haben, auf der man [...] flexibel und schnell etwas konzipieren kann [...], wenn Bedarf aufpoppt« (6/744-747).

Erfolgreiche Akquise braucht persönliche Kontakte

Auch für die Akquise sind persönliche Kontakte unabdingbar, weil sie präzise Informationen über aktuelle Fortbildungsbedarfe und betriebliche Rahmenbedingungen ermöglichen. Dabei ist es nicht unbedingt notwendig, dass potenzielle Teilnehmende bereits eigene Erfahrungen mit dem Fortbildungsanbieter gemacht haben. Auch Dritte können als Multiplikatorinnen/Multiplikatoren fungieren. Eine Dozentin beschreibt, dass man etwa in Gremien und Arbeitskreisen immer wieder auf Personen treffe, die konkrete Betriebe oder Personen und deren spezifischen Fortbildungsbedarf vor Augen haben und diese dann ansprechen können: »Die hat mir doch vor Kurzem berichtet, dass sie [sich] da so oft [...] überfordert fühlt oder dass sie jetzt schon wieder nicht weiß, wie das mit der bestimmten rechtlichen Änderung ist. Die frage ich jetzt mal ganz konkret [...], ob das nicht für sie eine interessante Fortbildung wäre« (1/226-230).

Persönlicher Kontakt kann zudem dazu beitragen, etwaige Hemmungen zu überwinden und Personen dadurch die Entscheidung für eine Teilnahme erleichtern. So formuliert eine Teilnehmerin: »Also das ist immer diese Hemmung, wo man erst mal sagt, okay, es wäre halt einfacher, wenn man da schon Leute kennt, die einen dann mitnehmen« (2/1189-1191).

Örtliche Nähe erleichtert die Teilnahme und fördert lokale Netzwerke

Um die Qualifizierungsangebote bestmöglich erreichbar zu machen und Anfahrtszeiten gering zu halten, sollten sie so nah wie möglich an den Wohn- und Arbeitsorten ihrer Adressatinnen und Adressaten liegen. Dafür könnten insbesondere im ländlichen Raum auch lokale Räumlichkeiten wie Berufsschulen oder Gemeindezentren als Veranstaltungsorte genutzt und – quasi als Nebeneffekt – die Aktivitäten für gute Ausbildung öffentlich besser sichtbar gemacht werden. Indem die Teilnehmenden sich nah an ihrer täglichen Lebenswelt bewegen, erschließt sich ihnen zudem in besonderem Maße die Möglichkeit, lokale Netzwerke zu bilden und zu pflegen.

Kontakte zu relevanten Akteuren als Bestandteil der Fortbildung

Präsenzveranstaltungen ermöglichen persönliche Kontakte zu Kolleginnen und Kollegen und bieten einen Rahmen, in dem Erfahrungen gemeinsam reflektiert werden können.

Dieser Austausch untereinander ist ein wichtiges Argument für die Teilnahme an Fortbildungen; er dient nicht nur dazu, Informationen zu gewinnen und Lösungsstrategien zu entwickeln, sondern auch der Selbstversicherung. Dazu merkt eine Teilnehmerin an: Man merkt, »okay, andere haben ähnliche Probleme, womit man nie gerechnet hätte« (A2, 1171-1173).

Als besonders motivierend erweist sich zudem der Einsatz von Referentinnen und Referenten, die nicht nur über fachliche Expertise verfügen, sondern auch von eigenen praktischen Erfahrungen berichten können – im vorliegenden Fall waren dies eine Integrationslotsin und eine Juristin aus dem örtlichen Flüchtlingsnetzwerk. Diese Personen können eindeutige und nützliche Bezüge zur Praxis der Teilnehmenden herstellen. »Betriebe«, so die Erfahrung einer Dozentin, »haben eine sehr starke Antenne dafür, ob einem jemand irgendwie Theorie erzählt, aber die Praxis nicht kennt. Da hat man dann sehr schnell ein sehr großes Akzeptanzproblem« (1/1270-1272). Der Einsatz dieser Personen ist besonders erfolgreich, wenn sie nach Abschluss der Qualifizierung weiterhin ansprechbar sind – denn so können nicht nur längerfristige Kontakte vermittelt, sondern durch das erste Kennenlernen auch zukünftige Nachfragen erleichtert werden. Dieser Aspekt sollte bereits während der Akquise herausgestellt werden.

Persönliche Kontakte als ein Schlüssel für mehr Fortbildungsbeteiligung

Trotz schwieriger Rahmenbedingungen haben Fortbildungsanbieter durchaus Möglichkeiten, die Teilnahmebereitschaft des betrieblichen Ausbildungspersonals für berufspädagogische Fortbildungen zu beeinflussen. Um hochwertige und für die Zielgruppe attraktive Qualifizierungen anbieten zu können, sollte der gesamte Prozess (Bedarfserhebung, Konzeptentwicklung, Teilnehmerakquise, Durchführung des Angebots) inhaltlich, zeitlich und räumlich so nah wie möglich an den Erfahrungen und Bedarfen des ausbildenden Personals orientiert sein. Gelingt es, zunächst persönliche und mittelfristig regionale Netzwerke von mit Ausbildung befassten Personen aufzubauen, können Themen, Orte und Zeitplanungen entlang der sichtbar werdenden Bedarfe ausgehandelt und in Qualifizierungen umgesetzt werden. Die damit verbundenen kontinuierli-

chen Kontakte erleichtern nicht nur die Teilnehmerakquise, sondern legen zudem die Grundlage für eine vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre, in der auch persönliche Haltungen und scheinbar selbstverständliche Verhaltens- und Interpretationsmuster hinterfragt und Handlungsalternativen erarbeitet werden können.

Die Ergebnisse sprechen dafür, dass durch einen konsequenten Fokus auf den Aspekt der Nähe mehr betriebliches Ausbildungspersonal für die Teilnahme an Fortbildungen auch jenseits berufsfachlicher Themen gewonnen werden könnte. Dieser Gedanke sollte auch angesichts der aktuellen Pandemie und der dadurch beschleunigten Digitalisierung im Fortbildungsbereich nicht aus dem Blick geraten. ◀

LITERATUR

BAHL, A. u.a.: Die Situation des ausbildenden Personals in der betrieblichen Bildung (SIAB). Abschlussbericht. Bonn 2012

BETHSCHEIDER, M.; EBERLE, M.; KIMMELMANN, N.: Förderung sprachlich-kommunikativer Fähigkeiten in der betrieblichen Ausbildung. In: bwp@Spezial 6 (2013) – URL: www.bwpat.de/ausgabe/ht2013/fachtagung-18/bethscheider-et-al (Stand: 09.06.2020)

DEUTSCHER INDUSTRIE- UND HANDELSTAG E.V. (DIHK): Ausbildung 2019. Ergebnisse einer DIHK-Online-Unternehmensbefragung. Berlin/Brüssel 2019 a

DEUTSCHER INDUSTRIE- UND HANDELSTAG E.V. (DIHK): Integration von Geflüchteten. Drei Jahre DIHK-Aktionsprogramm. Berlin 2019 b

LAMAMRA, N.; DUC, B.; BAUMELER, C.: Berufsbildnerinnen und Berufsbildner in der Schweiz – die unsichtbaren Sozialisationsagenten. In: BWP 47 (2018) 3, S. 8–11 – URL: www.bwp-zeitschrift.de/de/bwp.php/de/bwp/show/8781 (Stand: 09.06.2020)

MÜLLER, N.; WENZELMANN F.: Berufliche Weiterbildung: Aufwand und Nutzen für Individuen (BIBB-Report 2/2018). Bonn 2018

PFEIFFER, I. u.a.: Weiterbildungsförderung in Deutschland. Bestandsaufnahme und Analyse aktuell genutzter Instrumente (f-bb-Dossier 01/19). 2019

STRAUSS, A. L.: Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Datenanalyse und Theoriebildung in der empirischen soziologischen Forschung. 2. Aufl. München 1998

ULMER, P.: Die Novellierung der Ausbilder-Eignungsverordnung (AEVO) von 2009. Ein Paradigma für Qualitätsentwicklung in der beruflichen Bildung. Bonn 2019

WITZEL, A.: Das problemzentrierte Interview. In: FQS 1 (2000) 1, Art. 22 – URL: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0001228> (Stand: 09.06.2020)