

MAI 2022

**WORKING PAPER**



# MOTIVIERT, ABER AUSGEBREMST

Ausbildungspersonal im Fokus



## Inhalt

Vorwort .....	3
DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE .....	4
5 ZENTRALE HERAUSFORDERUNGEN .....	6
Digitalisierung muss stärker für die Ausbildung genutzt werden .....	7
Für gelingende Transformation muss das Ausbildungspersonal besser einbezogen werden .....	9
Das Ausbildungspersonal braucht die Möglichkeit, sich auf die wachsenden (pädagogischen) Anforderungen vorzubereiten ..	12
Für gute Ausbildungsqualität brauchen die Auszubildenden die notwendigen Freiräume .....	14
Wertschätzung sollte als Motor für Fachkräftesicherung begriffen werden .....	16
FAZIT .....	18
Rahmendaten zur Befragung .....	19

## Die Studie: Ausbildungspersonal im Fokus

### Kurzbeschreibung:

Onlinebefragung von 1.004 haupt- und nebenamtlichen Ausbilder\*innen und auszubildenden Fachkräften (zur Erhebungsgruppe vgl. auch S. 19) sowie 22 Expert\*inneninterviews und 6 Tiefeninterviews

### Erhebungsbranche:

Metall- und Elektrobranche sowie Textilbranche

### Erhebungszeitraum:

01. Mai 2021 – 31. Juli 2021 (ursprünglich 30. Juni, Pandemiebedingt wurde bis Ende Juli verlängert)

### Themenschwerpunkte:

Arbeitsbedingungen, Qualifikation und Weiterbildung, Bedeutung und Wertschätzung, Gestaltung im Wandel, Digitalisierung

### Vollständige Studie:

<https://wap.igmetall.de/APIF-2021.htm>



## HANS-JÜRGEN URBAN

für Bildungs- und Qualifizierungspolitik zuständiges, geschäftsführendes Vorstandsmitglied der IG Metall

## Vorwort

Der soziale und ökologische Umbau der industriellen Produktion bewegt die unterschiedlichsten Akteure. Wertschöpfung muss sich wandeln, Produkte verändern sich. Das alles funktioniert nur, wenn es die Fachkräfte gibt, die diesen Wandel aktiv umsetzen können. Starke, selbstbewusste und fachlich versierte Persönlichkeiten sind daher ein wesentlicher Gelingensfaktor in diesem Prozess.

Wer Ausbildung und Qualifizierung in den Betrieben nachhaltig und systematisch angehen will, braucht neben der strategischen Ausrichtung von Qualifikationszielen vor allem engagierte Menschen, die den Prozess anstoßen und begleiten. Deshalb haben wir mit einer Studie das Ausbildungspersonal in den Fokus gerückt. Schließlich sind sie es, die durch ihre Arbeit junge Menschen zu gut ausgebildeten Fachkräften von morgen machen.

Mit Hilfe einer breit angelegten Befragung wollten wir mit unseren Kolleg\*innen, die für die Ausbildung in den Betrieben verantwortlich sind, enger in Austausch kommen, um unsere Aktivitäten konsequent an ihren Bedürfnissen auszurichten. Die Ergebnisse der Studie zeigen nun, wo Handlungsbedarfe bestehen und geben uns Orientierung für weitere Schritte. Und sie zeigen, welche zentrale Rolle auch hier die Nachwuchssicherung spielt. Denn nur mit genügend und gut aufgestelltem Ausbildungspersonal kann gute Qualifizierung gelingen.

Die Studie zeigt aber auch: Die Bereitschaft in Ausbildung und Ausbildungspersonal zu investieren steht gegenüber dem Management immer unter einem betriebswirtschaftlichen

Rechtfertigungsdruck. Für die IG Metall steht fest: Gute Ausbildung braucht ausreichend Ressourcen und Wertschätzung gegenüber denen, die sie vermitteln. Wer heute wie morgen gute Fachkräfte will, muss sowohl für deren Ausbildung die notwendigen Mittel bereitstellen als auch den Bedarfen des Ausbildungspersonals Rechnung tragen. Doch die Studie identifiziert hier deutlichen Handlungsbedarf. Wir wollen uns gemeinsam mit dem Ausbildungspersonal, Betriebsräten und Jugend- und Auszubildendenvertretungen für Verbesserungen einsetzen.

### **Beteiligung schafft Motivation**

Hinzu kommt, dass Auszubildende in innerbetriebliche Entwicklungen nicht oder nur wenig eingebunden werden und ihnen wenig Raum gegeben wird, um in Veränderungsprozessen aktiv mitzuwirken. Je mehr Möglichkeiten zur Beteiligung es gibt, je mehr Wertschätzung erfahren wird, desto höher ist die Motivation sich selbst einzubringen. Wir möchten mit dieser Broschüre diese Erkenntnis aufgreifen. Als „Working Paper“ wollen wir Anregungen für das weitere Vorgehen geben sowie den Auftakt für einen Austausch mit den handelnden Akteuren auf diesem Feld bieten. Es gilt, ihre Beteiligung und Fachexpertise zu nutzen, um unsere Anstrengungen in die richtige Richtung zu lenken.

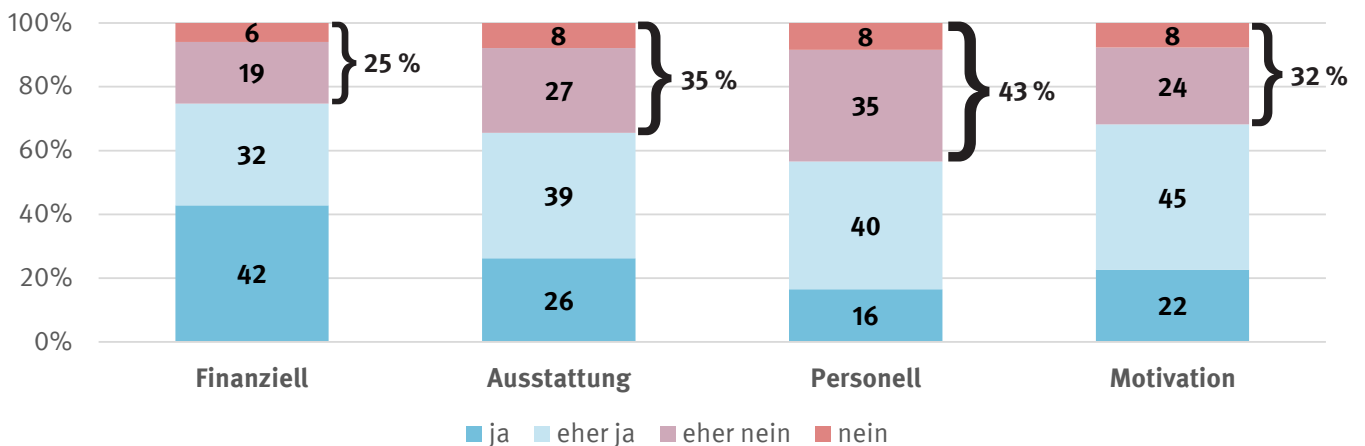
Mein besonderer Dank gilt an dieser Stelle dem Team der FAU sowie all jenen, die geholfen haben, die Befragung in die Betriebe zu bringen, und natürlich denen, die sich aktiv an der Befragung beteiligt haben. Ihre Bereitschaft zur Mitarbeit und ihre Einblicke in die eigene Arbeit sind nun der Ausgangspunkt weiterer Schritte.

# DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

## Digitalisierung muss stärker für die Ausbildung genutzt werden

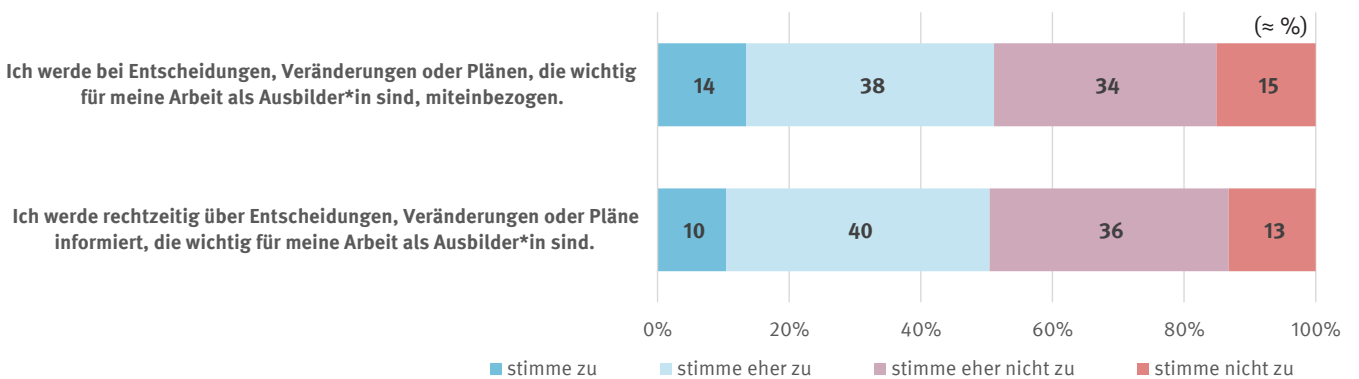
Die Bereitschaft und der Wunsch des Ausbildungspersonals, die Chancen einer digitalen Unterstützung für die eigene Tätigkeit zu nutzen, ist groß. Viele sehen allerdings ihren Betrieb noch nicht bereit dafür

Ist Ihr Unternehmen in Ihren Augen und hinsichtlich der folgenden Punkte bereit für eine Digitalisierung der Ausbildung? (≈ %)



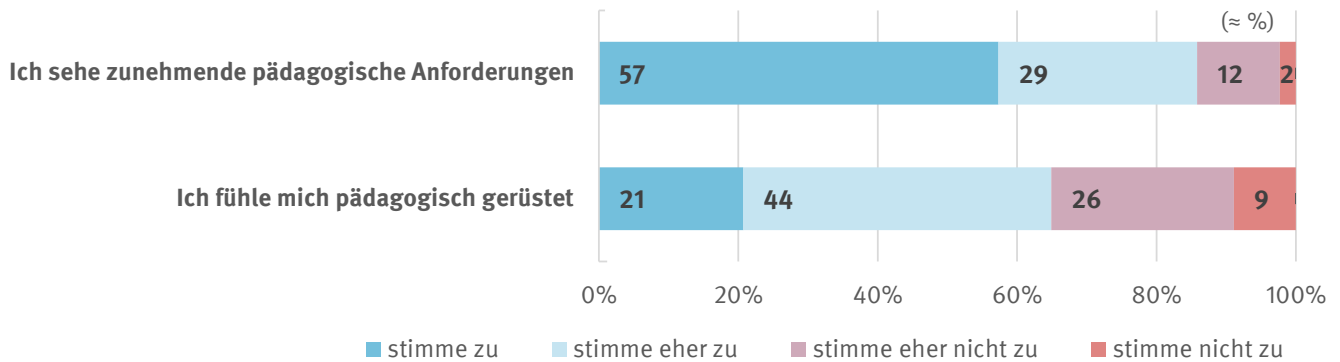
## Für gelingende Transformation muss das Ausbildungspersonal besser einbezogen werden

Trotz großem Know-how wird das Ausbildungspersonal viel zu wenig in Veränderungsprozesse in den Betrieben einbezogen. Hier verschenken viele Betriebe großes Potenzial für eine gelingende Transformation



### Das Ausbildungspersonal braucht Qualifizierung

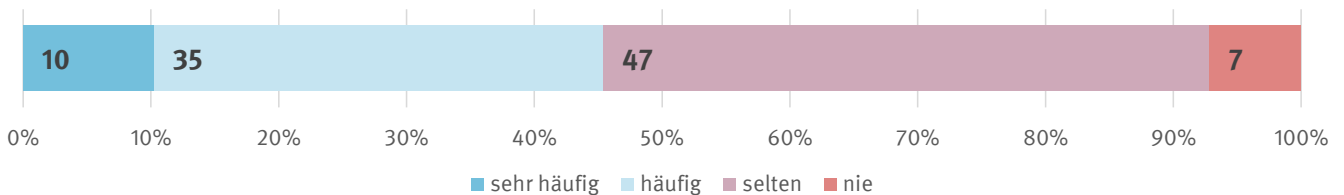
Die Weiterbildung des Ausbildungspersonals ist von zentraler Bedeutung, um sie für die anstehenden Herausforderungen zu qualifizieren. Ein Großteil der Befragten wünscht sich mehr Möglichkeiten für Weiterbildung, insbesondere im Bereich der Pädagogik.



### Für gute Ausbildungsqualität brauchen die Ausbildenden die notwendigen Freiräume

Steigende Belastungssituationen des Ausbildungspersonals führen zu Abstrichen in der Qualität der Ausbildung. Es braucht dringend definierte Rahmenbedingungen wie Betriebsvereinbarungen für alle mit Ausbildung betrauten Akteure!

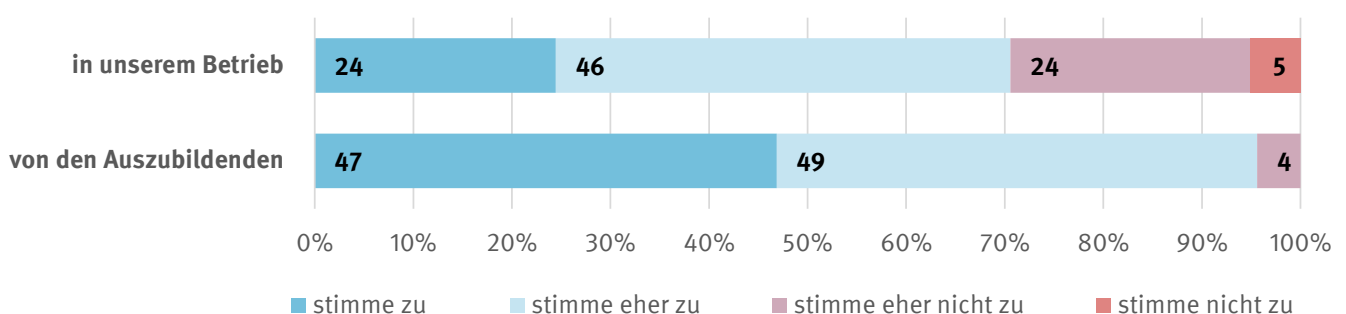
Wie häufig kommt es vor, dass Sie Abstriche bei der Qualität der Ausbildung machen müssen, um die Anforderungen miteinander zu vereinbaren? (≈ %)



### Wertschätzung sollte als Motor für Fachkräftesicherung begriffen werden

Das Ausbildungspersonal erfährt wenig positives Feedback für die eigene Arbeit. Hier gibt es deutlich Luft nach oben. Lediglich in der Praxisgemeinschaft der Ausbildenden, dem eigenen Team, fühlt es sich wertgeschätzt.

Meine Ausbildungstätigkeit wird wertgeschätzt... (≈ %)



# Die Welt des Ausbildungspersonals

## 5 ZENTRALE HERAUSFORDERUNGEN

Bundesweit sind 643.000 Ausbilderinnen und Ausbilder registriert. Die Zahl derer, die darüber hinaus mit Ausbildung betraut sind ist nicht bekannt und dürfte um ein Vielfaches höher liegen. Obwohl also viele Menschen mit Ausbildung betraut sind, ist das Wissen zur Situation des Ausbildungspersonals bislang äußerst lückenhaft. Offen bleibt in der Forschung etwa, inwiefern Auszubildende in betriebliche Entscheidungsprozesse einbezogen werden und wie es um Erwartungen sowie die Rolle der Ausbildenden gegenüber Auszubildenden steht. Hier genauer zu schauen ist wichtig, denn das Ausbildungspersonal nimmt eine Schlüsselrolle bei der Fachkräftesicherung ein, sie bilden die Fachkräfte von morgen aus.

Ziel der IG Metall war es daher, die Forschungslücke zu füllen, neue Erkenntnisse über die Arbeit und Rolle der Ausbildenden in den Betrieben zu gewinnen sowie Handlungsanforderungen für uns als Gewerkschaft zu identifizieren. Dafür wurde mit der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg (FAU) eine wissenschaftlich fundierte Befragung zur Situation des betrieblichen Ausbildungspersonals durchgeführt.

Die Bedingungen für das Ausbildungspersonal in den Blick zu nehmen lohnt sich auch, da die Fachkräftesicherung zunehmend problematischer wird. So stimmen rund 90 Prozent der Befragten der Aussage (eher) zu, dass es immer

schwieriger wird, passende Auszubildende zu finden. Dies drückt sich auch in begleitend durchgeführten, qualitativen Interviews aus, in denen das Thema immer wieder aufkam. Fachkräftesicherung kann nur gelingen, wenn alle Potenziale erschlossen werden. Damit können allerdings deutlich höhere Ausbildungsaufwände verbunden sein.

Dieses Papier stellt sechs Aspekte aus der umfangreichen Studie in den Mittelpunkt, die aus Sicht der IG Metall eine zentrale Rolle spielen. Dabei wird jeweils eine Herausforderung formuliert, mit Befunden aus der Befragung ergänzt und am Ende mit Handlungsempfehlungen für unterschiedliche Akteure im Feld der beruflichen Bildung angereichert. Als „Working Paper“ wollen wir für die nächsten Schritte der IG Metall Impulsgeber sein, um diese Ideen gemeinsam mit den handelnden Akteuren zu diskutieren und weiter zu entwickeln.

Ziel dieses Prozesses ist es, die IG Metall noch stärker als Partnerin für das Ausbildungspersonal und Akteurin im Feld der beruflichen Bildung zu etablieren – nicht zuletzt auch mit Blick auf die Organisationsstärke und damit Durchsetzungsfähigkeit unserer Anforderungen an eine gute Ausbildung.

Herausforderung 1

# Digitalisierung muss stärker für die Ausbildung genutzt werden

**Die Befragung zeigt: Die Bereitschaft und der Wunsch des Ausbildungspersonals, die Chancen einer digitalen Unterstützung für die eigene Tätigkeit zu nutzen, ist groß. Viele sehen allerdings ihren Betrieb noch nicht bereit dafür.**

Bei der Frage nach der Rolle von Digitalisierung im Rahmen der Ausbildung zeigt sich ein beeindruckend klares Bild: Knapp 90 Prozent des Ausbildungspersonals sehen in der Digitalisierung eine Chance für die Ausbildung in ihrem Zuständigkeitsbereich.

Konkret sehen etwa 90 Prozent in der voranschreitenden Digitalisierung die Möglichkeit für einen Imagegewinn für die duale Ausbildung. Ebenfalls rund 90 Prozent erwarten Verbesserungen in der Kommunikation mit externen Ausbildungspartnern (z.B. Berufsschule, zuständige Stellen, etc.). Und 82 Prozent sehen die Chance auf bessere Kommunikation mit den eigenen Auszubildenden.

Nicht zuletzt die Pandemie hat dem Einsatz digitaler Medien in der Ausbildung einen enormen Schub verliehen. Nach eigenen Angaben nutzen inzwischen über 85 Prozent der Ausbilder\*innen entsprechende Formate zur Vorbereitung und Vermittlung von Ausbildungsinhalten. Auch der Umgang mit digitalen Medien ist inzwischen bei 77 Prozent fester Bestandteil in der Ausbildung. Gerade einmal elf Prozent möchten keinen Umgang mit digitalen Medien an Auszubildende vermitteln. Der Rest wünscht sich in allen drei Bereichen einen noch höheren Nutzungsgrad in der eigenen Ausbildung.

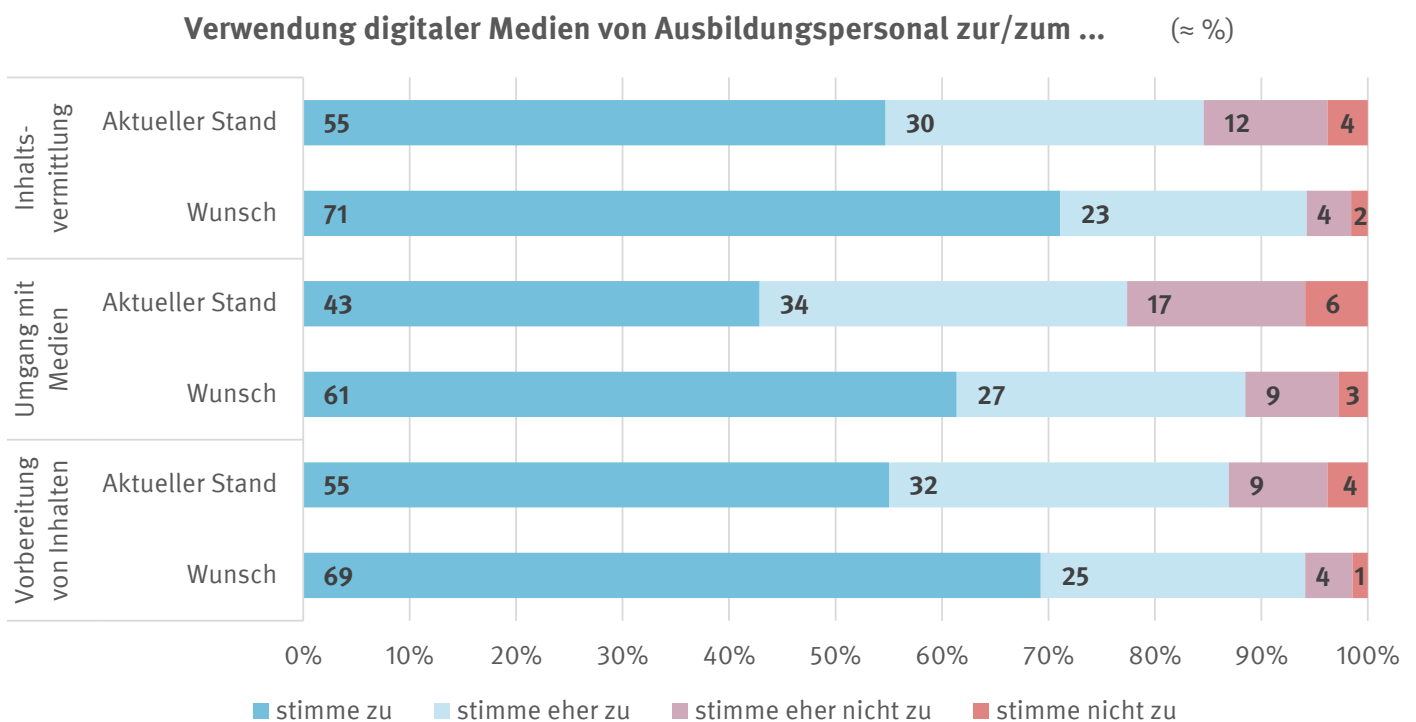


Abbildung 1: Verwendung Digitaler Medien durch Ausbildungspersonal. nDigitaleMedienAktuellerStand = 767, nDigitaleMedienWunsch = 765. (Quelle: Ausbildungspersonal im Fokus, S. 31)

## Ist Ihr Unternehmen in Ihren Augen und hinsichtlich der folgenden Punkte bereit für eine Digitalisierung der Ausbildung? (≈ %)

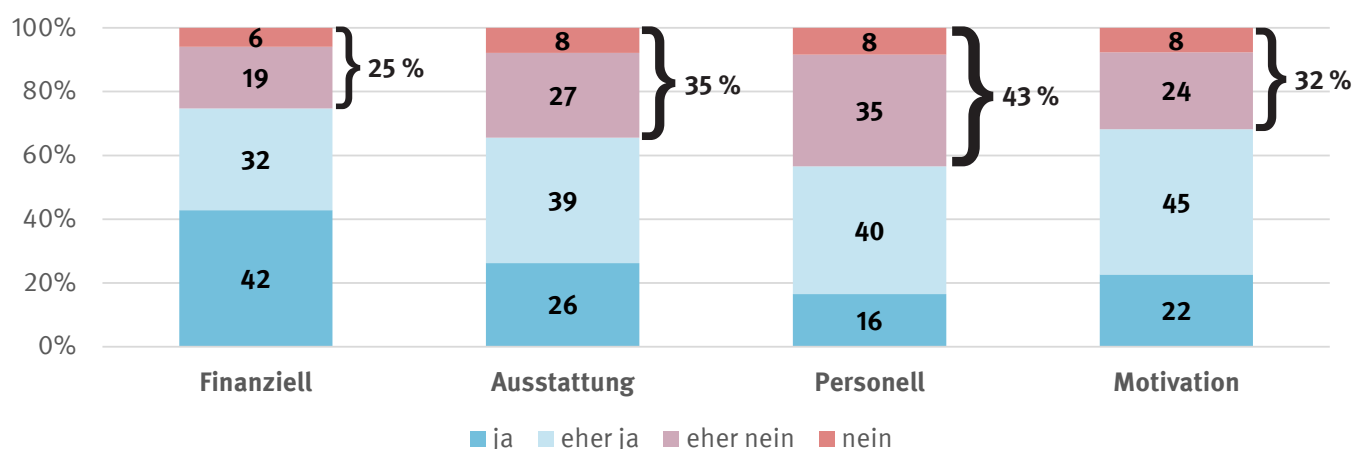


Abbildung 2: Bereit für die Digitalisierung der Ausbildung? n = 746. (Quelle: ebd, S. 31)

Eine Hürde bilden nach Einschätzung der Ausbilder\*innen jedoch die Ressourcen im Unternehmen. Mit Blick auf die personellen Kapazitäten und Ressourcen sagen knapp 43 Prozent des Ausbildungspersonals, dass ihre Betriebe noch nicht bereit seien für mehr Digitalisierung der Ausbildung. Bei der digitalen Ausstattung sehen 35 Prozent noch Defizite und 32 Prozent sehen die mangelnde Motivation der Unternehmensverantwortlichen als Hindernis zur stärkeren Digitalisierung der Ausbildung. Finanziell scheint die Mehrheit der Unternehmen aus Sicht der Ausbilder\*innen bereit für die Digitalisierung (oder die weitere Digitalisierung) der Ausbildung zu sein – doch mit 25 Prozent verneint immerhin ein Viertel der Befragten dies.

### Digitalisierung muss von allen Akteuren gestaltet werden

Insgesamt ist festzuhalten, dass in Bezug auf die Digitalisierung der Ausbildung vieles in Bewegung ist. Sofern der Arbeitgeber die notwendigen Ressourcen stellt, steht durch das Ausbildungspersonal sehr viel Potenzial zur Verfügung, die eigene Ausbildung weiter mit digitalen Medien und Methoden anzureichern und dadurch auch wiederum einen indirekten Beitrag zur Bewältigung zukünftiger Transformationsprozesse zu leisten.

Das **Bundesinstitut für Berufsbildung** und die **IG Metall** haben in diesem Bereich seit einigen Jahren auch ihre Aktivitäten verstärkt und unterschiedliche Informations- und

**Austauschformate entwickelt. Aktuell wird die Ausbilder\*innen-Plattform "foraus" des BIBB<sup>1</sup> weiterentwickelt, die IG Metall bietet mit dem Berufsbildungsportal "WAP" und BBvirtuell Angebote zum Austausch<sup>2</sup>.**

**Eine wichtige Unterstützung können auch Betriebsräte sowie Jugend- und Ausbildungsvertretungen leisten, indem sie einen beteiligungsorientierten Prozess initiieren, in dem sich die betrieblichen Akteure (Arbeitgeber, Ausbilder\*innen, Auszubildenden etc.) auf einen gemeinsamen Handlungsrahmen und weitere Entwicklungsschritte für eine stärkere Einbindung digitaler Medien in der Ausbildung verständigen. Häufig geht es dabei auch um Fragen des Datenschutzes, der Ausstattung mit mobilen Endgeräten, aber auch bereits um die Perspektive mobil zu vermittelnder Ausbildungsinhalte.**

### Mitbestimmung auch in Berufsbildungsfragen

Neben den gesetzlichen und tariflichen Rahmenbedingungen für die betriebliche Berufsausbildung sind es auch Betriebsvereinbarungen und insbesondere die handelnden Akteure, welche Ausbildung auf hohem Niveau sichern. Betriebsräte haben laut §80 Betriebsverfassungsgesetz die Aufgabe, die Einhaltung von gesetzlichen oder betriebsinternen Vorschriften im Sinne der Arbeitnehmer\*innen zu überwachen sowie Anregungen seitens der Beschäftigten aufzunehmen. In diesem Sinne obliegt ihnen auch die Überwachung der ordnungsgemäßen Durchführung von Ausbildung sowie ein Mitbestimmungsrecht bei Fragen der Berufsbildung (§98 BetrVG).

<sup>1</sup> <https://www.foraus.de>

<sup>2</sup> <https://wap.igmetall.de/bbvirtuell.htm>



## Herausforderung 2

## Für gelingende Transformation muss das Ausbildungspersonal besser einbezogen werden

**Die Befragung zeigt: Trotz großem Know-how wird das Ausbildungspersonal viel zu wenig in Veränderungsprozesse in den Betrieben einbezogen. Hier verschenken viele Betriebe großes Potenzial für eine gelingende Transformation.**

### Wie hat sich Ihre Arbeit als Ausbilder\*in durch die Digitalisierung in den letzten zwei Jahren verändert? (≈ %)

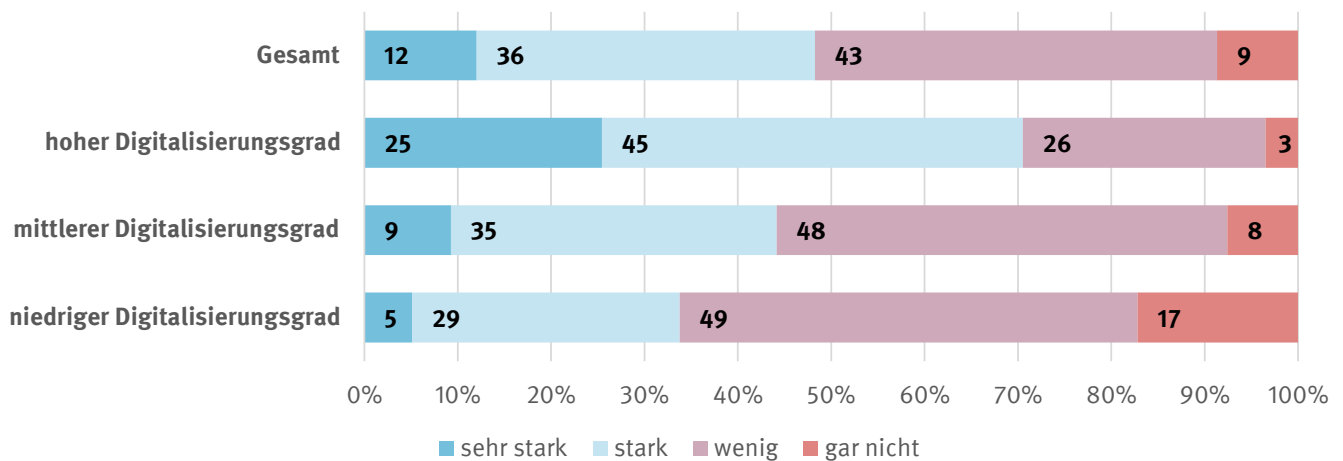


Abbildung 3: Veränderung der Arbeit durch Digitalisierung. n = 748. (Quelle: ebd, S. 27)

Die Transformationsprozesse kommen bei den Ausbilder\*innen an, allerdings in unterschiedlicher Ausprägung. So hat sich durch die Digitalisierung bei etwas mehr als der Hälfte nichts (9%) oder wenig (43%) in Bezug auf ihre Tätigkeit geändert. Immerhin zwölf Prozent erfahren allerdings eine sehr starke Veränderung. Bei Unternehmen mit hohem Digitalisierungsgrad<sup>3</sup> hat sich die Arbeit für Ausbilder\*innen sogar zu 25 Prozent sehr stark verändert.

Mit Bezug auf die eigene Position blickt das Ausbildungspersonal äußerst positiv in die Zukunft. 82 Prozent der Ausbilder\*innen gehen davon aus, dass sie keinen

Bedeutungsverlust durch technische Veränderungen erfahren werden. Allerdings steigt die Unsicherheit dort, wo in den letzten Jahren mehr Wandel stattgefunden hat.

Einer der Gründe, warum sich die Ausbilder\*innen auch zukünftig als bedeutsam ansehen, liegt in der Rolle, die sie sich selbst bei der digitalen Transformation zuschreiben: Rund 57 Prozent stimmen der Aussage (eher) zu, dass sie maßgeblich zur digitalen Transformation beitragen (können). Diese Selbstwahrnehmung wird umso ausgeprägter, je höher der Digitalisierungsgrad des Unternehmens ist.

<sup>3</sup> Aus den Angaben konnten drei Kategorien von betrieblichem Digitalisierungsgrad gebildet werden (niedrig, mittel, hoch). Aufgrund des teilweise geringen Einbezugs von Ausbilder\*innen in betriebliche Entscheidungen ist zu beachten, dass es sich hier um eine teils eingeschränkte Perspektive des Ausbildungspersonals handelt und nicht um einen tatsächlichen Stand der Digitalisierung der Betriebe. Diese Kategorisierung ist dennoch hilfreich um zu erkennen, ob der Digitalisierungsgrad auf andere Felder wie Arbeitsbedingungen, Wandel oder Bedeutung des Ausbildungspersonals wirkt. Außerdem ist interessant, wie die Ausbilder\*innen die eigenen Betriebe hinsichtlich Digitalisierung wahrnehmen und wie Digitalisierung in Unternehmen genutzt wird.

## Ausbilder\*innen tragen maßgeblich zur digitalen Transformation eines Unternehmens bei. (≈ %)

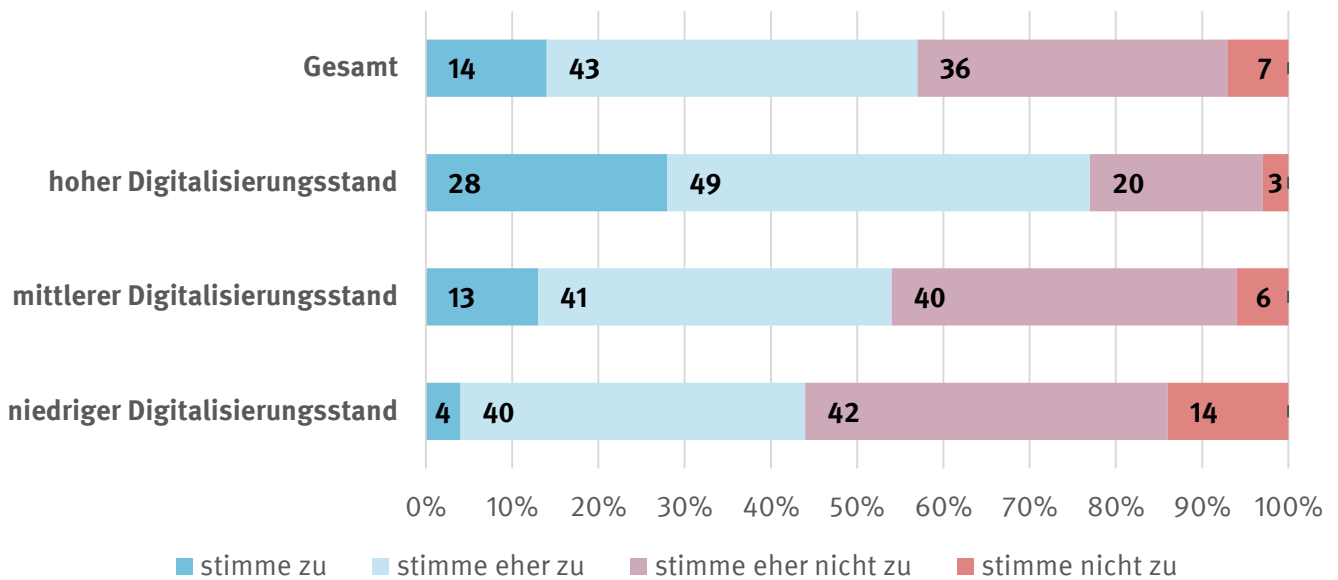


Abbildung 4: Anteil digitale Transformation. n = 747. (Quelle: ebd, S. 28)

Das Ausbildungspersonal zeigt sich prinzipiell offen und wandelbar und kann so als einer der Träger der Transformation fungieren. Trotz dieser potenziellen Bedeutung für die

Veränderungsprozesse werden nur 50 Prozent der Befragten in ausbildungsrelevante Entscheidungen einbezogen oder adäquat informiert.

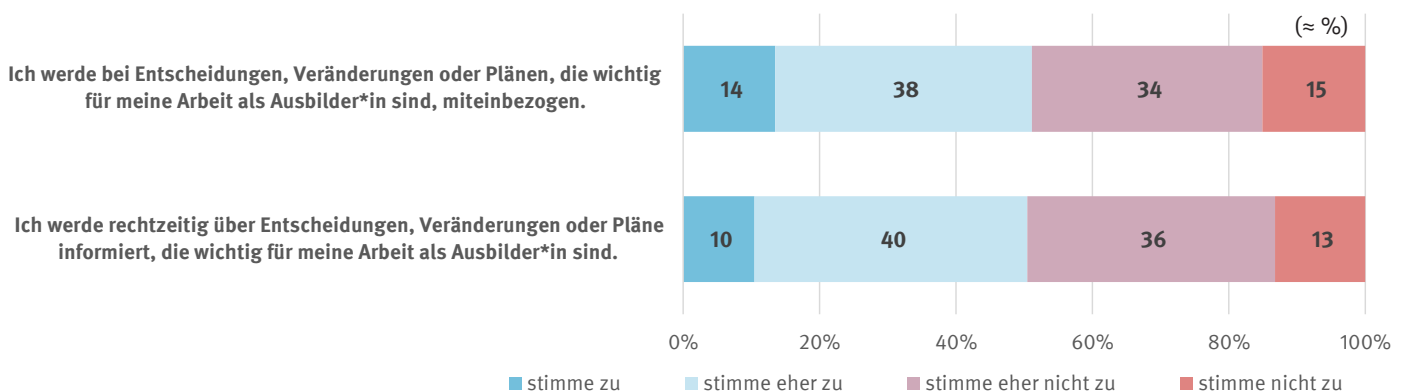


Abbildung 5: Information zu Entscheidungen und Einbezug in Entscheidungen. nEinbezogen = 755, nInformiert = 755. (Quelle: ebd, S. 45)

In diesem Kontext ist es auch nicht verwunderlich, dass die Ausbilder\*innen angeben, dass nur 62 Prozent der Betriebe sich systematisch mit der Frage beschäftigen, ob neue betriebspezifische Inhalte (z.B. neue Maschinen oder Produktionstechniken) in die Ausbildung integriert werden sollen.

**Setzt sich ihr Betrieb regelmäßig und systematisch mit der Frage auseinander, ob neue betriebspezifische Inhalte in die Ausbildung integriert werden sollen?**

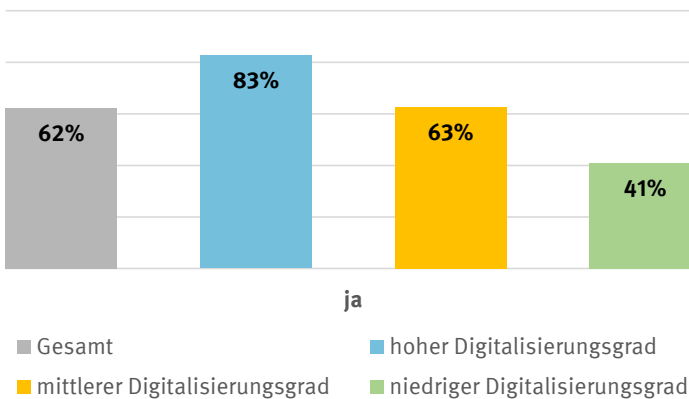


Abbildung 6: Regelmäßiges und systematisches Auseinandersetzen mit Änderungsbedarfen. nInhalte = 751, Eigene Darstellung. (Quelle: ebd, S. 29)

Insgesamt lässt sich sagen, dass sich das Ausbildungspersonal angesichts des digitalen Wandels motiviert zeigt, jedoch einen mangelnden Einbezug von Unternehmensseite erlebt. Das ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass

die Frage von Ausbildung einer ökonomischen Logik unterworfen wird (Kostenfaktor) und die Ausbilder\*innen, in ihrer originären Rolle, keinen gewichtigen Faktor in dieser Gleichung darstellen. So erscheint das Ausbildungspersonal eher als eine betroffene Gruppe des Wandels denn als ihr Gestalter und wertvolle Potenziale für die Bewältigung der Transformation werden so nicht gehoben.

**Potenziale des Ausbildungspersonals für betriebliche Transformation nutzen**

Um bereits in der Ausbildung die transformationellen Potenziale auszuschöpfen, sollte der **Arbeitgeber** adäquate Informationskanäle und Beteiligungsformate für die Ausbilder\*innen schaffen. Auch **Betriebsräte** haben an dieser Stelle die Möglichkeit, entsprechende Strukturen zu entwickeln und die Zielgruppe stärker an sich zu binden. Gerade in bildungspolitischen Entscheidungsprozessen bietet es sich für Betriebsratsgremien an, sich zu öffnen und Ausbilder\*innen einzubinden, die im Betrieb noch nicht in Arbeitsgruppen, Ausschüsse o.ä. eingebunden sind, denen aber das Thema wichtig ist. Eine besondere Herausforderung für **alle Akteure in der beruflichen Bildung** besteht darin, den Nutzen der betrieblichen Ausbildung stärker in den Vordergrund zu rücken, auch wenn dieser schwerer quantifizierbar ist. Es braucht einen betriebswirtschaftlichen Perspektivwechsel, weg von einer einseitigen Kostenbetrachtung, hin zu einer ausgeglichenen Einbeziehung des Nutzens („Return on education“).

### Herausforderung 3

## Das Ausbildungspersonal braucht die Möglichkeit, sich auf die wachsenden (pädagogischen) Anforderungen vorzubereiten

**Die Befragung zeigt: Die Weiterbildung des Ausbildungspersonals ist von zentraler Bedeutung, um sie für die anstehenden Herausforderungen zu qualifizieren. Ein Großteil der Befragten wünscht sich mehr Möglichkeiten für Weiterbildung, insbesondere im Bereich der Pädagogik.**

Wenn die Arbeitswelt im Wandel ist und gleichzeitig alle Potenziale für die Fachkräfteausbildung gewonnen werden müssen, verändern sich auch die Anforderungen, die an Ausbildung gestellt werden. Welche Entwicklung zeigt sich mit Blick auf die originären Aufgaben des Ausbildungspersonals und konkret hinsichtlich der inhaltlich-fachlichen,

didaktisch-methodischen, organisatorischen oder pädagogischen Anforderungen? Aus Sicht der Ausbilder\*innen steigen alle Anforderungen, am stärksten (86 %) werden dabei die pädagogischen Anforderungen als besonders herausfordernd wahrgenommen.

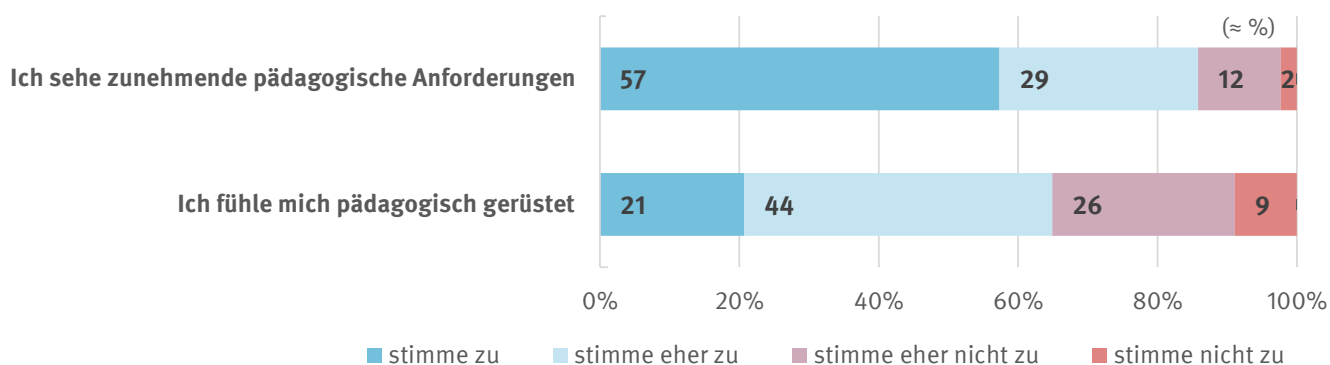


Abbildung 7: Pädagogische Anforderungen. nAnforderungen = 1003, nGerüstet = 786. (Quelle: ebd, S. 37)

Die berufspädagogischen Grundkenntnisse werden mit der Ausbildereignungsverordnung (AEVO) nachgewiesen. Doch inwiefern sehen sich die Ausbilder\*innen durch die Absolvierung der AEVO gut aufgestellt? Hier geben mehr als 60 Prozent der Ausbilder\*innen an, sich im pädagogischen Anforderungsbereich gerüstet zu sehen. Allerdings muss umgekehrt auch angemerkt werden, dass mehr als ein Drittel des Ausbildungspersonals sich in diesen Anforderungsbereichen nicht oder eher nicht gut vorbereitet fühlt (Abb 7). Diese auch kritische Bewertung der AEVO spiegelt sich ebenfalls in den qualitativen Interviews wider<sup>4</sup> und deutet so auf einen Handlungsbedarf hin.

Insgesamt bewerten Ausbilder\*innen die eigene Weiterbildung als wichtige Ressource im Umgang mit sich stellenden Herausforderungen. Mit 57 Prozent hat ein Großteil der Befragten bereits an Weiterbildungen teilgenommen, die sich spezifisch mit ihrer Tätigkeit als Ausbilder\*innen befassen. Allerdings betrifft das vor allem die hauptamtlichen Ausbilder\*innen. Nur knapp jede\*r Dritte hat dabei an Schulungen zu pädagogischen Themen teilgenommen.

<sup>4</sup> Vgl dazu Ausbildungspersonal im Fokus 2022, S. xx

Es bestehen hier Herausforderungen, den Anteil pädagogischer Qualifizierungen zu erhöhen sowie das nebenamtliche Ausbildungspersonal (Ausbildende Fachkräfte) stärker in den Blick zu nehmen. Unternehmen müssen hier mehr Möglichkeiten schaffen: Rund 50 Prozent der Befragten geben an, dass es weder Regelungen zur Kostenübernahme für Bildungsmaßnahmen noch Freistellungsvereinbarungen für Weiterbildungen gibt.

Weitere Defizite sind systemischer Natur. Aus den Rückmeldungen der Befragten lässt sich ableiten, dass es zum einen an einer systematischen Weiterbildungsplanung mangelt und zum anderen der Weiterbildungsmarkt intransparent erscheint. Augenscheinlich gibt es wenig Strategien bzw. Hilfsmittel zur Identifikation und Auswahl geeigneter Weiterbildungsangebote.

### Qualifikation des Ausbildungspersonals ist eine zentrale Ressource für qualitativ gute Ausbildung

Um mit den steigenden Anforderungen Schritt halten zu können, benötigt das Ausbildungspersonal ausreichend Möglichkeiten sich weiterzubilden. Zeit und Geld stehen auch hier im Fokus. Im Sinne der Fachkräftesicherung sollte der Arbeitgeber ein Eigeninteresse daran haben, Freistellungsmöglichkeiten und Kostenübernahmen adäquat zu regeln. Da dies aber allzu oft nicht passiert, sind Betriebsräte gefragt. Arbeitsplatzbeschreibungen, Betriebsvereinbarungen und Eingruppierungsregelungen bieten hier Gestaltungsmöglichkeiten.

Die IG Metall setzt sich für eine Modernisierung der AEVO ein, was bislang aber am Widerstand der Arbeitgeber scheitert. Eine modernisierte AEVO sollte der Standard für haupt- und nebenamtliche Ausbilder\*innen werden. Auch brauchen wir ein weiterführendes Qualifizierungsangebot zur Lernbegleitung. Lernbegleitung ist dabei nicht nur ein Thema für das Ausbildungspersonal, sondern für alle Führungskräfte wichtig. Herausforderung in der Transformation ist es, Beschäftigte beim lebensbegleitenden Lernen zu unterstützen. Deshalb setzt sich die IG Metall dafür ein, eine beruflichen Fortbildung zum Berufsspezialisten Lernbegleiter\*in zu schaffen.

Gibt es in Ihrem Unternehmen Regelungen (z.B. Betriebsvereinbarungen) zur ... (≈ %)

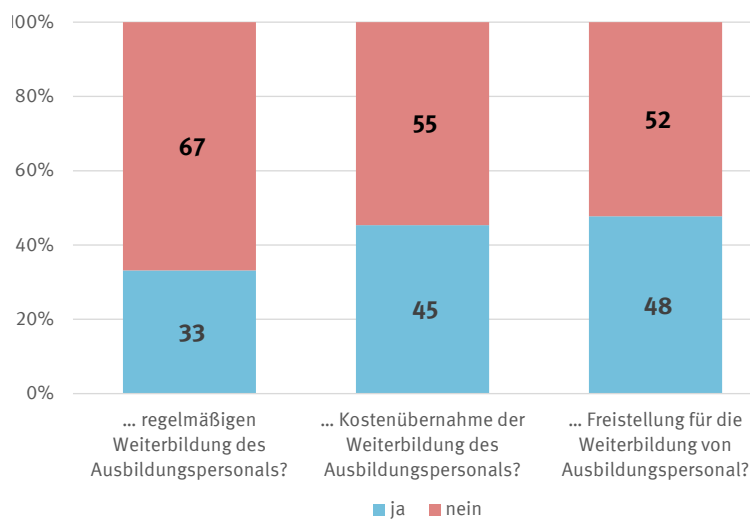


Abbildung 8: Regelungen vorhanden? n = 884. Eigene Darstellung. (Quelle: ebd, S. 35)

## Herausforderung 4

# Für gute Ausbildungsqualität brauchen die Ausbildenden die notwendigen Freiräume

**Die Befragung zeigt: Steigende Belastungssituationen des Ausbildungspersonals führen zu Abstrichen in der Qualität der Ausbildung. Es braucht dringend definierte Rahmenbedingungen wie Betriebsvereinbarungen für alle mit Ausbildung betrauten Akteure!**

Das hauptamtliche Ausbildungspersonal ist maßgeblich für die Ausbildung im Betrieb verantwortlich. Ihnen zur Seite stehen nebenamtliche Ausbilder\*innen und ausbildende Fachkräfte, die vielfach vor der Herausforderung stehen, ihre originäre Arbeitsaufgabe und die Ausbildungstätigkeiten zu vereinbaren. Rollen- und Zielkonflikte waren hier auch in der Vergangenheit bekannt, die Befragungsergebnisse verdeutlichen das Ausmaß.

In 58 Prozent der Fälle kommt es zu Mehrarbeit und Überstunden. Noch deutlicher zeigen sich negative Effekte in einer steigenden psychischen Belastung (70%) und einer höheren Arbeitsintensität (86%). Fast die Hälfte der Ausbilder\*innen (45%) äußert das Empfinden, dass sie den an sie gerichteten Anforderungen nicht mehr gewachsen sind.

**Wie häufig werden zwischen ihren originären Arbeitsaufgaben und der Ausbildungstätigkeit widersprüchliche Anforderungen an Sie gestellt? (≈ %)**

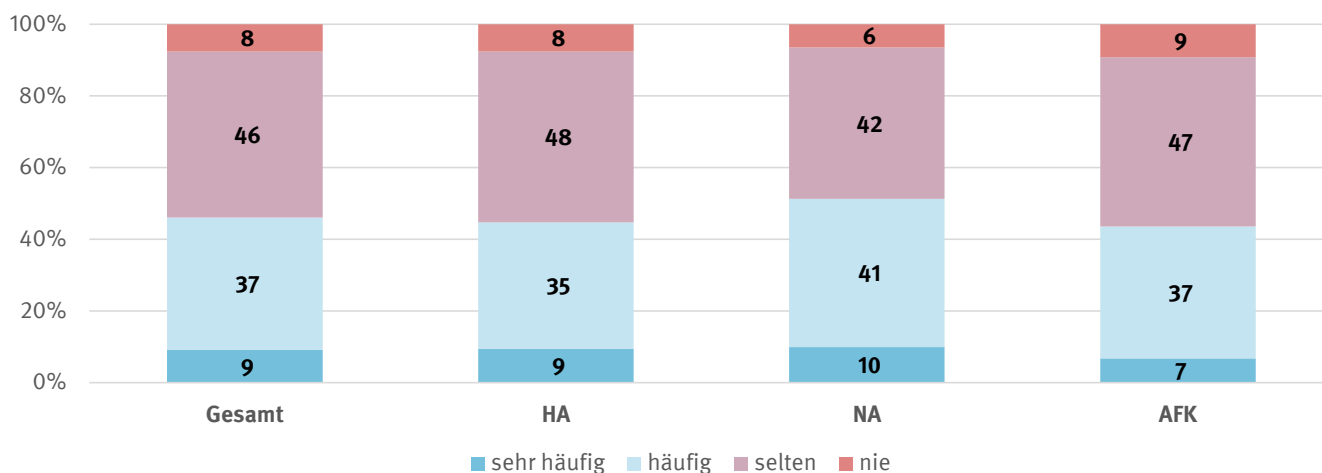


Abbildung 9: Widersprüchliche Anforderungen Häufigkeit. n = 999. Eigene Darstellung. (Quelle: ebd, S. 41)

Die Belastungssituation wirkt sich in der Folge auch auf die Ausbildungsqualität aus. Vor die Entscheidung gestellt, welche Tätigkeit prioritär behandelt wird – z.B. Anforderung aus der Produktion oder die Ausbildungstätigkeit – muss die Ausbildung zurückstecken.

So müssen 45 Prozent der Befragten sehr häufig oder häufig Abstriche machen, um widersprüchliche Anforderungen miteinander zu vereinbaren. Das ist nicht nur aus der Sicht des Ausbildungspersonals, sondern aus der Perspektive der jungen Menschen, die sich in Ausbildung befinden, ein erschreckender Befund. Wenn Belastung dazu führt, dass die Qualität der Ausbildung so häufig beeinträchtigt wird, besteht dringender Handlungsbedarf.

Widersprüchliche Anforderungen miteinander zu vereinbaren sorgt für ... (≈ %)

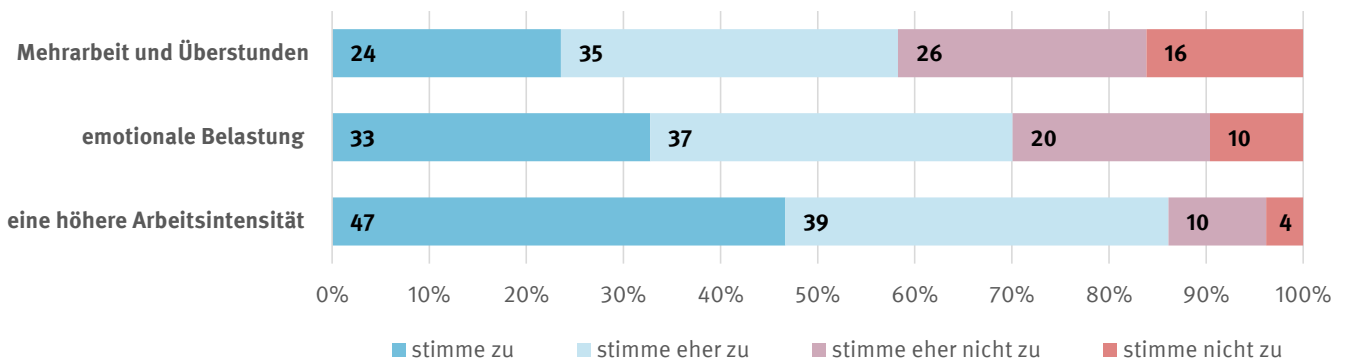


Abbildung 10: Durch Widerspruch bedingte Belastungen. n = 949. (Quelle: ebd, S. 42)

Wie häufig kommt es vor, dass Sie Abstriche bei der Qualität der Ausbildung machen müssen, um die Anforderungen miteinander zu vereinbaren? (≈ %)

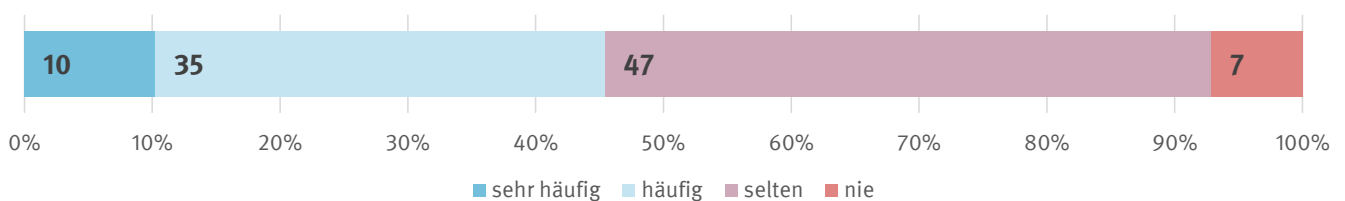


Abbildung 11: Abstriche bei der Ausbildung. n = 999. Eigene Darstellung (Quelle: ebd, S. 43)

**Das Ausbildungspersonal braucht verlässliche Rahmenbedingungen für die Ausbildungstätigkeit**

An den oben betrachteten Aussagen lässt sich gut festhalten, wie wichtig verlässliche Strukturen auch im Rahmen von Ausbildungstätigkeiten sind. Lerninhalte vermitteln ist nichts, was sich nebenher erledigen lässt. Neben dem fachlichen und pädagogischen Know-how braucht es klare zeitliche Korridore, um der Aufgabe gerecht zu werden. Gerade nebenamtliche Ausbilder\*innen und ausbildende Fachkräfte haben in der Regel keine klar definierten Vorgaben dafür.

Dazu gehört das rechtzeitige ankündigen eines Azubieinsatzes in einer Abteilung, um vorhandene Ressource auszuloten und Aufgaben ggf. auf mehrere Köpfe zu verteilen.

Ausbildungspersonal und insbesondere ausbildende Fachkräfte müssen die Zeiten für Ausbildung bei ihrer Arbeit anerkannt bekommen. Zudem sollten sie Zeiten für innerbetrieblichen Austausch und für Weiterbildung beanspruchen können. Auch hier gilt es für **Betriebsräte** zu prüfen, solche Aspekte in einer Betriebsvereinbarung aufzugreifen.

## Herausforderung 5

# Wertschätzung sollte als Motor für Fachkräftesicherung begriffen werden

**Die Befragung zeigt: Das Ausbildungspersonal erfährt wenig positives Feedback für die eigene Arbeit. Wertschätzung erfährt es vor allem von den Auszubildenden und im eigenen Team.**

Das Ausbildungspersonal sieht sich mit widersprüchlichen Anforderungen konfrontiert, die mit einer erhöhten Arbeitsbelastung einhergehen. Die Studienergebnisse erlauben hier den Rückschluss, dass diese Situation auch als mangelnde Wertschätzung für die eigene Ausbildertätigkeit empfunden wird.

Betrachtet man die Quellen, aus denen sich die Wertschätzung für die Ausbildertätigkeit speist, ist das eigene Team eine wichtige soziale Ressource. 87 Prozent geben an, dass ihre Meinung unter den direkten Kolleg\*innen Anerkennung findet. Dem Management gegenüber gibt dies jedoch noch jede\*r zweite Befragte an.

### Ich habe das Gefühl, meine Meinung in Bezug auf ausbildungsspezifische Themen hat Gewicht gegenüber... (≈ %)

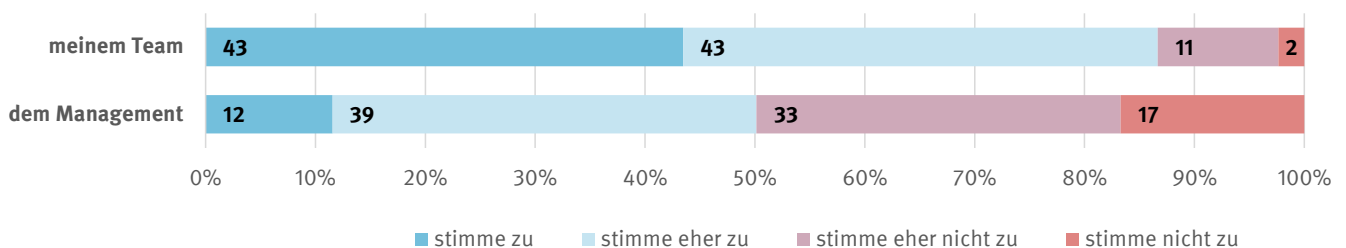


Abbildung 12: Gewicht in Bezug auf ausbildungsspezifische Themen. n = 764. Eigene Darstellung (Quelle: ebd, S. 48)

Fragt man direkt nach der betrieblichen Wertschätzung für die eigene Ausbildertätigkeit, so ist diese für etwa ein Drittel nicht oder nur in geringem Maße erlebbar (29%). Ganz

anders wird dies in Bezug auf die eigenen Auszubildenden empfunden. 96 Prozent der Ausbilder\*innen geben an, dass ihre Arbeit von den Auszubildenden wertgeschätzt wird.

### Meine Ausbildungstätigkeit wird wertgeschätzt... (≈ %)

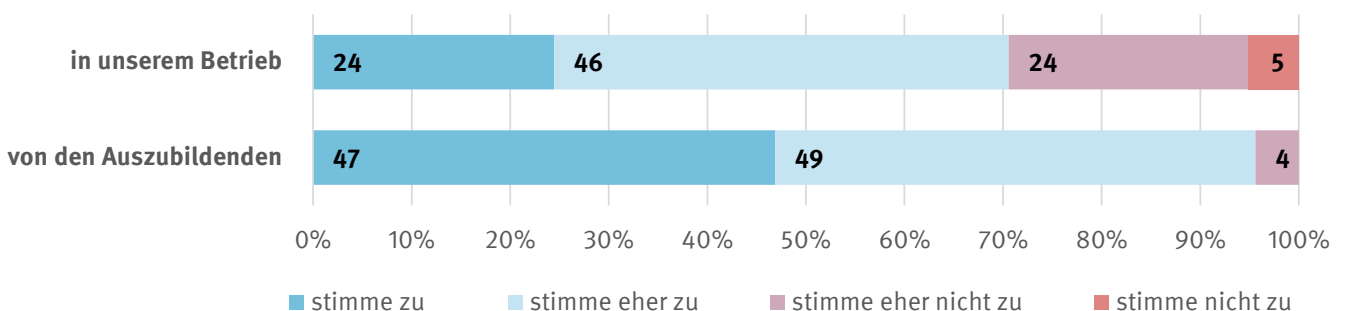


Abbildung 13: Gefühl der Wertschätzung. nBetriebWert = 748, nAzubiWert = 755. (Quelle: ebd, S. 47)



Über den sozialen Raum hinaus äußert sich Wertschätzung in Arbeitsverhältnissen generell auch in der Form zeitlicher Ressourcen und finanzieller Entlohnung. Während sich bezüglich der Eingruppierung und adäquaten Entlohnung der hauptamtlichen Ausbilder\*innen aus der Studie keine Aussagen ziehen lassen, zeigt sich bei den ausbildenden Fachkräften und nebenamtlichen Ausbilder\*innen ein eklatanter Mangel. 89 Prozent gaben an, keine finanzielle Honorierung ihres Ausbildungsengagements und den damit verbundenen Mehraufwand zu erhalten. Die Rückendeckung der Kolleg\*innen für eine Verbesserung ihrer Situation ist gegeben: 85 Prozent aller Befragten würden eine zusätzliche Vergütung für ausbildende Fachkräfte befürworten.

### Ich erhalte für meine Ausbildungstätigkeit eine zusätzliche Vergütung (AFK). (≈ %)

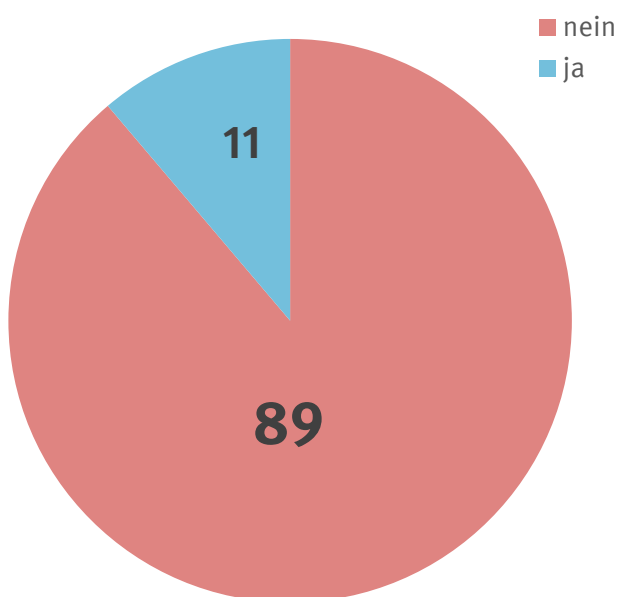


Abbildung 14: Zusätzliche Vergütung AFK.  
n = 125. Eigene Darstellung. (Quelle: ebd, S. 46)

Die Daten zeigen, dass sich die steigenden Anforderungen und der Umgang mit diesen Anforderungen als prinzipielle Herausforderung für das Engagement in der Ausbildung darstellen. Das bedeutet, dass Engagement selbst als eine zukünftige Herausforderung erscheint. Trotz der teils idealistischen Motivation der Ausbilder\*innen wird auch davon berichtet, wie schwer es sei, jemanden für die Sache zu begeistern oder die geeignete Person auszuwählen.

### Mit Anerkennung die Ausbildungsqualität erhalten

**Will man auch morgen noch qualifiziertes und motiviertes Ausbildungspersonal zur Verfügung haben, muss auch die Wertschätzung für diese Tätigkeit im Betrieb erkennbar sein. Dies kann über die Einbindung in betriebliche Prozesse geschehen.**

Hier sind **Arbeitgeber** gefragt, dafür zu sorgen, dass adäquate Beteiligungsstrukturen geschaffen werden und Wertschätzung so erfahrbar wird. Ausbildung als Kostenfaktor zu sehen und immer wieder unter Begründungszwang zu setzen ist dafür kontraproduktiv. Frühzeitig an Planungs- und Entscheidungsprozess für zukünftige Produkte und Prozesse beteiligt zu werden hingegen kann Wertschätzung zum Ausdruck bringen.

**Betriebsräte, Jugend und Auszubildendenvertreter\*innen und Vertrauensleute** können Ausbildende stärker über eigene Strukturen einbinden und für strukturierten Austausch und Einbindung sorgen.

Darüber hinaus ist die finanzielle Anerkennung einer Leistung ein denkbare Instrument. In einigen Betrieben haben **Betriebsräte** Betriebsvereinbarungen abgeschlossen, die hier über ein Bonussystem Regelungen schaffen. Die Zahlen zeigen: hier können noch viele Folgen.

# FAZIT

Gute Arbeit beginnt mit guter Ausbildung. Und gute Ausbildung steht und fällt – neben anderen Aspekten – auch mit den Arbeitsbedingungen des ausbildenden Personals. Ausbilder\*innen sehen sich dabei nicht nur fachlichen und organisatorischen Herausforderungen gegenüber, sondern werden auch auf pädagogischer Ebene zunehmend gefordert. Gleichzeitig mangelt es teils an den strukturell und betrieblich dafür zur Verfügung gestellten Ressourcen – insbesondere fehlt bei nicht-hauptamtlichem Personal oft die benötigte Zeit. Der Weiterbildungs- und Wandlungsbereitschaft der Ausbilder\*innen – gerade auch im Hinblick auf die Digitalisierung – steht entgegen, dass diese zu wenig auch bei Entscheidungen in diesem Kontext einbezogen werden. Auch hinsichtlich der empfundenen Wertschätzung klaffen zwei Beobachtungen auseinander: Während die Ausbilder\*innen sich von den Auszubildenden sehr stark wertgeschätzt fühlen, mangelt es an der Wertschätzung im Unternehmen.

Die untersuchten Brüche und Spannungen sind dabei nicht zuletzt auf die mangelnden Ressourcen zurückzuführen. Wird Ausbildung vor dem Hintergrund einer ökonomischen Logik betrachtet wird in der Folge die Ausbildung eher als Kostenfaktor, denn als Generator von Zukunftspotentialen (miss-)verstanden. Investitionen in Ausbildungspersonal werden dementsprechend vor allem ebenfalls aus einer

Einsparperspektive betrachtet. Hier braucht es dringend einen betriebswirtschaftlichen Perspektivwechsel, weg von einer einseitigen Kostenbetrachtung, hin zu einer ausgeglichenen Einbeziehung des Nutzens („Return on education“).

Klar ist auch: Das Ausbildungspersonal kann den an sie gerichteten Herausforderungen auf Dauer nicht allein mit Teamunterstützung und intrinsischer Motivation begegnen. Es besteht dringender Handlungsbedarf benötigte Ressourcen zu schaffen, um qualitativ gute Ausbildung sicher zu stellen. Mögliche Ansatzpunkte sind in diesem Papier skizziert.

Ohne Veränderungen besteht mittel- und langfristig die Gefahr von Motivationsverlust und Überlastung beim Ausbildungspersonal. Damit einhergehend sind zwei Effekte: Die Ausbildungsqualität und die Ausbildungsrendite sinken und die Attraktivität der Auszubildendenrolle nimmt ab. In letzter Konsequenz bleibt das Potential betrieblicher Leistungsträger ungenutzt und die Chance auf bestmögliche Ausbildung verringert sich für unsere jungen Kolleginnen und Kollegen. Das System der dualen Ausbildung wäre insgesamt geschwächt. Die IG Metall kann und muss hier als Partnerin im Betrieb, als Organisation und als politische Akteurin dafür Sorge tragen, dass sich die Arbeitsbedingungen im Sinne aller Akteure verbessern.

**JETZT**  
Mitglieder  
gewinnen!

**WENN WIR  
ZUSAMMENHALTEN**

**IST ALLES MÖGLICH**



# Rahmendaten zur Befragung

## Wen meinen wir mit „Ausbildungspersonal“?

Ausbildung ist je nach Betriebsart und Betriebsgröße unterschiedlich organisiert. Grundlegende Voraussetzung ist aber, dass es eine Person im Betrieb gibt, die nach §28 Berufsbildungsgesetz ausbilden darf.

Das betriebliche Ausbildungspersonal lässt sich grob in drei Kategorien unterteilen, mit denen wir für die Befragung gearbeitet haben:

- ▶ Hauptberufliche Ausbilder\*innen finden sich überwiegend in Betrieben mit Ausbildungswerkstatt und verfügen in der Regel über einen Fortbildungsabschluss (Meister\*in). Darin inkludiert ist die Befähigung zur Ausbildung über Absolvierung der Ausbildereignungsprüfung.
- ▶ Nebenberufliche Ausbilder\*innen bilden direkt am Arbeitsplatz aus und sind Ausbilder\*innen im Sinne des BBiG. Sie haben vertraglich Anteile ihrer Arbeitszeit mit der Vermittlung von Ausbildungsinhalten hinterlegt.
- ▶ Ausbildende Fachkräfte sind Mitarbeiter\*innen, die ebenfalls am Arbeitsplatz ausbilden. Sie sind jedoch keine Ausbilder\*innen im Sinne des BBiG. Es gibt unterschiedliche Bezeichnungen für diese Personengruppe wie z.B. Ausbildungsbeauftragte, Ausbildungshelfer etc. Ihre Qualifikation bezüglich der Eignung zur Ausbildung ist sehr unterschiedlich.

## Strukturdaten zur Befragung

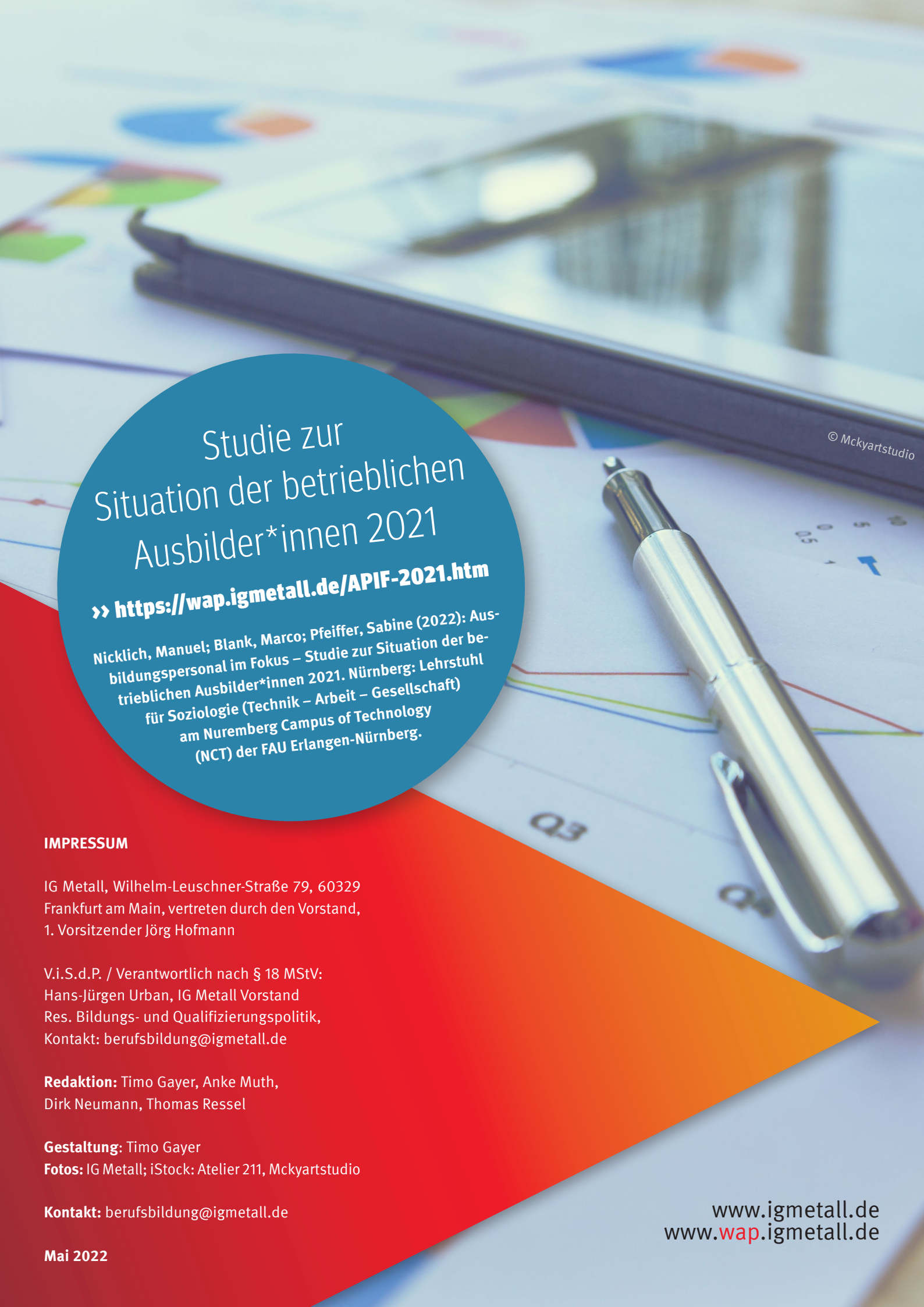
In Deutschland sind bundesweit etwa 643.000 Ausbilderinnen und Ausbilder registriert (Neuhaus/Härtel 2021)<sup>5</sup>, eine genaue Zahl der in die Ausbildung involvierten Personen ist nicht bekannt. Die Ausbilderinnen und Ausbilder verteilen sich auf circa 425.800 Ausbildungsbetriebe (Mohr 2021)<sup>6</sup>. Aufgrund der Projektkonstellation erfolgte in der Befragung eine Konzentration auf Erwerbstätige über 18 Jahre in Metall-, Elektro- und Textilbetrieben.

Von den 1.004 Teilnehmer\*innen haben 605 hauptamtliche/hauptberufliche Ausbilder\*innen (60%), 235 nebenamtliche/nebenberufliche Ausbilder\*innen (23%) und 164 ausbildende Fachkräfte (16%) auf unsere Fragen geantwortet. Davon waren der Großteil (80,5%) männliche Befragte, 19,1 Prozent waren weibliche Personen und 0,4 Prozent bezeichneten sich als divers. Die Befragung „Ausbildungspersonal im Fokus 2021“ stellt damit eine der umfassendsten Datenquellen zu befragtem betrieblichen Ausbildungspersonal dar.<sup>7</sup>

5 Neuhaus, T. & Härtel, M. (2021). A 5.9 Ausbildungspersonal in der betrieblichen Ausbildung. In: Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.), Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2021: Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. Bundesinstitut für Berufsbildung, 169–172.

6 Mohr, S. (2021). A 7.1 Betriebliche Ausbildungsbeteiligung. Ergebnisse der Beschäftigungsstatistik der Bundesagentur für Arbeit. In: Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.), Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2021: Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. Bundesinstitut für Berufsbildung, 190–193.

7 Strukturdaten entnommen aus: Ausbildungspersonal im Fokus 2022, S. 11. Weitere Angaben zu Rahmendaten der Studie finden sich ebenda.



Studie zur  
Situation der betrieblichen  
Ausbilder\*innen 2021

» <https://wap.igmetall.de/APIF-2021.htm>

Nicklich, Manuel; Blank, Marco; Pfeiffer, Sabine (2022): Aus-  
bildungspersonal im Fokus – Studie zur Situation der be-  
trieblichen Ausbilder\*innen 2021. Nürnberg: Lehrstuhl  
für Soziologie (Technik – Arbeit – Gesellschaft)  
am Nuremberg Campus of Technology  
(NCT) der FAU Erlangen-Nürnberg.

#### IMPRESSUM

IG Metall, Wilhelm-Leuschner-Straße 79, 60329  
Frankfurt am Main, vertreten durch den Vorstand,  
1. Vorsitzender Jörg Hofmann

V.i.S.d.P. / Verantwortlich nach § 18 MStV:  
Hans-Jürgen Urban, IG Metall Vorstand  
Res. Bildungs- und Qualifizierungspolitik,  
Kontakt: [berufsbildung@igmetall.de](mailto:berufsbildung@igmetall.de)

**Redaktion:** Timo Gayer, Anke Muth,  
Dirk Neumann, Thomas Ressel

**Gestaltung:** Timo Gayer

**Fotos:** IG Metall; iStock: Atelier 211, Mckyartstudio

**Kontakt:** [berufsbildung@igmetall.de](mailto:berufsbildung@igmetall.de)

Mai 2022

[www.igmetall.de](http://www.igmetall.de)  
[www.wap.igmetall.de](http://www.wap.igmetall.de)