ASNB

Sanitär | Heizung | Klempner | Klima
INNUNG BERLIN

Handwerk im Wandel

Der „goldene Boden“ wird nicht reichen.

Herausforderungen und Lösungsansätze für duale Ausbildung am Beispiel SHK in Berlin.

AUSBILDUNG STÄRKEN
NACHWUCHS BINDEN

Senatsverwaltung
für Integration, Arbeit
und Soziales

BERLIN

Inhalt

Grußworte Senatorin Katja Kipping 4
Obermeister Andreas Schuh 5

Einleitung Handwerkliche Ausbildung stärken – gemeinsam und nachhaltig 6

1 Wollen 8
Am Anfang war das Problem – und unsere Idee 10
Aktivitäten und Output 12

2 Werkeln 14
Der Werkzeugkasten der Sozialwissenschaften 16
1000 „gute" Gründe für Vertragslösungen 20
Generation Z – Ein Buch mit sieben Siegeln? 26
Eine Frage der Passung: Passungen finden oder Passungen herstellen? 31
Resonanz(T)räume: Aus der Praxis für die Praxis 34
Betriebe als Projekt- und Praxispartner 35
Die Berufsschule OSZ Max-Taut – ein Porträt 38
Maßnahmen und deren Resonanz – ein Überblick über unsere Arbeit 39

3 Weiterkommen 44
„Onboarding": die ersten Meter sind entscheidend 46
Assistierte Ausbildung – mit individueller Unterstützung Ausbildungsabbrüche vermeiden 48
Ausbildungs-„Geheimnisse" für alle 51
Ausbilden als Auftrag: Vier Bemerkungen zur Wertschätzung der Ausbilder*innen im Betrieb 52
Schulung für Ausbilder*innen: vom Tageskurs zum Modulsystem 56
Selbsttest Ausbildungsqualität 58
Events und die „soziale Seite" der Ausbildung 60
Vortragsreihe „Blickpunkt Ausbildung" 60
AzubiCamp 21 – der „andere" Blick auf duale Ausbildung im Handwerk 61
10 Positionen zur handwerklichen Ausbildung 64
„Ich war halt nicht wie ein Lehrling, sondern wie eine billige Arbeitskraft." 65

4 Wissen 68
Sehen und gesehen werden: Das Projekt in Fachpresse und Öffentlichkeit 70
Impact Factor: „Was vom Tage übrig blieb" 72
„Loose Ends" – Was bleibt offen, was kann besser werden? 75
Take Home Messages 76

Epilog: Ausbildungsphantasie und Ausbildung als Erlebnis 77
Hinter den Kulissen: Projektteam und Autorinnen und Autoren 78
Literatur 79
Impressum 79

Grußworte

Katja Kipping
Senatorin für Integration, Arbeit und Soziales

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

eine gute Ausbildung ermöglicht in der Regel eine solide Basis für die Teilhabe am Arbeitsmarkt und eine gewisse Eigenständigkeit. Dieses Fundament wird durch diverse Rahmenbedingungen, wie ein gutes Arbeitsklima, angemessene Entlohnung, Engagement und Motivation sowie gegenseitigen Respekt und Wertschätzung gestaltet. Transparenz und Raum für Kommunikation sind weitere Aspekte, die für den erfolgreichen Abschluss einer Ausbildung wichtig sind.

In Anbetracht der Entwicklung unserer Gesellschaft sind diese Werte und Regeln entsprechend fortzuentwickeln und gegebenenfalls auch zu verändern. Das bedeutet, dass jeder Einzelne an diesem Prozess beteiligt ist und seinen Teil dazu beiträgt. Das Bewusstsein und auch die Bereitschaft zur Veränderung eröffnen hierfür erste Wege; denn Einflüsse in Bezug auf Digitalisierung und auch den demografischen Wandel sind unumgänglich. Jüngst hat die Corona-Pandemie gezeigt, wie wichtig es ist, handlungsfähig zu bleiben und auf unerwartete Veränderungen zu reagieren.

Dies gilt auch für die Ausbildung in Berlin. Immer mehr junge Menschen lösen vorzeitig ihre Verträge oder brechen gar ihr Ausbildungsverhältnis ab. Mitunter sind hierfür differierende Vorstellungen zwischen Theorie und Praxis, aber auch eine fehlende Kommunikationsbasis zwischen den Auszubildenden und den Ausbilder*innen ausschlaggebend. Es muss ein Umdenken und Aufeinanderzugehen erfolgen, dass sich die derzeitige Situation neu ausrichtet. Die Auszubildenden von heute sind schließlich die Fachkräfte von morgen und fundamental für die Aufrechterhaltung eines stabilen Arbeitsmarktes. Daher gilt es, frühzeitig offenkundige Probleme und Diskrepanzen zu erkennen, aufzugreifen und auch tatsächlich anzugehen.

In diesem Zusammenhang sind Projekte, wie AS-NB, für deren Umsetzung zielführend und erforderlich. Eine umfassende Vernetzung im Rahmen des Projekts ermöglicht synergetische Resultate, die schlussendlich allen beteiligten Akteur*innen zugutekommen. Auch eröffnet die breite Aufstellung der Gewerke eine komplexe Zusammenarbeit, sodass gewonnene Erkenntnisse für jede Interessentin und jeden Interessenten verfügbar sind.

Abschließend wünsche ich Ihnen eine informative und interessante Lektüre!

Andreas Schuh
Obermeister Innung SHK Berlin

Engagement zur Fachkräftesicherung ist ein Markenkern der Innung SHK Berlin.

Wir sehen uns in besonderer Verantwortung, junge Menschen für eine duale Ausbildung in unseren Berufen zu begeistern. Dafür bespielt die Innung seit Jahren die gesamte Bandbreite der Berufsorientierung, der überbetrieblichen Ausbildung, der Ausbildungsbegleitung zur Unterstützung von Azubis, der Weiterbildung und der Verhinderung von Ausbildungsabbrüchen.

Mit dem Modellprojekt „Ausbildung stärken – Nachwuchskräfte binden" haben wir im Handwerk Neuland betreten. Es ist uns gelungen, empirisch Ursachen für Vertragslösungen zu ergründen, wir haben Ratgeber für Ausbildungsbetriebe verfasst, Schulungen und Workshops konzipiert, aber auch digitale Tools zur Lernunterstützung, einen Selbsttest zur Bewertung der Ausbildungsqualität und das bundesweit erste Barcamp für Auszubildende.

Die Innung ist der Berliner Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales zu großem Dank verpflichtet für die Förderung der Projekte, mit denen wir bis Ende 2022 zahlreiche auch digitale Maßnahmen und Instrumente für hochwertige Ausbildung entwickeln können.

Ich danke außerdem allen Ausbildungsbetrieben, Betriebsangehörigen, Lehrpersonal und Auszubildenden, die sich engagiert über die letzten vier Jahre immer wieder eingebracht und mit diskutiert haben. Ihnen verdankt das Projekt die notwendige Praxisorientierung, um auf Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse wirklich praxisnahe Lösungen zu erarbeiten.

Gleichermaßen danke ich dem gesamten Projektteam für die Pionierarbeit.

Ihnen allen eine anregende Lektüre dieser umfangreichen Ergebnisbroschüre.

Handwerkliche Ausbildung stärken – gemeinsam und nachhaltig

Sie halten gerade eine etwas andere Art der Präsentation von Projektergebnissen in Ihren Händen: Ein Magazin, das sich aus wissenschaftlich-praktischer Perspektive in kurzweiligen und anschaulichen Kapiteln mit der Verbesserung von Ausbildungsqualität im Handwerk beschäftigt. In der Absicht, einen Ergebnisbericht zu verfassen, der einer breiten Leserschaft zur Verfügung steht, wurde auf den folgenden Seiten ein kleines Kompendium der beiden, aufeinander aufbauenden, Modellprojekte „Ausbildung stärken – Nachwuchskräfte binden" (AS-NB) und „Ausbildung stärken – Nachwuchskräfte binden plus" (AS-NBplus) zusammengestellt.

Ziel der beiden Projekte war es, die Gründe für vorzeitige Vertragslösungen und Ausbildungsabbrüche im Handwerk – konkret im Beruf Anlagenmechaniker*in Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik (SHK) – zu untersuchen, darauf aufbauend gegensteuernde Maßnahmen zu entwickeln und einem Praxistest zu unterziehen sowie den Transfer in andere Gewerke und Regionen anzustoßen. Darüber berichten wir und andere Projektbeteiligte auf den folgenden Seiten.

Die vier Teile des Magazins legen jeweils einen anderen Fokus auf unsere Projektarbeit. Der Teil „Wollen" beschäftigt sich mit dem Hintergrund und der Idee für die Projekte. Im Teil „Werkeln" sind Ausführungen zum konkreten Vorgehen im Projekt und zu den Ursachen für vorzeitige Vertragslösungen versammelt. Teil „Weiterkommen" präsentiert die verschiedenen Maßnahmen und deren Tests in der Praxis. Schließlich stehen im Teil „Wissen" Einschätzungen des Projekts und unsere Handlungsempfehlungen im Mittelpunkt.

Wissenschaftliche Modellprojekte einer Innung sind vermutlich eine Seltenheit. Umso erfreulicher ist es, wenn solch eine Unternehmung erstens von staatlicher Seite unterstützt und finanziert wird und zweitens auf einen erfolgreichen Verlauf zurückgeblickt werden kann. Wir haben mit dem Modellprojekt eine Reihe von Herausforderungen in der dualen Ausbildung im Handwerk transparent gemacht, Vorschläge und Maßnahmen zur Verbesserung generiert und für den einen oder anderen kritischen Aspekt sensibilisiert. Auch wenn die Ausbildung Anlagenmechaniker*in SHK in Berlin im Mittelpunkt der Projekte stand, sind die Ergebnisse durchaus auf andere Ausbildungsberufe und Regionen übertragbar.

Wollen 8

Werkeln 14

Weiterkommen 44

Wissen 68

Die Besonderheit unserer Projekte liegt zum einen darin begründet, dass durch eine umfassende empirische Studie vielfältige Perspektiven eingefangen wurden und eine vielschichtige Bedarfsanalyse möglich wurde. Zum anderen sind die abgeleiteten Maßnahmen kooperativ mit Betrieben erarbeitet, auf den Punkt gebracht und in einem einfachen Stil verfasst und entwickelt. An solch eine adressatenorientierte Vermittlung von Wissen sollen die folgende Texte anschließen.

Die Broschüre richtet sich – ganz im Sinne einer öffentlichen Geisteswissenschaft – sowohl an Praktiker*innen, wissenschaftliche Praxisforscher*innen als auch Entscheider*innen der Bildungspolitik und viele mehr. Die Inhalte bewegen sich zwischen Studienergebnissen und konkreten Maßnahmen, Interviews und Erfahrungsberichten aus Unternehmen, Kommentaren und Handlungsempfehlungen. Diesbezüglich möchten wir uns für die Mitarbeit der projektexternen Akteurinnen und Akteure im Expertengremium und der Transfergruppe bedanken, die sich nicht nur für die Projektarbeit, sondern auch für diese Veröffentlichungsform begeistern konnten und insgesamt einen wertvollen Beitrag geleistet haben. Das Modellprojekt ist allem voran ein Vorhaben aus der Praxis für die Praxis und wir danken ebenfalls ganz herzlich allen Betriebsangehörigen der Handwerksbetriebe und des Kompetenzzentrums der Innung, die sich von unserer Arbeit überzeugen ließen und uns fortwährend unterstützt haben!

Es zeigt sich mit diesen Projekten, dass grenzüberschreitende Zusammenarbeit gelingen kann. Erst der Blick „über den Tellerrand" hinaus und die kritische Reflexion der eigenen Handlungs- und Denkweisen ermöglicht Veränderungen. Damit ist nicht nur die Projektpartnerschaft von Wissenschaft und Handwerk gemeint, sondern auch der gewerkeübergreifende Austausch und die kollegiale Unterstützung innerhalb eines Gewerks.

Abschließend kann und darf ein Rekurs auf die Corona-Pandemie nicht ausbleiben. Die letzten ungefähr eineinhalb Projektjahre waren gekennzeichnet durch Absagen und Verschiebungen von Workshops, Meetings und Maßnahmen in Form von Präsenzveranstaltungen. Andere Seminare und Schulungen fanden unter strengen Hygienevorschriften oder online statt. Auch wir haben eine zunehmende Videokonferenz-Müdigkeit erlebt und zudem beobachtet, dass unsere Betriebe besonders belastet und (zu Recht) abgelenkt vom Projekt waren. Trotz aller Einschränkungen ist es in unseren Augen gelungen, ein Maßnahmenpaket zu schnüren, das zu einer Verbesserung von Ausbildungsqualität führt.

Wir hoffen, dass vor allem unsere Betriebe, jedoch auch alle anderen Leserinnen und Leser, Freude bei der Lektüre haben.

Beste Grüße vom Projektteam.

AUSBILDUNG STÄRKEN
NACHWUCHS BINDEN

AS NB

WOLLEN

Am Anfang war das Problem – und unsere Idee

Andreas Koch-Martin
und Andreas Otremba

Am Anfang des Projekts „Ausbildung stärken – Nachwuchskräfte binden" stand eine unübersehbare Tatsache, über die auch in der Tagespresse viel zu lesen war: eine hohe Zahl an Auszubildenden brechen ihre Ausbildung ab bzw. lösen ihren Ausbildungsvertrag auf.

Im Berliner Handwerk bestanden 2017 etwa 9.500 Ausbildungsverhältnisse. Vertragsauflösungsquoten von über 40 % waren keine Ausnahmen. Eigene Erhebungen mit Auszubildenden, die 2013/2014 die dreieinhalbjährige Ausbildung Anlagenmechaniker*in SHK aufgenommen hatten, ergaben, dass sich unmittelbar vor der Gesellenprüfung etwa die Hälfte nicht mehr in Ausbildung befanden. Wir als Innung SHK Berlin sahen uns konfrontiert mit einer viel zu großen Zahl an Ausbildungsabbrüchen. Nicht zuletzt aufgrund unserer Verpflichtung zur Fachkräftesicherung im SHK-Handwerk stellten vorzeitige Vertragslösungen eine akute Herausforderung dar, der begegnet werden musste.

Zwischen 2013 und 2017 war die Innung nicht untätig und konnte die Vertragsauflösungen in den besagten Jahrgängen spürbar senken, vor allem aufgrund intensiver Kooperation zwischen Ausbildungsbetrieben, Berufsschule und dem Kompetenzzentrum der Innung. Das Ausbildungsmanagement der Innung hat durch eine umfangreiche Betreuung der Auszubildenden viel erreichen können. Förderunterricht in Mathematik, Gesellenprüfungsvorbereitungskurse, Beratung beim Matching, sozialpädagogische Begleitung in Krisensituationen oder Unterstützung beim Wechsel des Ausbildungsbetriebs – das alles waren und sind Bausteine, die viele Auszubildende in Ausbildung zu halten vermochten.

Gleichwohl war für uns klar, dass punktuelle Maßnahmen nicht ausreichen würden, um dem Problem vorzeitiger Vertragsauflösungen systematisch und nachhaltig zu begegnen. Offensichtlich existieren eine Vielzahl von Gründen, die junge Menschen dazu bewegen, einen bestehenden Ausbildungsvertrag aufzulösen oder einen Betrieb veranlassen, die dringend benötigte Fachkraft nicht weiter auszubilden. So sinkt bspw. die Bereitschaft der Unternehmen, ihren Beitrag zur Fachkräftesicherung zu leisten und sich mit problematischen Auszubildenden auseinanderzusetzen. Weiterhin wird oft die Eignung der Jugendlichen und jungen Erwachsenen für das Berufsbild Anlagenmechaniker*in SHK im Vorfeld der Vertragsunterzeichnung nicht ausreichend geprüft.

Die Innung hielt 2017 den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Schaden hoher Vertragsauflösungen für immens und erkannte, dass die eingesetzten Ressourcen ohne systematischer Abstimmung und Ursachenforschung ohne nachhaltigen Erfolg blieben und zu wenige Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt ankommen. Die Fachkräfteengpassanalyse der Arbeitsagentur im Juni 2018 wies für den Beruf Anlagenmechaniker*in SHK einen im Vergleich zum Jahr 2017 nochmals erhöhten Wert auf.

Der Zukunftsberuf wurde unaufhaltsam zum Engpassberuf – Wir mussten etwas tun!

Diese Lage war die Geburtsstunde des Projekts „Ausbildung stärken – Nachwuchskräfte binden". Die primäre Aufgabenstellung des Projektes sollte darin bestehen, ein umfassendes Maßnahmenpaket gegen Vertragslösungen bzw. Ausbildungsabbrüche zu schnüren. Dazu gehörte es, die Gründe für vorzeitige Vertragsauflösungen empirisch-wissenschaftlich zu ermitteln und zu analysieren und auf dieser Grundlage Instrumente und Tools zu entwickeln und zu testen, die zu einer deutlichen Senkung der Vertragsauflösungen führen und damit zur dringend notwendigen Entlastung der angespannten Fachkräftesituation in Berlin. Vorstellbar waren etwa neue Auswahlverfahren für kleine und mittlere Unternehmen, um die Treffsicherheit bei der Einstellung geeigneter Auszubildender zu erhöhen oder die Erarbeitung eines Frühwarnsystems, um drohende Ausbildungsabbrüche frühzeitig zu erkennen. Ebenso wurde über geeignete Unterstützungsangebote zum Ausgleich von schulischen Defiziten und zum Auf- und Nacharbeiten von ausbildungsrelevanten Lerninhalten nachgedacht. Zudem existierten Ideen für die Erstellung von Handlungsleitfäden und für Schulungen von Ausbildungspersonal in den Betrieben.

Im Projekt sollte ein integrativer Ansatz verfolgt werden, d.h. alle an Ausbildung beteiligten Akteurinnen und Akteure werden an allen Arbeitsschritten beteiligt. Die Kombination von wissenschaftlicher und praktischer Expertise wurde zum Leitgedanken des Antrags für das Modellprojekt. Alle Ergebnisse des Projekts für den SHK-Bereich sollten auf andere Gewerke und andere Regionen übertragbar sein und die erarbeiteten Angebote, Schulungen, Vorträge oder Veranstaltungen allen interessierten Akteuren offen stehen. Der Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales als Förderin des Projekts und seiner Folgeprojekte ist die Innung SHK Berlin zu Dank verpflichtet.

Die Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales ist u.a. für Berufsbildungspolitik sowie Aus- und Weiterbildung in Berlin zuständig. Sie fördert im Rahmen von Modell- und Pilotprojekten ausgewählte Vorhaben mit innovativem Charakter, bei denen ausbildungspolitischer Handlungsbedarf besteht. Modellprojekte sind eine besondere Form von anwendungsorientierter Sozialwissenschaft. Diese Projekte haben keinen Forschungsauftrag, sondern zielen darauf ab, Maßnahmen und Instrumente für einen spezifischen Zweck zu entwickeln. Konkrete Problemlagen der Praxis werden wissenschaftlich analysiert, danach Lösungen gefunden und erprobt für Veränderungen in der Praxis.

Steckbrief Innung SHK Berlin

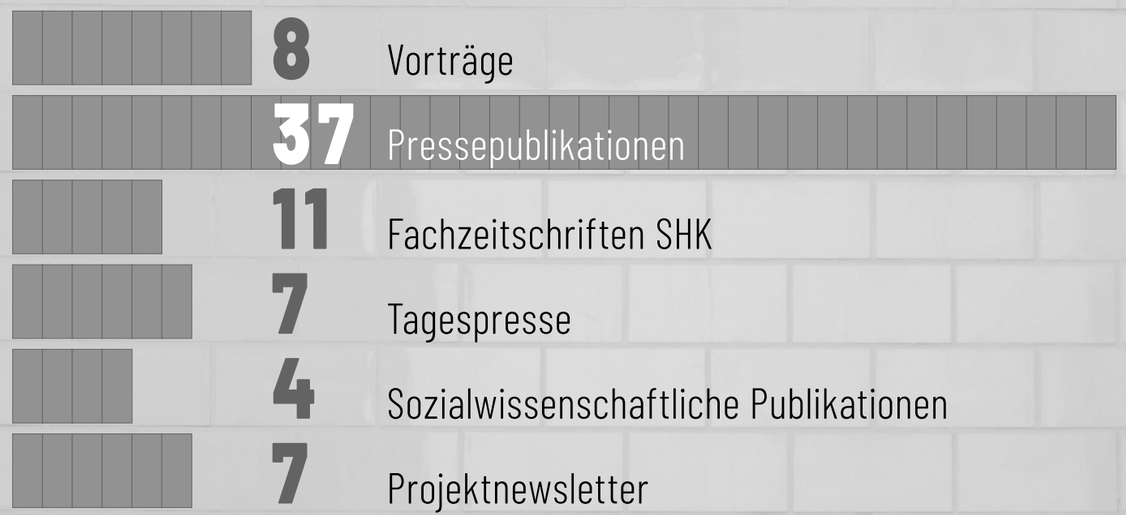
Name:	Innung Sanitär Heizung Klempner Klima in Berlin, gerundet 1617.
Mitglieder:	623 (mit ca. 4.500 Beschäftigten)
Auszubildende:	1.300
Mitarbeiter*innen:	48
Standorte:	Siegmunds Hof 18 (Geschäftsstelle) und Grüntaler Straße 62 (SHK-Kompetenzzentrum)
Aufgaben:	Regionale und überregionale Interessenvertretung der Berliner Installateur*innen, Heizungsbauer*innen, Klempner*innen und Ofen- und Luftheizungsbauer*innen
Funktion:	Schnittstelle zwischen Handwerk, Politik, Wirtschaft, Verbänden
Schwerpunkte:	Fachkräftesicherung, Energiewende, Digitalisierung, Mitgliedergewinnung
Leistungen:	▸ Berufsorientierung und Matching Betriebe-Azubis ▸ Abnahme der Gesellenprüfungen im Rahmen der dualen Ausbildung ▸ Durchführung der überbetrieblichen Ausbildung ▸ Berufsbezogene Weiterbildungsangebote für Betriebe ▸ Beratung von Industrie, Großhandel, Politik, Wohnungswirtschaft und Planern ▸ Organisation von Fachtagungen ▸ Fachgruppen und Bezirksversammlungen ▸ Technische Beratung, Rechtsberatung, Ausbildungsberatung und individuelle Betriebsberatung ▸ Schlichtungsstelle ▸ Meisterschule ▸ Integration von Geflüchteten in Ausbildung
Motto:	Sicherheit und Leistungsstärke durch Gemeinschaft
Anspruch:	Nachhaltigkeit und Zukunftsfähigkeit des SHK-Handwerks sicherstellen

Aktivitäten und Output

MEETINGS

ANALYSEN

PRÄSENTATIONEN



MASSNAHMEN

WERKELN

Der Werkzeugkasten der Sozialwissenschaften

Peter Biniok

Soziolog*innen betreten mit Modellprojekten nicht selten inhaltliches Neuland. Projektarbeit hat einen zentralen Stellenwert in der sozialwissenschaftlichen Forschung. Es gilt, immer wieder neu auftretende, gesellschaftliche Veränderungen und Herausforderungen zu untersuchen und – falls gewollt – Lösungsstrategien zu entwerfen. Die Vielfalt der Dynamiken und Problemlagen erfordert immer wieder die Einarbeitung in die spezifischen Gesellschaftsbereiche, in denen sie verortet sind. Im vorliegenden Fall handelt es sich um den Bereich dualer Ausbildung im SHK-Handwerk. Mit dem sozialwissenschaftlich fundierten Modellprojekt „Ausbildung stärken – Nachwuchskräfte binden" wurden Ursachen vorzeitiger Vertragslösungen analysiert und ein Set an gegensteuernden Maßnahmen entwickelt und getestet.

Steht die Bearbeitung von Problemen und Herausforderungen im Vordergrund der Projektarbeit und ist eine Transformation, also Veränderung der Verhältnisse (Handlungsweisen, Abläufe und Prozesse, Strukturen) vor Ort gewollt, so wird von Praxisforschung oder anwendungsorientierter Sozialforschung gesprochen. Hinter dieser Bezeichnung verbirgt sich insbesondere der Anspruch, dass zunächst eine Zusammenarbeit erfolgt zwischen Wissenschaftler*innen und Praktiker*innen, etwa Innungsmitarbeiter*innen, Betriebsangehörigen, Ausbildungspersonal und Auszubildenden. Diese Kooperation dient dazu, bedarfsgerechte Transformationen anzustoßen.

Arbeiten Soziolog*innen also zudem integrativ als wissenschaftliche Mitarbeiter*innen Seite an Seite (auch im wörtlichen Sinne) mit den Praktiker*innen, baut sich zudem organisationales und kulturelles Neuland auf. So ist das Handwerk durch ganz spezifische Normen und Werte, Handlungsroutinen und Weltsichten gekennzeichnet. Ganz im Sinne einer Erforschung anderer bzw. unbekannter „Kulturen" ist die Untersuchung von spezifischen Gesellschaftsbereichen eine Expedition, bei der sich Soziolog*innen auf ihre erlernten Fähigkeiten und sozialwissenschaftlichen Instrumente verlassen. Genau dieser „Werkzeugkasten" ist Thema der folgenden Seiten.

Ziel ist es, die Arbeit von Soziolog*innen zu veranschaulichen, die für viele Leser*innen in gewisser Weise ebenfalls „fremd" sind. Es wird insbesondere gezeigt, mit welchen Mitteln Projektergebnisse zustande gekommen sind. Wie wurde das Modellprojekt zur Stärkung von Ausbildung konkret umgesetzt? Welche sozialwissenschaftlichen Methoden wurden aus welchen Gründen eingesetzt? Welche Daten wurden erhoben und analysiert? Wie wurden Maßnahmen abgeleitet, konzipiert und bewertet?

AUF AUGENHÖHE

Das Modellprojekt, wie es umgesetzt wurde, lebt von der Zusammenarbeit von Wissenschaftler*innen und Praktiker*innen. Es handelt sich dabei nicht nur um punktuelle Intermezzi, sondern um einen durchgehenden Prozess, bei dem Probleme, Lösungen, Maßnahmen, Ergebnisse und Veränderungen zusammen erarbeitet werden. Der Sozialwissenschaftler als Experte von Methoden und Analytiken und die Praktiker*innen als Expert*innen des Ausbildungsalltags begegnen sich möglichst „auf Augenhöhe". Das setzt voraus, dass sich einerseits die Wissenschaft in forschungspraktischer Hinsicht an die Gegebenheiten vor Ort anpasst und andererseits die Praktiker*innen sich auf die Ergebnisse der Wissenschaft einlassen. Dann entsteht Neues!

Im vorliegenden Projekt begleitete der Sozialwissenschaftler einerseits die Innung als Auftraggeberin und andererseits die Betriebe und Auszubildenden als Adressat*innen der Maßnahmen in einem Veränderungsprozess. Ich war also mittendrin statt nur dabei – jedoch stets im Spagat zwischen der Rolle als sozialwissenschaftlicher Beobachter und Analyst auf der einen Seite und der Rolle als gestaltender Konzeptionist und Kreateur. Sozialwissenschaftler sind in diesen Fällen auch Gestalter von Gesellschaft.

Ziel des Einsatzes empirischer Methoden ist es zunächst, ein genaues oder genaueres Bild eines Ausschnitts von Gesellschaft zu erhalten – in diesem Fall von dualer Ausbildung im Berufsbild Anlagenmechaniker*in SHK in Berlin. Nach einer Bestandsaufnahme bzw. Bedarfsanalyse werden die Daten ausgewertet und vor dem Hintergrund realistisch umsetzbarer Maßnahmen diskutiert, woran sich die Konzeptionsphase anschließt. Im darauf folgenden Praxistest werden die Maßnahmen getestet und – soweit möglich – geprüft und bewertet. Unser Modellprojekt hatte darüber hinaus den ambitionierten Anspruch, gelungene Maßnahmen nicht nur zu verstetigen, sondern auch zu generalisieren und zu transferieren.

Im gesamten Prozess bildet sich ein Spannungsfeld. Die Ergebnisse der wissenschaftlichen Studien mögen nicht zur Selbstwahrnehmung der Praktiker*innen passen und werden mitunter skeptisch betrachtet. Dabei macht es kaum einen Unterschied, dass Soziolog*innen eine gewisse Deutungshoheit über soziale Verhältnisse für sich beanspruchen können.

Hilfreich ist in solchen Fällen eine passende Ansprache und/oder Präsentation der Ergebnisse, damit mögliche „blinde" Flecken der Praktiker*innen sichtbar werden. Erst die gemeinsame Diskussion von Ergebnissen (im Fachjargon: diskursive Aushandlung) schafft einen Konsens über die Fortführung der Projektarbeit.

BEDARFSLAGEN UND „BETRIEBSBLINDHEIT"

Sozialwissenschaftler*innen sehen sich in Praxisprojekten mit dem Wunsch der Akteurinnen und Akteure konfrontiert, möglichst konkrete Lösungen für Probleme und Herausforderungen zu generieren – unter Umständen möglichst schnell. Forschung und Entwicklung in Projekten mag insofern bereits auf struktureller Ebene Beschränkungen und Restriktionen enthalten, die dann forschungspraktisch schwer aufzulösen sind. Ich komme darauf bei der Diskussion der Nutzenanalyse zurück.

Im Projekt ging es zunächst darum, die duale Ausbildung im SHK-Handwerk einer Bestandsaufnahme zu unterziehen und so Bedarfslagen offenzulegen. Hierzu dienen einerseits vorhandene Studien und andererseits die eigene Erkundung des Feldes. Der Soziologe erhielt einen Einblick in die Aktivitäten rund um das Thema duale Ausbildung und in die Organisation und Regularien

Im Projekt ging es zunächst darum, die duale Ausbildung im SHK-Handwerk einer Bestandsaufnahme zu unterziehen und so Bedarfslagen offenzulegen.

im Ausbildungsberuf Anlagenmechaniker*in SHK. Wichtig war in diesem Prozess die Offenheit gegenüber dem neuen Feld. Es wurden zunächst so wenige Vorannahmen wie möglich getroffen und die obligatorische Neugier des Wissenschaftlers ging mit zahlreichen Erläuterungen der Praktiker*innen einher. Auf diesem Datenmaterial aufbauend konnten Herausforderungen, Bedarfe und Wünsche bestimmt werden.

Dabei galt es vor allem, die durch Praxisakteurinnen und -akteure selbst vorformulierten Problemlagen kritisch zu hinterfragen. Mitunter stellt sich eine „Betriebsblindheit" ein, die den Blick auf andere Aspekte verstellt. Neben tatsächlichen Herausforderungen, für die Praktiker*innen verständlicherweise ein gutes Gespür haben, existieren auch empirisch kaum nachweisbare Vermutungen und Stereotype über die Gründe für Ausbildungsabbrüche. Genau diese Offenlegung ist Aufgabe der Sozialwissenschaftler*innen. Ein hilfreiches Vorgehen ist es, die Datenquellen zu diversifizieren. Im vorliegenden Projekt geschah dies vor allem dadurch, dass vielfältige Perspektiven auf das Thema vorzeitiger Vertragslösungen eingefangen wurden. Neben den wissenschaftlichen Dokumenten waren das Befragungen von sowohl Beschäftigten in Ausbildungsbetrieben und Ausbildungspersonal als auch von Auszubildenden und Personal der Innung.

GEMISCHTE METHODEN

Praktiker*innen wissen sehr gut über das eigene Betätigungsfeld Bescheid und die vorformulierten Herausforderungen werden in der Regel empirisch gestützt und durch existierende Studien zu ähnlichen Fragestellungen untermauert. Es ist dennoch wichtig, solcherart bestehende Hypothesen für das spezifische Feld (Berliner SHK-Branche) zu prüfen. Darüber hinaus sollten die Akteurinnen und Akteure auf weitere, womöglich eher unbewusste, Problemlagen befragt werden, mit dem Ziel, neue Hypothesen aufzustellen.

Im Projekt wurde daher ein sog. „Mixed Methods"-Ansatz gewählt, der sich aus qualitativen Befragungen und quantitativen Umfragen zusammensetzt. In einem ersten Schritt wurden qualitative Interviews durchgeführt, die primär die Gründe für Vertragslösungen erfragten.

Beim Design und der inhaltlichen Konzeption der Leitfadeninterviews wurden Fragen formuliert zu vorformulierten Herausforderungen, Inhalten informeller Gespräche sowie Ergebnissen der Dokumentenanalyse. Im zweiten Schritt wurden anhand der Auswertung der Interviewdaten Fragebögen entwickelt, mit denen Mehrheitsmeinungen erhoben wurden. So konnten bestehende und neue Thesen zu Vertragslösungen und generell zu Ausbildung in der Breite bestätigt und verworfen werden.

KONTINUIERLICHE BETEILIGUNG

Nicht nur bei der Bedarfsanalyse, sondern im gesamten Projekt galt es, die Akteurinnen und Akteure der Praxis zu beteiligen, denn sie sind die Expertinnen und Experten des Ausbildungsalltags und können am besten darüber Auskunft geben. Parallel wurde das Projekt durch einen Beirat aus Stakeholder*innen des Bildungsbereichs begleitet (s. Kasten), der nicht nur als Aufsichtsinstanz fungierte, sondern regelmäßig auch inhaltliche Beiträge lieferte und den Projektfortschritt prägte. Sowohl die Ableitung von Maßnahmen als auch deren Konzeption und Praxistest fanden stets unter Beteiligung von Bildungsakteur*innen statt – getreu unserem Ansatz „aus der Praxis für die Praxis".

Dies gestaltete sich nicht nur aufwendig unter dem Gesichtspunkt begrenzter Projektressourcen, sondern auch schwierig unter dem Aspekt der Aktivierung von Praktiker*innen (vgl. Kapitel „Betriebe als Praxispartner*innen"). Dennoch gelang es, Betriebsangehörige und anderes Ausbildungspersonal in die Projektarbeit einzubinden. In der Entwicklung von Maßnahmen geschah dies vor allem durch Workshops; im Praxistest durch den direkten Einsatz und die Nutzung unserer Maßnahmen; in der Evaluation wiederum durch Fragebögen und Gruppendiskussionen.

EVALUATION: NUTZEN – FÜR WEN?

Das Modellprojekt soll nicht nur Output produzieren (etwa Veranstaltungen durchführen), sondern auch sog. Outcome, d.h. das Ausbildungshandeln der Akteurinnen und Akteure soll möglichst positiv beeinflusst werden. Der Gedanke hierbei ist folgender: Ausgehend von einem Einsatz an Ressourcen durch Projektmitarbeiter*innen und andere Beteiligte werden Maßnahmen gegen vorzeitige Vertragslösungen entwickelt. Der Einsatz der Maßnahmen führt zunächst unmittelbar und eher kurzfristig zu bspw. Sensibilisierung für ein Thema wie Generation Z und/oder zur didaktisch-pädagogischen Qualifizierung von Ausbildungspersonal. Langfristig und nachhaltig kommt es demzufolge zur Verringerung von Ausbildungsabbrüchen und der Sicherung von Fachkräften im Gewerk.

Diese Wirkung oder auch – wie wir es bezeichnen – die erzeugte Resonanz wurde durch die Evaluation der Maßnahmen im Praxistest untersucht. Dabei wurde das forschungspraktische Vorgehen beibehalten: Einsatz von Mixed Methods, wie Workshops und Online-Befragungen, und Beteiligung der Praktiker*innen. Es handelte sich um eine nutzerzentrierte Evaluation, die die Adressat*innen der Maßnahmen einbezog und nach dem Nutzen für diese Personen fragte. Die Bewertung über Wirkung, Praktikabilität und Angemessenheit erfolgte aus Praxissicht. Der Soziologe war dabei in gewisser Weise ein „kritischer Freund".

Das Modellprojekt war von der Projektstruktur partizipativ und transformativ angelegt. Die Innung als Auftraggeberin und die Ausbildungsakteurinnen und -akteure wurden unter Mitwirkung des Sozialwissenschaftlers in die Lage versetzt, gemeinsam bedarfsgerechte (nutzenorientierte) Maßnahmen zu ergreifen. Erfolgversprechende Maßnahmen wurden in einem kollektiven Prozess „entdeckt" und direkt in der Praxis evaluiert.

MITGLIEDER DES BEIRATS:

Christin Richter, Dietmar Jarkow, Anika Seide (SenIAS)

Dr. Anke Bahl (BiBB)

Karsten Berlin (HWK-Berlin)

Ulrich Wiegand, auch Katja Mrowka und William Pethe (HWK-Berlin)

Constantin Rehlinger, auch Markus Feix und Jörg Paschedag (WHDI)

Alexander Schirp (UVB)

Dr. Irmgard Schneider (Regionaldirektion Berlin-Brandenburg)

Anika Giebel, auch Christoph Theelen und Dr. Henning Gandesberg (ZVSHK)

Bernd Bechtloff und Runold Jacobskötter (OSZ Max-Taut)

Wie bereits zu Beginn des Kapitels angesprochen unterliegen Praxisprojekte nicht nur zeitlichen Restriktionen, sondern sind auch konfrontiert mit einer latenten Nicht-Verfügbarkeit von Praktiker*innen, die ihrem Beruf nachgehen und ein Privatleben haben. Projektarbeit erfolgt daher pragmatisch und in spezifischen Phasen beschränkt. Eine umfassende Evaluation, wie sie denkbar ist, fand in diesem Projekt nicht statt. Der Fokus lag vielmehr darauf, für jede Maßnahme möglichst eine Form des Feedbacks einzuholen und eine Bewertung vorzunehmen.

DIE WELT MIT ANDEREN AUGEN SEHEN

Zu Beginn des Kapitels war auch die Rede davon, dass Soziolog*innen in Modellprojekten Neuland betreten. Genau das ist der Vorteil, wenn Veränderungen in der Praxis angestoßen werden sollen: Soziolog*innen haben einen spezifischen Blick auf die Gesellschaft. Handwerker*innen haben ebenso eine eigene Blickweise auf ihren Arbeitsbereich und das SHK-Umfeld. Die soziologische Sichtweise ist analytisch und unterscheidet sich von der der Praktiker*innen. Ergänzt durch ein sozialwissenschaftliches Methodenrepertoire eröffnet der soziologische Blick neue Perspektiven auf den Ausbildungsalltag und die damit verbundenen Routinen und gewachsenen Strukturen. In Kombination beider Perspektiven und durch Perspektivwechsel eröffnen sich neue Handlungshorizonte und Änderungsoptionen im Ausbildungsalltag.

Peter Biniok

1000 „GUTE“ GRÜNDE FÜR VERTRAGSLÖSUNGEN

„Was nicht passt, wird passend gemacht“

Passungen

Wahrscheinlich kennen viele von Ihnen den Film (oder die Serie) mit dem Titel „Was nicht passt, wird passend gemacht“. Darin geht es um ein Bauunternehmen im Ruhrgebiet, dessen Mitarbeiter*innen den Arbeitsalltag und die Baustellen ziemlich spontan und mit hoher Improvisationskunst organisieren, statt sie vorausschauend zu planen und fachgerecht zu arbeiten. Infolgedessen gibt es beim Bau in diesem Betrieb keine Probleme, denn: Was nicht passt, wird passend gemacht – auch wenn dabei womöglich gegen Regeln und Vorschriften verstoßen wird.

Es wäre nun übertrieben, solch chaotische Baustellen mit der Ausbildungssituation im SHK-Handwerk zu vergleichen oder ständiges Improvisieren bei der Arbeit gutzuheißen. Allerdings – und so kann der Spruch gedeutet werden – sollten Herausforderungen, wie Abbrüche der Ausbildung zur Anlagenmechanikerin und zum Anlagenmechaniker SHK, nicht als unlösbares Problem angesehen, sondern zielgerichtet angegangen werden. Dazu gehört ein Optimismus, dass sich eine kreative Lösung finden lässt, die zudem im Handlungs- und Verantwortungsbereich des Gewerks liegt. Eine Voraussetzung dafür ist das Bestreben der Handwerker*innen und Auszubildenden und aller anderen, etwas „passend machen“ zu wollen.

Genau darum ging es in den Modellprojekten „Ausbildung stärken – Nachwuchskräfte binden“. Anhand einer Bedarfsanalyse wurden Gründe für vorzeitige Vertragslösungen und Ausbildungsabbrüche identifiziert und geeignete, gegensteuernde Maßnahmen entwickelt und getestet. Natürlich stellt nicht jede Vertragslösung einen Abbruch der Ausbildung dar, da Auszubildende nicht selten den Betrieb oder das Gewerk wechseln. Der Einfachheit halber wird dieser Aspekt im Folgenden jedoch vernachlässigt.

Etwas in der dualen Ausbildung passend machen zu wollen, kann Verschiedenes bedeuten. Zum einen ist es möglich, bislang nicht erkannte Passungen zwischen (zukünftigen) Auszubildenden und Betrieben bzw. Ausbildungspersonal zu finden, und zum anderen ist es denkbar, Passungen herzustellen. In ersterem Fall stehen detaillierte Beschreibungen der einzelnen Personen und Betriebe, anhand derer Passungen zu finden sind, sowie entsprechende Suchstrategien im Vordergrund. Inwiefern finden bspw. ein Familienbetrieb in Berlin Wedding, der ausbildet, und ein 23-Jähriger ohne Schulabschluss zusammen? Im Fall des Herstellens von Passungen liegt der Fokus hingegen auf Veränderungen in der Wahrnehmung und dem Handeln der Personen selbst. Es gilt etwa, die pädagogische Qualifikation von Ausbilder*innen zu verbessern oder eine spezifische Sichtweise auf die Ausbildung bei Jugendlichen und jungen Erwachsenen zu erreichen.

Für die Modellprojekte bedeutete das: Durch Unterstützung des Engagements der Betriebe und Erhöhung der Motivation der Auszubildenden werden Ausbildungsverhältnisse passender gemacht.

Vorzeitige Vertragslösungen sind ein bereits lange bestehendes und zugleich gründlich untersuchtes Phänomen. Gleichwohl scheint es, als würden die Erkenntnisse solcher Untersuchungen weder in den entsprechenden bildungspolitischen Institutionen eine strategische Bedeutung erlangen, noch in der konkreten Ausbildungspraxis Verwendung finden. Diesbezüglich ist in Podiumsdiskussionen von Stakeholder*innen oft die Rede davon, dass kein Erkenntnisproblem vorliege, sondern ein Umsetzungsproblem. Wie gelingt nun der Übergang vom Wissen zum Handeln?

In den Modellprojekten „Ausbildung stärken – Nachwuchskräfte binden“ war beabsichtigt, nicht nur Erkenntnisse zu gewinnen, sondern auch „ins Handeln“ zu kommen, also Veränderungen in der Praxis anzustoßen. Es ging in einem ersten Schritt darum, die Gründe für Vertragslösungen im Ausbildungsberuf Anlagenmechaniker*in SHK in Berlin näher zu bestimmen. Dabei wurden bisherige Untersuchungen berücksichtigt und in Anlehnung daran eine eigene Studie durchgeführt. Diese Studie war der Grundstein für die Erarbeitung von geeigneten Maßnahmen, wie sie in Teil 3 detailliert beschrieben werden.

Um eines bereits vorwegzunehmen: die zentralen Herausforderungen handwerklicher Ausbildung sind sich in vielen Fällen sehr ähnlich und somit gewerkeübergreifend existent. Warum das so ist, erfahren Sie auf den nächsten Seiten.

Vielfältigkeit und Perspektiven

Die Gründe für vorzeitige Vertragslösungen und Ausbildungsabbrüche sind individuell und situationsbezogen, d.h. sie hängen stark von den Auszubildenden, dem betrieblichen Personal und den Umständen auf der Arbeit oder in der Berufsschule ab. Die konkrete Bestimmung der Gründe wird erschwert, weil ganz unterschiedliche Wahrnehmungen der Ausbildungssituation existieren, d.h. Auszubildende und ausbildende Personen beurteilen eine gleiche Situation unter Umständen sehr unterschiedlich. Darüber hinaus beeinflussen gesellschaftliche Dynamiken die Ausbildung indirekt, etwa Digitalisierung und Akademisierung.

In den existierenden Studien werden die vielfältigen Ursachen für Ausbildungsabbrüche in vier Kategorien zusammengefasst:

- Betriebliche Gründe, bspw. Konflikte mit Ausbilder*innen oder Betriebsinhaber*innen, schlechte Vermittlung von Ausbildungsinhalten oder hauptsächliche Verrichtung ausbildungsfremder Tätigkeiten
- Schulische Gründe, also mangelnde Vermittlung der Unterrichtsinhalte durch Lehrer*innen oder Überforderung, vor allem bei ehemaligen Hauptschüler*innen
- Berufsbezogene (vertragliche) Gründe, u.a. der Beruf war nicht der Wunschberuf oder die Ausbildungsrealität stimmt nicht mit den Erwartungen überein
- Persönliche Gründe, etwa mangelnde überfachliche Kompetenzen der Jugendlichen (Kooperations- und Konfliktfähigkeit, Pflichtbewusstsein, usw.) oder gesundheitliche Aspekte (z.B. Allergien)

Darüber hinaus werden stets drei weitere Aspekte betont, die Ausbildungsabbrüche befördern.

- Besonders in kleineren Betrieben ist eine höhere Vertragslösungsquote zu beobachten. Dies liege insbesondere an den beschränkten personellen und strukturellen Ressourcen. Demgegenüber fühlen sich Auszubildende jedoch oft wohl in den familiären und gemeinschaftlichen Konstellationen der kleinen Unternehmen.
- Handwerkliche Ausbildungsberufe haben ein vergleichsweise schlechtes Image bei gleichzeitig höheren Qualifikationsanforderungen. Der geringe Verdienst führe zu einer Abwanderung in andere Wirtschaftsbereiche und Industrieberufe oder zur Bevorzugung akademischer Laufbahnen.
- Die Schulbildung entscheidet über Ausbildungsverläufe. In das duale Ausbildungssystem starten immer mehr leistungsschwächere Jugendliche, die einen Vertrag vorzeitig lösen. Hinzu kommt, dass der Ausbildungsstellenmarkt dazu animiert, öfter den Ausbildungsberuf und/oder den Ausbildungsbetrieb zu wechseln.

Aus der Perspektive einer Innung lassen sich viele der genannten Ursachen für Ausbildungsabbrüche, insbesondere die letzten drei Aspekte, kaum sinnvoll bearbeiten. Wenn diesbezüglich überhaupt eine Einflussnahme möglich ist, dann über längerfristige Kooperationen mit anderen Institutionen der Berufsbildung.

Worauf die Innung SHK Berlin jedoch – mal mehr, mal weniger – Einfluss hat, sind die Ausbildungssituation in den Betrieben, die überbetriebliche Lehrlingsunterweisung und begrenzt auch die Berufsschule. Denn gerade in diesen Settings, wenn Menschen zusammenkommen, kommunizieren und interagieren, werden Herausforderungen sichtbar und die Frage virulent: Was passt denn hier nicht zusammen?

Unsere Studie – unsere Daten

Wie an anderer Stelle beschrieben, haben wir in unserer Studie sozialwissenschaftliche Methoden „gemixt", d.h. zunächst einige ausführliche Interviews geführt und dann Fragebögen von vielen Personen ausfüllen lassen. Insgesamt fanden 21 ca. einstündige qualitative Interviews mit betrieblichem Ausbildungspersonal und Auszubildenden sowie Lehrkräften der überbetrieblichen Lehrlingsunterweisung und der Berufsschule statt. Die Interviews wurden verschriftlicht und ausgewertet. Sie dienten der Erkundung des Ausbildungsalltags im SHK-Bereich und bildeten zugleich die Grundlage für die Entwicklung der Fragebögen.

Die Erkenntnisse der Interviews wurden als Hypothesen, also Behauptungen zum Ausbildungsalltag, formuliert und durch den Einsatz einer umfangreichen quantitativen Befragung überprüft. Die Fragebogenstudie war eine selbstadministrierte Online-Befragung und unterteilte sich in eine Befragung für Auszubildende und eine Befragung für das betriebliche Ausbildungspersonal. Insgesamt nahmen 91 Personen aus 423 angeschriebenen Ausbildungsbetrieben teil (Totalerhebung). Von den 827 Auszubildenden wurden 233 in eine Stichprobe gezogen, von denen sich 195 an der Umfrage beteiligten.

Für unsere Untersuchung der Gründe für Ausbildungsabbrüche wurden also unterschiedlich erhobene Daten von verschiedenen Personen (sozialer Status, Alter, usw.) und verschiedenen Orten kombiniert, um vielfältige Perspektiven einzufangen und ein stimmiges Bild der Ausbildung Anlagenmechaniker*in SHK zu erhalten.

Die Ergebnisse

Insgesamt deutete sich auch in unserer Studie an, dass die Befragten die Berufsorientierungsmaßnahmen für den Beruf Anlagenmechaniker*in SHK als eher ungenügend einschätzen und auch deshalb falsche Vorstellungen über das Gewerk vorherrschen. Hinzu komme das schlechte Image als einfacher „Rohrleger" und die Tendenz, andere Bildungswege als die duale Ausbildung im Handwerk einzuschlagen. Letztlich wird auch eine mangelnde Schulbildung für Berlin attestiert, die die eigentlich anspruchsvolle Ausbildung erschwere.

Wie bereits erwähnt, liegen solche Gründe außerhalb des Verantwortungsbereichs einer Innung und insofern standen im Modellprojekt die konkreten Ausbildungssituationen und Ausbildungsbeziehungen im Mittelpunkt. Wie erwartet, hatten Auszubildende und Angehörige von Betrieben sehr verschiedene Perspektiven auf Ausbildung und hoben ganz andere Herausforderungen hervor. Im Projekt galt es also, Maßnahmen gegen vorzeitige Vertragslösungen sowohl für Betriebsangehörige als auch für Auszubildende zu entwickeln.

Die erhoffte Etablierung verlässlicher Ausbildungsbeziehungen bedeutet für das Projekt einerseits das Engagement der Betriebe zu unterstützen und andererseits die Motivation der Azubis zu erhöhen. Aus unserer Studie ergaben sich drei Handlungsfelder mit jeweils spezifischen Herausforderungen.

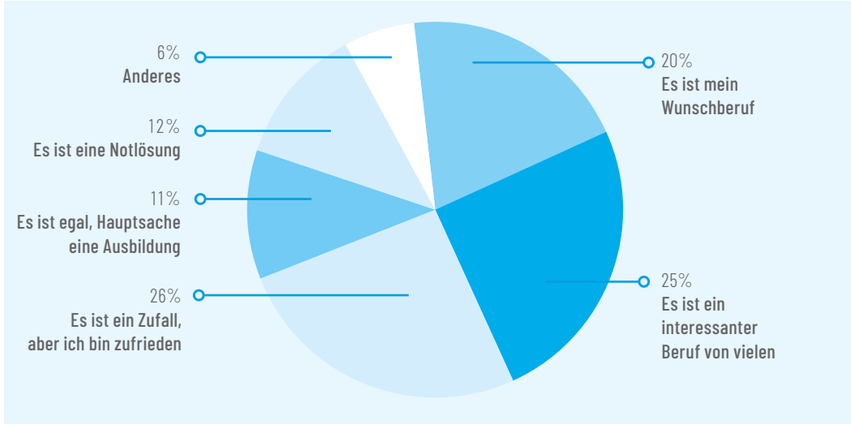


Abb. 1: Warum machen Sie die Ausbildung Anlagenmechaniker*in SHK?

Handlungsfeld 1: Onboarding und Probezeit

Das erste Handlungsfeld „Onboarding und Probezeit" bezog sich auf den Anfang einer Ausbildung und die zugehörigen betrieblichen Aktivitäten und Prozesse, mit denen Jugendliche und junge Erwachsene an den Ausbildungsberuf und den Betrieb gebunden werden. Die planvolle Ausgestaltung der ersten Wochen wird in Betrieben mitunter vernachlässigt. Dass sich Auszubildende in einem zentralen Übergang von einer Lebensphase in die andere befinden, scheint kaum beachtet zu werden.

Onboarding spielt jedoch eine wichtige Rolle, da der Beruf Anlagenmechaniker*in SHK nur für ein Fünftel aller Azubis ein Wunschberuf ist (vgl. Abbildung 1). Es gilt daher, die Auszubildenden in ihrer Wahl zu bestärken und langsam an den Beruf heranzuführen. Es besteht hierbei eine Diskrepanz zwischen der Einsicht der Betriebe, dass eine Eingewöhnungsphase nötig ist, und der Realität, dass 82% der befragten Auszubildenden sofort im Tagesgeschäft mitwirkten. Statt eines solchen „Kaltstarts" ist vor allem für sehr junge Auszubildende eine Willkommenskultur mit „Klebeeffekt" nötig.

Wichtig ist auch die frühzeitige Erkennung von Abbruchneigung. Durch Gespräche und besondere Aufmerksamkeit in der Probezeit lassen sich die Stärken und Schwächen der Auszubildenden mit sehr verschiedenen Bildungsniveaus herausfinden, um Entwicklung und Förderung rechtzeitig in die notwendigen Bahnen zu lenken.

Handlungsfeld 2: Ausbildungsorganisation und Lernpraxis

Das zweite Handlungsfeld „Ausbildungsorganisation und Lernpraxis" fokussierte den Ablauf und das Management einer Ausbildung sowie die entsprechenden Lehr-Lern-Situationen. Insbesondere in kleinen Unternehmen ist es eine Herausforderung, Ausbildung mit dem Tagesgeschäft in Einklang zu bringen und nicht selten hat Ausbildung hier keine Priorität. Damit zusammenhängend werden Ausbilder*innen in ihrer besonderen Rolle kaum wahrgenommen und unterstützt. Darüber hinaus wird zwar von Betrieben bestätigt, dass gerade aus Fehlern gelernt wird – da es sich jedoch um Arbeitszeit handelt, sind die Spielräume für Fehler-machen womöglich eingeschränkt (vgl. Abbildung 2).

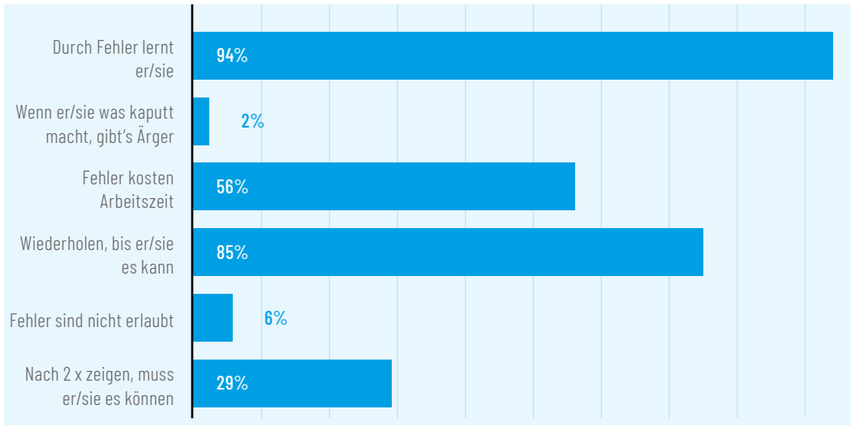


Abb 2: Azubis machen auch Fehler. Ausbilder*innen denken dazu (Mehrfachnennungen)

In der Praxis werden Auszubildende neben Meister*innen, vor allem von Gesell*innen ausgebildet. Wer ausbildet, bestimmen die Chefinnen und Chefs. Zur Qualifikation der Ausbilder*innen geben 50% der Betriebe an, dass AEVO vorliegt. Dass Mitarbeitende nicht immer über die erforderlichen Kompetenzen verfügen, zeigt sich daran, dass 20% der befragten Azubis unzufrieden sind mit der Art und Weise der Wissensvermittlung.

Feedback geben, Wissensvermittlung planen und Auszubildenden Transparenz in die Arbeitsprozesse gewähren; all das kommt unter diesen Umständen zu kurz. Zudem sind betriebliche Ausbildungspläne keine Selbstverständlichkeit. 48% der Auszubildenden geben an, dass ihnen kein Ausbildungsplan vorliegt; und auch 40% der befragten Betriebe geben zu, dass es keinen Ausbildungsplan gibt.

Handlungsfeld 3: Wertschätzung und Gleichberechtigung

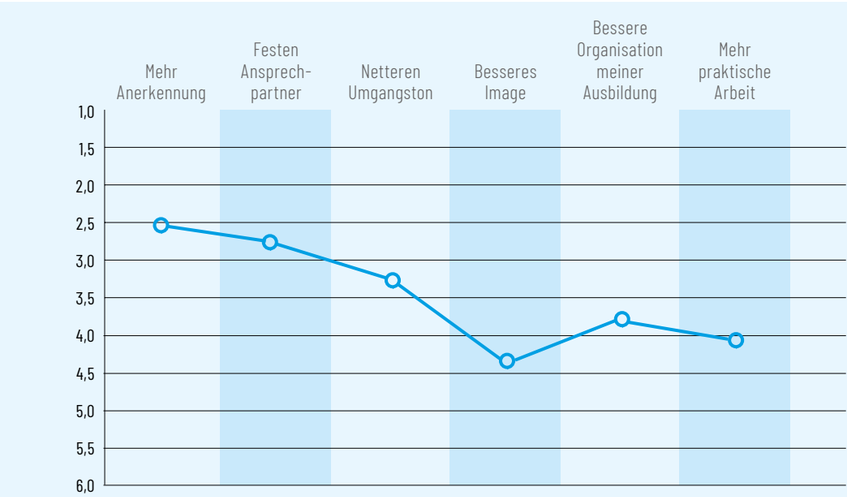


Abb. 3: Was würden Sie sich von Ihrem Ausbildungsbetrieb wünschen? (Priorität 1 bis 6).

Das dritte Handlungsfeld „Wertschätzung und Gleichberechtigung" beinhaltete Fragen danach, inwiefern Auszubildende und Ausbilder*innen in ihren jeweiligen Tätigkeitsbereichen am Betriebsgeschehen teilnehmen und Anerkennung finden. Auszubildende machen ihre Ausbildung oft pragmatisch, ohne sich viel zu beklagen, während Betriebe eventuell mehr Freude an der Arbeit erwarten und immer noch den Maßstab setzen „Lehrjahre sind keine Herrenjahre".

Arbeit hat für die Auszubildenden der Generation Z jedoch einen anderen Stellenwert – sie ist nicht (mehr) die Erfüllung des Lebens, und wird dem Privaten hinten angestellt. Auszubildende arbeiten gerne für ein faires Gehalt. Sie haben genug Biss und Motivation, eine Ausbildung zu beenden. Diese Anstrengung sollte jedoch wunschgerecht durch mehr Anerkennung als bislang honoriert werden (vgl. Abbildung 3). Stimmt etwa das Betriebsklima nicht, kann dies zu Vertragslösungen führen.

Der Faktor Mensch

Vertragslösungen gehen gleichermaßen von Azubis und Betrieben aus und sind vor allem im zwischenmenschlichen Bereich begründet. Azubis bemängeln schlechte Behandlung und schlechtes Betriebsklima, Betriebe hadern mit mangelnder Motivation und Fehlverhalten.

Bringen wir die Ergebnisse unserer Studie auf den Punkt, so zeigt sich, dass die zentralen Herausforderungen durch zwischenmenschliche Aspekte bestimmt sind. Das ist auch der Grund, warum unsere Erkenntnisse gewerkeübergreifend Geltung haben und von Angehörigen anderer Gewerke stets mit Zustimmung aufgenommen und kommentiert wurden.

Gerade handwerkliche Ausbildung zeichnet sich durch enge und oft zweiseitige Beziehungen aus. Diese Ausbildungsbeziehungen müssen sich entfalten. Das bedeutet zum einen die Überwindung von Generationenkonflikten – oder positiv gewendet – die Anerkennung von Generationenunterschieden. Früher war Ausbildung anders als heute und die Ansprüche und Vorstellungen eines guten Lebens haben sich gewandelt. Das bedeutet zum anderen die Bereitstellung von geeigneten Ressourcen und Mitteln zur Wissensvermittlung. Ausbilder*innen benötigen neben didaktisch-pädagogischen Kompetenzen vor allem Zeit. Letztendlich gelingen Ausbildungsbeziehungen durch gegenseitigen Respekt und Anerkennung – und zwar seitens der Auszubildenden und der Ausbildenden.

Wenn dies nicht gelingt, sind auch die besten Ausbildungsbetriebe gegenüber unmotivierten Azubis machtlos und die besten Auszubildenden gegenüber gleichgültigen Betrieben chancenlos. Dann ist eine Vertragslösung die richtige Entscheidung. Damit dieser Fall jedoch nicht eintritt, sollen unsere Maßnahmen helfen, Passungen in den Ausbildungsbeziehungen herzustellen.

Helena Gerber

GENERATION Z

Ein Buch mit sieben Siegeln?

„Handwerk hat goldenen Boden", ein Spruch der aktueller ist denn je. Die Auftragsbücher sind voll, das Geschäft boomt. Eine Blütezeit für das Handwerk! Wäre da nicht der Fachkräftemangel. Für Handwerksbetriebe wird es immer schwieriger, ausgebildetes Fachpersonal zu finden. Aus diesem Grund bekommt das Thema „Ausbilden im eigenen Betrieb" einen neuen Stellenwert, um Nachwuchskräfte zu gewinnen.

Den unausweichlichen Argumenten für eine duale Ausbildung steht aus Sicht vieler Betriebe die Herausforderung gegenüber, überhaupt geeignete Azubis zu finden. Der Jugend fehle es an den essentiellen Grundlagen, um eine Ausbildung bestehen zu können. Diese reichen von schulischen Fähigkeiten bis hin zu sozialen Kompetenzen. Eine scheinbar ausweglose Situation.

Doch was ist dran an der Annahme; „Azubis sind nicht mehr das, was sie mal waren"? Ein Blick auf die Entwicklung und Veränderungen der Generationen soll dabei helfen, sich dem Thema anzunähern. Sprechen wir von heutigen Azubis und Schulabgängern, so handelt es sich meist um Jugendliche, die der Generation Z angehören (ab 1996 Geborene). Ein Verständnis darüber, was sie auszeichnet, sie prägt und welche Bedürfnisse die Generation Z hat, soll dabei helfen, eine neue Sichtweise einzunehmen. Wenn aus diesem Verständnis eine Akzeptanz für die generationstypischen Eigenheiten wächst, so kann ein großer Schritt hinsichtlich eines positiven Arbeitsklimas geschaffen werden.

Der Begriff „Generation" meint eine Gruppe von Menschen, die aufgrund ihres Alters zusammengefasst werden. Die Zeitabschnitte, die wir als eine Generation abgrenzen, definieren sich über prägende Ereignisse innerhalb eines Kulturkreises. So hat beispielsweise das Wirtschaftswunder oder die Einführung des Internets dem Menschen neue Möglichkeiten eröffnet, die neue Denk- und Verhaltensmuster hervorbrachten.

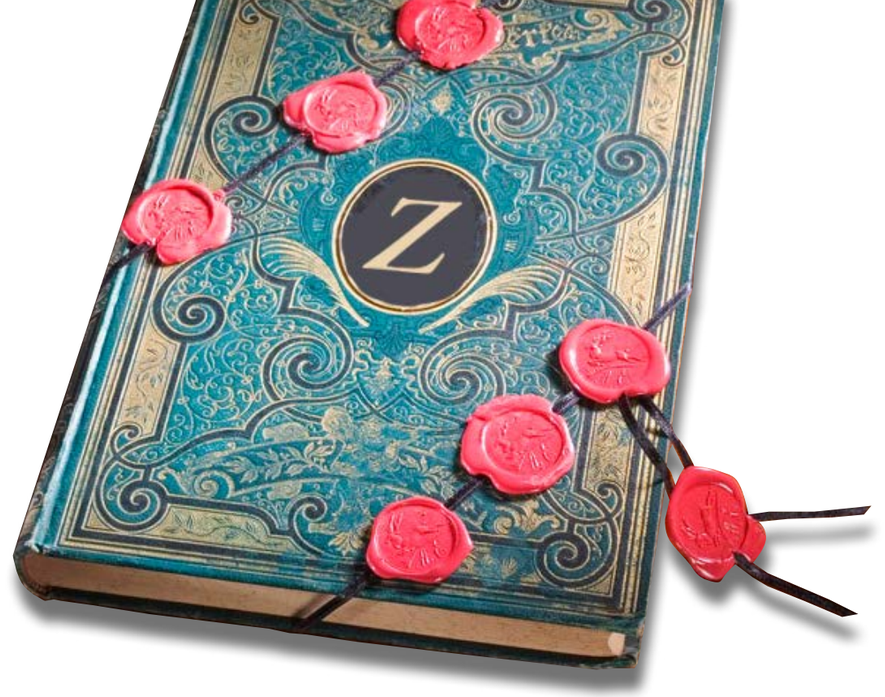
Auch das Arbeitsleben ist ein Ort, an dem die Unterschiede der Generationen sichtbar werden. Vom Azubi bis zum Dienstältesten sammeln sich Menschen verschiedenster Prägungen und Weltanschauungen. Dies birgt Potenzial für Konflikte. Um die wesentlichen Unterschiede der Generation verstehen zu können, wollen wir uns zunächst eine Übersicht der Generationen ab 1945 ansehen.

Babyboomer (1945-1965) - „Leben um zu arbeiten"

Die Babyboomer-Generation ist die älteste, noch im Arbeitsleben stehende Generation und ist heute zwischen 56 und 76 Jahren alt. In der Nachkriegszeit geboren, war das gesellschaftliche Leben vom Wiederaufbau nach dem Krieg geprägt. Der Weg zurück zur Normalität funktionierte über Fleiß und Arbeit. Dazu musste jedes Familienmitglied seinen Beitrag leisten. Während der Vater arbeiten ging, kümmerte sich die Mutter um alle anfallenden Aufgaben im Haushalt und die Erziehung der Kinder. Für die Kinder war es selbstverständlich, von früh auf mitzuhelfen. Durch Fleiß und Gehorsamkeit verdiente sich ein Kind der Babyboomer Generation die Anerkennung der Eltern.

Babyboomer im Arbeitsleben

Im Leben der Babyboomer gilt folglich: Arbeit hat erste Priorität. Die Arbeitszeit ist erst dann beendet, wenn alle Arbeit geschafft ist. Ausgehend von den Kindheitserfahrungen, funktioniert ein System für den Babyboomer am besten, wenn es klaren hierarchischen Strukturen untergeordnet wird.



Dabei sind Alter und Betriebszugehörigkeit zwei wesentliche Merkmale der Hierarchie. Daraus ergibt sich ein Selbstverständnis, dass Azubis sich vor allem in den ersten Lehrjahren unterordnen sollen. Vorschläge und Meinungen von Azubis sind für Babyboomer daher eher befremdlich.

Generation X (1966-1980) – „Arbeiten, um zu leben"

Die Babyboomer werden von der Generation X abgelöst. Die zwischen 1966-1980 Geborenen sind heute zwischen 41 und 55 Jahren. Aus wirtschaftlicher Sicht war durch das Wirtschaftswunder ein neuer Wohlstand zu verzeichnen. Gleichzeitig sorgte die neu eingeführte Anti-Baby-Pille für einen Geburten-Knick, wodurch Familien weniger Kinder zu versorgen hatten. Für die Generation X bedeutet das mehr Freiheiten und weniger Pflichten. Damit ist ein Wertewandel eingeleitet, der die Arbeit als erste Priorität verdrängt und der Selbstentfaltung Platz gibt. Infolgedessen werden die Weichen für die Work-Life-Balance gestellt, die im Laufe der nächsten Jahre deutlich an Bedeutung gewinnen wird.

Generation X im Arbeitsleben

Durch den zunehmenden Individualismus wandelt sich auch die Haltung zur Arbeit. Anders als bei den Babyboomern, die „leben um zu arbeiten", ist die Arbeit nun zweckmäßig, um das Leben zu finanzieren. Es bleibt jedoch eine hohe Eigenverantwortlichkeit, seine Arbeit zu erledigen. Hinzu kommt aufgrund klimapolitischer Ereignisse wie Tschernobyl eine kritische Haltung hinzu. Personen der Generation X nehmen nicht jeden Zustand hin, sie hinterfragen kritisch und setzen sich für Ihre Meinung ein. Die Generation X will sich einmischen und mitentscheiden.

Generation Y (1981-1995) - „Erst leben, dann arbeiten"

Mit der Generation Y hat sich der hierarchische Erziehungsstil weitgehend aus dem Familienleben verabschiedet. Als vollwertiges Familienmitglied sehen Eltern ihre Kinder auf Augenhöhe und beziehen deren Meinungen bei allen Entscheidungen selbstverständlich mit ein. Demzufolge wird Mitbestimmung der Generation Y von Kindesbeinen an gefordert.

Weggehend von Bestrafungen werden Eltern zu wichtigsten Bezugspersonen und Ratgebern. Prägend für die Generation ist die Einführung des Computers und des Internets, was unsere Art zu leben und zu arbeiten völlig auf den Kopf stellte. Die sozialen Medien bieten neue Vernetzungsmöglichkeiten und lassen virtuelle und reale Welten ineinanderfließen.

Generation Y im Arbeitsleben

Der demographische Wandel führt dazu, dass die Generation Y in einen Arbeitsmarkt geboren wird, in dem es deutlich mehr offene Stellen gibt, als qualifiziertes Personal. Um den passenden Arbeitgeber zu finden, fordert die Generation Raum für Verhandlungen ein. Dabei sind finanzielle Faktoren nicht ausschlaggebend. Vielmehr wird Flexibilität und Vereinbarkeit von Privatem und Beruflichem angestrebt.

So wie im Elternhaus vorgelebt, sind auch die Strukturen auf der Arbeit verhandelbar. Da diese Generation so wie auch die Nachfolgende kaum starren Hierarchien unterworfen war, wünschen sie sich auch im Arbeitsleben einen Umgang auf Augenhöhe.

So tickt die Generation Z – (seit 1996) „Digital Natives“

Grundsätzlich ist die Generation Z vor ähnliche Herausforderungen gestellt wie die Generation Y und hat ähnliche Ansichten. Ein wesentlicher Unterschied liegt jedoch darin, dass sie kein Leben ohne Smartphone und Computer kennen, weshalb sie auch als „Digital Natives“ bezeichnet werden, zu Deutsch: „Digitale Ureinwohner“.

Die breit gestreute Nutzung von internetfähigen Smartphones gekoppelt mit der Fülle an Apps, bieten Jugendlichen schier unendliche Möglichkeiten der Freizeitgestaltung. Somit ist das Smartphone sowohl die Verbindung zu Freunden, die persönliche Musiksammlung, der Kontakt zu Vorbildern über soziale Medien, Spielgerät als auch Ratgeber und Lehrer zugleich. Ein Smartphone ist für die Generation demnach deutlich mehr als nur ein Kommunikationsmedium. Es bündelt wichtige Pfeiler des Erwachsenwerdens und ist daher ein Begleiter, der für viele kaum wegzudenken ist.

Generation Z im Arbeitsleben

Ausbilder*innen sehen die häufige Nutzung des Handys kritisch. Sobald ein Arbeitsschritt ausgeführt ist, während der Pause oder auf dem Weg zum nächsten Kunden, das Handy füllt die Wartezeit. Aus Sicht der Ausbilder*innen wird beklagt, dass der Azubi nicht richtig bei der Arbeit sei, da seine Aufmerksamkeit immer wieder zum Handy springt. Für die Generation Z ist Leerlauf jedoch ein schwer auszuhaltender Zustand.

App-Entwickler arbeiten nach dem Prinzip der Vereinfachung. Bewertungssysteme werden genutzt, um Anwender*innen auf einen Blick Orientierung zu geben. Das gilt für die Suche eines Restaurants ebenso wie in der Welt der sozialen Medien. An vielen Orten, wo sich Jugendliche im Netz aufhalten, werden sie gebeten, eine Bewertung in Form von Likes und/oder Sternen dazulassen. In einer Feedback-Kultur aufwachsend, fordern sie sich auch im Arbeitsleben regelmäßige Rückmeldung vom Arbeitgeber ein.
Anerkennung und Wertschätzung ist eine wichtige Rückmeldung, die den Auszubildenden bestätigt, dass ihre Arbeitskraft gebraucht wird. Mehr noch als die Generationen zuvor, strebt die Generation Z nach Selbstverwirklichung. Karriere und Freude am Leben schließen sich nicht aus. Sie möchte ihre Zeit sinnstiftend einsetzen und dafür anerkannt werden. Dazu gehört, dass Ausbilder*innen die Fortschritte eines Azubis erkennen und ihnen Meilensteine der Ausbildung vor Augen führen. Bleibt das aus, schleicht sich das Gefühl ein, auf der Stelle zu treten. Ein Betriebswechsel ist dann häufig eine logische Konsequenz für Azubis der Generation Z.

GENERATION	BABYBOOMER	GENERATION X	GENERATION Y	GENERATION Z
Geburtsjahr	1945 - 1965	1966-1980	1981-1995	ab 1996
Heutiges Alter	56-76 Jahre alt	41-55 Jahre alt	26-40 Jahre alt	bis 25 Jahre alt
Werte	Gehorsamkeit und Fleiß	Selbstentfaltung und Work-Life-Balance	Flexibilität und flache Hierarchien	Freiheit und Wertschätzung

Generationenkonflikte und Generationendialog

In den letzten Jahren beklagten Betriebsinhaber*innen und Ausbilder*innen vermehrt, dass ihre Auszubildenden nicht „ausbildungsreif“ seien. Damit ist u.a. gemeint, dass schulische Leistungen nicht den Erwartungen entsprechen und Soft Skills wie Zuverlässigkeit und respektvoller Umgang mit den Kollegen schwach ausgeprägt seien. Wie kommen Ausbilder*innen zu dieser Einschätzung und ist diese Einschätzung richtig? Ein Blick auf generationentypische Unterschiede hilft bei der Klärung dieser Frage.

Die Generation Z und die Babyboomer sind aufgrund der differenten Werte wohl am anfälligsten für Konflikte. Während Angestellte aus der Generation Babyboomer gelernt haben „Anerkennung muss man sich erarbeiten“, wächst die Generation Z mit dem Selbstverständnis auf, Kolleg*innen auf Augenhöhe zu begegnen. Sie haben in ihrem Elternhaus und Schulleben gelernt, dass es auch ohne starre Hierarchien funktioniert und dass ihre Meinung zählt. Bittet ein Azubi in den ersten Wochen um einen früheren Feierabend, um einen wichtigen Termin wahrzunehmen, so kann das mit der Arbeitsmoral von Ausbilder*innen der Babyboomer-Generation kollidieren. Ebenso sind Babyboomer irritiert, wenn Autoritäten nicht uneingeschränkt anerkannt und vielleicht sogar hinterfragt werden.

Aus Sicht des Azubis ist der Blick auf das Handy eine effiziente Art Wartezeit zu überbrücken. Die dauerhafte Konfrontation mit neuen Inhalten auf dem Handy, hält den Nutzer konstant beschäftigt. Für ausbildendes Personal ist das ein Zeichen für Desinteresse. Dabei besitzen Auszubildende gegenüber älteren Generationen diesbezüglich besondere Kenntnisse, die im Arbeitsalltag durchaus von Vorteil sein können.

Die sich schnell wandelnden Informationen tragen ferner dazu bei, dass sich der Umgang mit Wissen wandelt. Ausgehend davon, dass das Wissen von heute morgen überholt sein wird, werden Informationen dann abgerufen, wenn sie gebraucht werden. „Warum etwas lernen, was man auch schnell nachschlagen kann?“, denken sich viele Auszubildende. Zudem beobachten sie, dass viele Arbeitsprozesse von Gesell*innen ebenfalls beispielsweise mit einem Tablet unterstützt werden.

Das Wissen über generationstypische Deutungsmuster wird aus einem leistungsschwachen Azubi nicht zwangsläufig den Jahrgangsbesten machen, dennoch bietet es Arbeitgeber*innen eine Hilfestellung, um individuelle Lösungen in der Ausbildungspraxis zu finden.

Regelmäßiger Austausch und transparente Ausbildungspläne bieten bereits wertvolle Möglichkeiten, die Azubis der Generation Z abzuholen. Ein freundliches Arbeitsklima und Leistungsgerechtigkeit runden das Bild ab.

Die Azubi-Sicht einzunehmen erleichtert zudem, die Regeln für das gemeinsame Arbeiten klarer festzustecken. Niedergeschriebene Verhaltensregeln, wann beispielsweise das Smartphone genutzt werden darf oder was der Lehrling machen kann, wenn ein Leerlauf entsteht, haben sich in der Praxis als wertvolle Maßnahmen erwiesen.

So verschlüsselt Auszubildende der Generation Z einigen Betriebsinhaber*innen erscheinen mögen, in ihnen steckt Potenzial, das durch Zuwendung und Akzeptanz neue Ressourcen schaffen kann. Der Schritt aufeinander zu ist ein Beitrag für die Verbesserung der Ausbildungspraxis und damit einhergehend ein Beitrag für die Gewinnung von Fachkräften.

EINE FRAGE DER PASSUNGEN

Die Grundfrage: Die Frage, im Anschluss an die Erkenntnis über Gründe für Ausbildungsabbrüche, lautet: Wie kann eine verlässliche Ausbildungsbeziehung hergestellt werden? Verlässlich verweist dabei auf eine gewisse Stärke der Beziehung, damit auch Konflikte nicht sofort zu einer Vertragskündigung führen. Ausbildungsbeziehungen gründen zunächst auf dem Ausbildungsvertrag zwischen Auszubildenden und Ausbildungsbetrieben. Damit verbunden sind wechselseitige Verpflichtungen, die Vergleiche zu einem Ehegelübde zulassen. So meint ein Ausbildungsleiter: „Du bist dreieinhalb Jahre mit jemandem verheiratet. Das ist eine Ehe auf Zeit."

Verhältnis Betriebe und Auszubildende: In dieser „Ehe" sind Betriebe der soziostrukturelle Kontext von Ausbildung. Sie gestalten den dauerhaften Rahmen, in dem Ausbildung stattfindet. Auch wenn gelegentlich Veränderungen auftreten (neue Ausbilder*innen, neue Verordnungen seitens der Behörden, etc.), stehen Betriebe als erwartbare Ausbildungsstruktur zur Verfügung. Sie verkörpern die Standards der Ausbildung und sehen sich für die Ausbildung verantwortlich. Auszubildende sind die ergänzende Instanz im Ausbildungsverhältnis und die temporären Ereignisse, die in den Betrieben für (geplante) 3,5 Jahre auftreten. Als Gesell*innen gehen sie anschließend in die Betriebsstruktur über. Im Gegensatz zur betrieblichen Struktur sind sie jedoch zunächst eine Form von Dynamik: sie sind für vergleichsweise kurze Zeit in die Unternehmensstruktur integriert und nehmen in besonderer Weise an den Interaktionen teil und verändern ggf. die Struktur. Darüber hinaus verkörpern neue Auszubildende die jeweilige Generation von Jugendlichen und jungen Erwachsenen und „irritieren" das bisherige Ausbildungssystem.

Daraus folgt: Verlässliche Ausbildungsbeziehungen herzustellen und Ausbildungsqualität zu erhöhen, um vorzeitige Vertragslösungen zu vermeiden, ist ein kontinuierlicher Prozess. Die Schaffung eines adäquaten soziostrukturellen Rahmens gelingt nicht allen Betrieben gleichermaßen. Parallel dazu sind die Auszubildenden nicht immer in der Lage, die vorfindbaren Rahmenbedingungen und die eigenen Handlungsweisen in Einklang zu bringen und die Anforderungen zu erfüllen. Es ist nötig, beide Parteien für veränderte bzw. neue Gegebenheiten zu sensibilisieren. Betriebe sollten die neue Generation von Jugendlichen und jungen Erwachsenen und deren veränderte gesellschaftliche Werte und Normen, vor allem (handwerkliche) Arbeit betreffend, akzeptieren. Azubis hingegen sollten die marktwirtschaftlichen und organisatorischen Belange eines Betriebes anerkennen.

Das bedeutet letztendlich: Wir müssen Passungen herstellen! Durch Maßnahmen, die im Projekt entwickelt und getestet werden, wird das Engagement der Betriebe unterstützt und die Motivation der Auszubildenden erhöht. Beide Perspektiven werden auf diese Weise miteinander verschränkt und verlässliche Ausbildungsbeziehungen hergestellt.

Eine Frage der Passung

Passungen finden oder Passungen herstellen?

Peter Biniok und Stephanie Irrgang

In der dualen Ausbildung stellt sich immer wieder die Frage, wie bestmögliche Passungen zwischen Auszubildenden und Ausbildenden möglich sind, um eine möglichst konfliktfreie und produktive Ausbildung zu garantieren. Sinnvollerweise werden beide Seiten eines Ausbildungsverhältnisses in den Blick genommen. Die Möglichkeiten von Passungsproblemen spiegeln dabei die genannten Ursachen für Ausbildungsabbrüche wider.

Passungen sind beispielsweise nicht vorhanden, wenn Vorstellungen der Auszubildenden vom Beruf nicht mit der Realität im Ausbildungsalltag übereinstimmen, wenn Auszubildende und Ausbilder*innen ständig „im Clinch" liegen oder wenn Leistungen in der Berufsschule nicht den Anforderungen genügen. Solche eher generellen Passungsprobleme lassen sich weiter konkretisieren. Wenn Auszubildende und Ausbilder*innen „im Clinch" liegen, mag dies bspw. spezifische Charaktereigenschaften einer Person, das Vorgehen von Ausbilder*innen in der Wissensvermittlung oder auf Generationenunterschiede zurückzuführen sein.

Um Passungsprobleme, die Ausbildungsabbrüche verursachen, zu lösen, lassen sich holzschnittartig die beiden Herangehensweisen „Passungen finden" und „Passungen herstellen" unterscheiden. Dabei handelt es sich nicht um gegensätzliche, sondern um sich ergänzende Ansätze, die zielgruppengerecht abzuwägen sind.

PASSUNGEN FINDEN		PASSUNGEN HERSTELLEN
Jugendliche und junge Erwachsene sind auf der Suche nach einem Ausbildungsplatz und Betriebe bieten Stellen an. Beidseitig bestehen Hindernisse, eine angemessene Auswahl zu treffen.	**Ausgangspunkt**	Ausbildungsplatz ist besetzt, jedoch ist die Passung nicht besonders gut, bspw. kommt der Auszubildende im Betrieb nicht richtig an oder der Betrieb stellt fachliche Defizite beim Azubi fest.
Passgenaue Besetzung von Ausbildungsplätzen	**Ziel**	Verbesserung und Festigung von bestehenden Ausbildungsverhältnissen
► Beratung von Unternehmen ► Ermittlung beruflicher Bedarfe an Auszubildenden ► Erstellung Anforderungs- und Stellenprofile ► Systematische Suche nach Kandidat*innen ► Auswahlgespräche und Einstellungstests ► Betrieb erhält möglichst passgenaue Vorschläge	**Prozess**	► Beratung von Unternehmen und Auszubildenden ► Ermittlung Status Quo und Problemlagen ► Erstellung Lösungsansätze ► Konzeption und Test von Maßnahmen ► Einsatz in der Praxis
Der Ansatz verfolgt das Optimum von Anfang an. Aufgrund der enormen Investition im Bewerbungsprozess bleiben Enttäuschungen eher aus. Es besteht große Transparenz im Verfahren, was Bewerber*innen zu erfüllen haben und zwingt Betriebe zu einer intensiveren Selbstverortung bzgl. der eigenen Bedarfe.	**Vorzüge und Vorteile**	Bewerbungsprozesse sind wenig strukturiert und werden abgekürzt. Betriebe nehmen die Auszubildenden, wie sie sind, mit ihren Stärken und Schwächen. Junge Menschen werden erst einmal in den Beruf aufgenommen. Stellen werden schneller besetzt. Der Ansatz verfolgt das Prinzip des Nachjustierens und gibt Auszubildenden Zeit, nachzureifen.
Wenn Betriebe über ein Netzwerk an Schulkontakten verfügen, umtriebig auf Berufsorientierungsmessen unterwegs sind und Zeit im Vorfeld investieren, gelingt es, Bewerber*innen auf sich aufmerksam zu machen. Man erspart Bewerber*innen große Enttäuschungen und kann mit Idealbesetzungen schneller in die fachliche Ausbildung einsteigen. Allerdings bleiben Stellen auch häufiger unbesetzt.	**Erfahrungen**	Zeitmangel führt vielfach dazu, dass Betriebe keine geeigneten Bewerber*innen finden bzw. gibt es gar nicht genügend Interessent*innen. Bevor Lehrstellen unbesetzt bleiben oder junge Menschen mit weniger guten Abschlusszeugnissen ohne einen Ausbildungsvertrag unversorgt bleiben, lohnt der Aufwand der engmaschigen Unterstützung während der Ausbildung.

„Passungen ***finden***" stellt vor allem im Bereich der Berufsorientierung und beim Zusammenbringen von potentiellen Auszubildenden und Ausbildungsbetrieben eine adäquate Strategie dar. Es werden Jobmessen veranstaltet, Beratungsgespräche geführt und Datenbanken implementiert. Ziel ist es, ein Matching zu erreichen zwischen Betrieben mit den entsprechenden dualen Ausbildungsberufen und ausbildungsbereiten Jugendlichen und jungen Erwachsenen. Matchingprozesse sind dann erfolgreich, wenn zukünftige Auszubildende genaue Vorstellungen über den Beruf, die Branche und die Betriebsstrukturen haben und vice versa Betriebe genau sagen können, welche Kompetenzen und Profile sie sich bei Azubis wünschen. Jedoch zeigt sich (immer öfter), dass Jugendliche und junge Erwachsene oft selbst nicht genau wissen, was sie wollen. Zugleich haben Betriebe oft gar keine Chance zwischen verschiedenen Auszubildenden auszuwählen und verzichten auf eine Übereinstimmung mit ihren Anforderungen.

„Passungen ***herstellen***" setzt unseres Erachtens da an, wo „Passungen finden" keine erfolgreiche Strategie mehr darstellt. Dieser in den Modellprojekten verfolgte Ansatz geht davon aus, dass sich Auszubildende und Ausbildungsbetriebe zwar irgendwie gefunden haben, das Matching jedoch nicht immer optimal ist. Die Bereitschaft, dennoch ein Ausbildungsverhältnis einzugehen, sollte durch spezifische Maßnahmen unterstützt werden. Durch ein Set an unterschiedlichen Instrumenten kann es gelingen, Passungen zu verbessern und bestmöglich auszugestalten.

Resonanz(T)räume:

Der Begriff **„Resonanz“** ist ein gutes Beispiel dafür, wie sich Soziologie fachfremde Termini aneignet. Das ist wenig problematisch, lassen sich doch im sozialen Alltag viele Dinge in Anlehnung an biologische, physikalische oder mechanische Vorgänge und Konzepte beschreiben, bspw. dünnhäutig, unter Strom stehen oder präzise wie ein (Schweizer) Uhrwerk. So verhält es sich auch mit Resonanz. Im physikalisch-technischen Bereich bedeutet Resonanz das Mitschwingen eines Gegenstandes: eine Brücke beim Marschieren im Gleichschritt, eine Waschmaschine, ein Teller Suppe oder eine Tasse Kaffee, die gehend transportiert werden. Von außen wird auf das schwingfähige System eine Art Impuls ausgeübt, der als Reaktion Resonanz erzeugt. Genau das soll mit Modellprojekten gelingen: durch Impulse aus der Projektarbeit eine Art „Mitschwingen“ der Praktiker*innen in den Lebens- und Arbeitswelten erreichen und so Veränderungen anstoßen.

Unsere Projekte „Ausbildung stärken – Nachwuchskräfte binden“ zielten darauf ab, die Ausbildungsbetriebe und andere Akteurinnen und Akteure der dualen Berufsbildung anzuregen und sie zu veranlassen, an der Projektarbeit mitzuwirken und mit uns gemeinsam Maßnahmen gegen Ausbildungsabbrüche zu entwickeln und zu testen. Dafür waren ein spezifisches Vorgehen und eine Untersuchung der Gründe für Ausbildungsabbrüche nötig. Wie gut haben nun unsere Impulse gewirkt und wie waren die Reaktionen der Berliner SHK-Branche?

Das Konzept der Resonanz wurde in der Projektarbeit für zwei Arten von Messungen (im weitesten Sinn) genutzt.

► **Erstens** bezog sich Resonanz auf die Aktivierung der Praktiker*innen, also den Grad der Mitwirkung im Projekt. Um Veränderungsprozesse anzustoßen, braucht es stets ein Mindestmaß an Engagement vor Ort und eine entsprechende Umgebung. Die Metapher weiterführend ist eine Art „Resonanzraum“ nötig, in dem es leicht fällt, mitzuschwingen bzw. mitzumachen. Das fällt den Adressat*innen von Modellprojekten oft nicht leicht und auch wir haben auf unsere Impulse sehr unterschiedliche Resonanz erfahren, wie wir im Abschnitt „Betriebe als Projekt- und Praxispartner“ näher erörtern.

► **Zweitens** erschien das Konzept der Resonanz geeignet, die Wirkung und Wirksamkeit der im Praxistest erprobten Maßnahmen zu beschreiben. Es handelt sich dabei zwar um eine vage Heuristik (also ein nicht völlig zweifelsfreies Vorgehen); allerdings lassen sich aus dem Projektkontext heraus weder belastbar statistische Aussagen herleiten noch verlässliche Längsschnittstudien anfertigen. Insofern ist Resonanz ein Mittel, um den Erfolg des Projekts zu messen und den Prozess der Evaluation in Werte zu überführen, wie wir im Abschnitt “Maßnahmen und deren Resonanz – ein Überblick über unsere Arbeit“ darstellen.

Natürlich lag die Hoffnung auf einer jeweils hohen Resonanz. Solcherart Resonanzträume werden jedoch unter Umständen – zumindest teilweise – enttäuscht und verweisen auf die Schwierigkeit, geeignete Resonanzräume zu entwerfen und zu etablieren.

Aus der Praxis für die Praxis

Betriebe als Projekt- und Praxispartner

Peter Biniok unter Mitarbeit von Betriebsangehörigen

Modellprojekte sind eine Form von Praxisforschung. In solchen Projekten arbeiten Wissenschaftler*innen und Praktiker*innen zusammen an der Lösung von Problemen in der praktischen Arbeit bzw. im Alltagsleben vor Ort. Während der Projektarbeit in der Innung teilten sich die Praktiker*innen in zwei Gruppen auf: die Innungsmitarbeiter*innen und alle anderen Personen, von den Auszubildenden über Berufsschulpersonal bis hin zu den Betriebsangehörigen. Insbesondere die letztgenannten Personen rückten während der Projektlaufzeit immer mehr in den Fokus, da Betriebe als die Ausbildungseinheiten angesehen wurden, die sich am ehesten verändern können bzw. den meisten Einfluss auf Ausbildung haben.

Stellen wir uns die Situation schematisch vor, dann verfolgten die Innungsmitarbeiter*innen und der Soziologe zusammen als Projektgruppe das Ziel, Ausbildungsabbrüche im Gewerk zu verringern. Dabei galt es, die Gruppe der Betriebsangehörigen als Praxispartner*innen am Projekt zu beteiligen. Innungsmitarbeiter*innen fungierten als eine Art Bindeglied zwischen dem Soziologen und den Betrieben. Um in solch einer Konstellation Resonanz zu erzeugen, sind viele Abstimmungen zwischen den Akteurinnen und Akteuren nötig, zumal Hintergrundannahmen, Vorgehensweisen und Folgerungen sehr unterschiedlich sind. Dass dieser Austausch in einem Projekt nicht früh genug stattfinden kann, sei an einem Beispiel erläutert:

> Der neu mit dem Feld „Ausbildung im Beruf Anlagenmechaniker*in SHK“ in Berührung gekommene Wissenschaftler hatte angenommen, dass Betriebe deutlich an Veränderungsprozessen interessiert seien und sich problemlos an der partizipativ angelegten Projektarbeit beteiligen. Unter der Motivation, Ausbildung zu verbessern, wäre es ihnen ein Leichtes, die notwendigen Maßnahmen mitzugestalten und ihren Bedürfnissen anzupassen. Projektplanung und Ansprache von Betrieben erfolgten unter dieser Prämisse. Insgesamt verlief die Betriebsakquise stets schleppend. An einem bestimmten Punkt im Projekt bildete sich die These heraus, dass sich Betriebe auf die Dienstleistungsfunktion der Innung verlassen und fertige Maßnahmen haben möchten, statt daran mitzuarbeiten. Rückblickend hätte eine dezidiertere Beteiligungsstrategie womöglich zu einer stärkeren Mitarbeit geführt – vielleicht aber auch nicht.

Im Folgenden geht es darum, solche und andere Missverständnisse bzgl. der Beteiligung von Praktiker*innen zu skizzieren, mögliche Hindernisse der Projekt-Mitarbeit aufzudecken und insbesondere die Sicht der Betriebe diesbezüglich abzubilden.

Interesse und Motivation der Betriebe

Modellprojekte haben den Anspruch, Lösungen für die Praxis auf Grundlage wissenschaftlich-empirischer Untersuchungen zu erarbeiten. Ausgehend vom identifizierten Problem vorzeitiger Vertragslösungen bzw. Ausbildungsabbrüchen hatte die Innung SHK Berlin ein Projekt initiiert, das Gründe für Vertragslösungen erfasst und gegensteuernde Maßnahmen realisiert. Alle Maßnahmen zur Verbesserung von Ausbildungsqualität kämen den Betrieben (und den Auszubildenden) zu Gute. Insofern war die Denkweise naheliegend, dass sich betriebliches Ausbildungspersonal für solche Projekte interessiert und bereit ist, an den Maßnahmen aktiv mitzuarbeiten und Entscheidungen zu treffen.

> „Aus unserer Sicht ist das Projekt sehr sinnvoll. Zum einen haben wir eine neue Generation an Auszubildenden, die eine andere Art des Lernens und Arbeitens leben. Daher muss auch unsere Ausbildung daran angepasst werden. Zum anderen sind die Abläufe der Ausbildung und die Inhalte viel komplexer geworden, so dass die Betriebe vor großen Herausforderungen stehen. Beides kann u.a. zu vorzeitigen Vertragslösungen führen.“
>
> (Firma mf Mercedöl)

Betriebe galten zunächst als aktive Mit-Spieler und die Voraussetzungen dafür waren gut: Es bestand der direkte Kontakt zu den Verantwortlichen der Ausbildung und baute auf einer gewissen Verbundenheit aufgrund von Mitgliedschaft in der Innung und/oder der Zugehörigkeit zum SHK-Gewerk auf. Das Interesse am Projekt war deutlich gegeben.

„Wir haben großes Interesse daran, Missverständnisse zwischen Betrieb, Ausbilder, Geselle und Azubi zu vermeiden. Die Investition an Zeit und Geld für die Ausbildung ist hoch. Unser Ziel ist, diesen Einsatz für den geeigneten Azubi zu investieren, und nicht nach wenigen Monaten abzubrechen." (Firma Leuthäuser & Scharfe)

„Seit ca. 30 Jahren bilden wir aus und haben leider immer wieder mit Vertragslösungen durch Azubis zu kämpfen. Oftmals steht man dem Problem scheinbar machtlos gegenüber. Umso mehr freuen wir uns über Ihre Projektarbeit." (Ausbildungsleiterin)

Zudem äußerten Betriebe Ihre Motivation zur Mitarbeit und Unterstützung des Projekts.

„Wir bilden bereits seit vielen Jahren junge Menschen für den Ausbildungsberuf Anlagenmechaniker SHK aus. Aber auch wir hatten vorzeitige Vertragsauflösungen. Sehr gerne würden wir an Ihrem Projekt mitwirken, denn die Zukunft junger Menschen liegt uns sehr am Herzen." (Ausbildungsleiterin)

„Da wir als Betrieb auch unsere Ausbildung grundlegend hinterfragt haben und ändern wollen, passt es sehr gut, mit der Innung einen aktiven Partner zu haben und bei diesem Projekt mitwirken zu können." (Firma Riemer + Schultz)

Traum geplatzt? Nein!

Doch auch wenn „kurze Wege" zwischen der Innung als Auftraggeberin und Betrieben als Adressaten bestanden, folgte daraus nicht zwangsläufig eine intensive Austauschbeziehung oder eine besonders starke Form der betrieblichen Selbstverpflichtung.

Der „Resonanztraum", d.h. der Wunsch bzw. die Annahme der umfassenden Aktivierung der Betriebe für die Projektarbeit, hat sich nicht erfüllt. Die Beteiligung bei der Befragung im Rahmen der Bedarfsanalyse entsprach bspw. nicht den Vorstellungen der Innungsmitarbeiter*innen – wenngleich aus sozialwissenschaftlicher Perspektive von einer typischen Beteiligungsquote gesprochen werden kann. Auch im weiteren Projektverlauf wurde die Einladung zur Mitarbeit, und sei es nur eine Rückmeldung zu Maßnahmen oder Vorhaben, wenig angenommen.

„Ich persönlich würde mir mehr Zusammenhalt mit entsprechender Zusammenarbeit wünschen. Augenscheinlich wirken „fast immer" die gleichen Kollegen*innen an Projekten mit. Doch im Hintergrund gibt es sicher viele Interessierte und fleißige Berufskollegen*innen als Unterstützer! Macht weiter so und zeigt euch mehr!" (Firma MADA)

Geplatzt ist der Resonanztraum nicht! Doch die Resonanz im Gewerk ist insgesamt als nicht besonders hoch einzuschätzen und es stellt sich die Frage nach den Gründen. Dabei kann es hilfreich sein, die Entstehung von Projekten und die Interessens- und Motivationslagen der beteiligten Akteurinnen und Akteure zu betrachten. Genau da liegt womöglich die Crux, dass ein gut gemeintes Vorhaben nicht angenommen wird.

Aus forschungspraktischer Sicht – und das ist als generelles Argument zu verstehen – wäre es sinnvoll, die Adressat*innen von Projekten bereits in die Antragstellung einzubinden, Probleme und Vorhaben gemeinsam zu definieren und zukünftige Projektarbeiten transparent zu machen. So kann ein geeigneter „Resonanzraum" entstehen, Akzeptanz erhöht und ein gewisses Commitment erzeugt werden. In der Realität ist ein solches Vorgehen in der Regel noch kaum beobachtbar und bewilligte Praxisprojekte stehen immer wieder vor der Herausforderung, die Praktiker*innen nachträglich zu motivieren.

Am Beispiel unserer Modellprojekte ließen sich einige konkrete Hindernisse für Partizipation identifizieren, die gut und gerne auch in anderen Projektkontexten vorkommen können.

Woran liegt die geringe Mitwirkung?

„Ich sehe überhaupt keinen Sinn, ihre Fragen zu beantworten! Ich möchte Abstand nehmen!" (Betriebsinhaber)

Die Gründe für mangelnde Beteiligung können vielfältig sein. Neben der völligen Ablehnung unseres Projekts und seines Ansatzes, werden nachfolgend drei mögliche Ursachen umrissen.

Wie am kurzen Beispiel oben beschrieben, lag die Zurückhaltung eventuell an der herrschenden Dienstleistungsprogrammatik: Die Innung und der Wissenschaftler erarbeiten im Projekt Lösungen für die Betriebe. Die Mitgliedsbetriebe bilden die Basis der Innung und sind Adressaten der Innungsarbeit. Diese Arbeit zeichnet sich durch eine beratende Orientierung aus. Das gilt unter der Prämisse, dass Wissenserzeugung den „schlauen Köpfen" überlassen wird und eben nicht kooperativ und engagiert erfolgt.

Darüber hinaus ist die Rolle der Innung als Ausbildungs-Beraterin zu hinterfragen, denn sie ist für Betriebe vor allem in technischer und rechtlicher Sicht von Bedeutung, also dann, wenn es bspw. um neue Vorschriften der Trinkwasserhygiene geht. Es ergibt sich ein divergentes Bild, in dem sich die Betriebe (vor allem in Ausbildungsfragen) nicht reinreden lassen wollen. Die Unabhängigkeit in der Ausbildung lässt die Vorstände vieler Innungen ratlos zurück. Es ist jedoch zugleich unklar, wie sich Innungen in Ausbildungsfragen positionieren und welche Rolle sie sich in diesem Prozess zurechnen.

„Leider sind es wenige beteiligte Betreibe, meist immer dieselben Betriebe, die sich einbringen und die besondere Extrameile machen. Es gibt jedoch viele Ausbildungsbetriebe, die fertige ausgereifte Strukturen gern und leichter übernehmen und umsetzen." (Firma Leuthäuser & Scharfe)

Ein wichtiger Aspekt ist auch das Spannungsverhältnis zwischen Tagesgeschäft und Ausbildungsauftrag. Während in vielen Betrieben die Abarbeitung von Kundenaufträgen den Vorrang gegenüber Ausbildung hat, bleibe kaum Zeit für die Unterstützung der Projektarbeit. Es fehlen schlicht die zeitlichen Ressourcen – auch wenn der Projektansatz immer wieder gelobt wird.

„Guten Morgen, tolle Sache, aber kein Interesse. Toll, dass Ihr euch so engagiert, was dieses Thema angeht." (Betriebsinhaber)

Die Mitgliedsbetriebe der Innung zeichnen sich zudem durch eine gewisse Reserviertheit gegenüber Innungsaktivitäten aus, so diese nicht zum Bewältigen der tagesaktuellen Herausforderungen dienen. Im Endeffekt ist ein fester Bestandteil der Betriebe stets engagiert, während sich der Großteil zurückhält.

„Es sind einige Kolleg*Innen sehr aktiv beteiligt. Jedoch könnten es noch mehr sein. Die Praxis zeigt jedoch, dass es oft schwierig ist, zwischen dem operativen Geschäft und solchen Projektmaßnahmen abzuwägen." (Firma mf Mercedöl)

Möglicherweise wird auch der Bedarf an Maßnahmen für höhere Ausbildungsqualität nicht erkannt. In Ausbildung gut aufgestellte Betriebe vergessen eventuell den Blick für die Gesamtheit eines regionalen Gewerks und die „schwarzen Schafe" fühlen sich von solchen Projekten nicht angesprochen. Dabei wäre durchaus auch an kollegiale Unterstützung als Maßnahme zu denken, die letztlich der Branche vor Ort hilft. Schlecht aufgestellte Betriebe hingegen sind eventuell nicht für die eigenen Defizite sensibilisiert. Dies führt dann einerseits dazu, stets den Auszubildenden die Schuld für Vertragslösungen zu geben und/oder die Probleme außerhalb, bspw. in der schlechten Grundbildung der Schulen, zu suchen.

In all diesen Fällen können vorgeschlagene Maßnahmen zur Verbesserung von Ausbildung als Kränkung der eigenen Person, etwa als Meister mit entsprechender Qualifikation, empfunden werden.

„Hier wird dem Berliner Handwerk ein Defizit in der Ausbildungsfähigkeit attestiert, gestandenen Handwerksmeistern und Gesellen ein Einmaleins der Ausbildung angeboten und dann wundert man sich tatsächlich über eine geringe Nachfrage." (Betriebsinhaber)

Letztendlich ist es uns im Projekt trotz allem gelungen, ausreichend betriebliche Ausbilder*innen und Ausbildungsverantwortliche für die Projekte zu aktivieren, um gemeinsam bedarfsgerechte Maßnahmen zu entwickeln und zu testen.

An dieser Stelle herzlichen Dank an unsere Betriebe!

Die Berufsschule OSZ Max Taut – ein Porträt

Holger Pohl und Runold Jacobskötter

Die Max-Taut-Schule ist, wie ihre betrieblichen Partner an einem erfolgreichen Abschluss aller Auszubildenden im Ausbildungsberuf AM-SHK interessiert.

Die Ursachen für einen vorzeitigen Abbruch der Ausbildung durch die Auszubildenden selbst bzw. durch die Betriebe sind sehr vielfältig und nicht immer von den Ausbildungspartnern Betrieb und Schule beeinflussbar. In den letzten Jahren zeigte sich allerdings, dass gerade im Bereich der Kompetenzen Sprache, Rechnen und technischem Verständnis die Vorkenntnisse und Fähigkeiten der Azubis nachgelassen haben.

Unser Ziel ist es, in Zusammenarbeit mit der Innung SHK-Berlin und den Ausbildungsfirmen Wege zu finden, diese Kompetenzen bei den Jugendlichen zu stärken. Dieses Ziel ist auch deshalb so wichtig, da immer wieder von den Jugendlichen kundgetan wird, dass sie mit den Anforderungen des Berufes in den Bereichen Technik, Sprache und Rechnen überfordert sind. Und häufig führt gerade diese Überforderung zu einem Abbruch der Ausbildung.

Um die schulische Ausbildung praxisnäher zu gestalten, wurden die Inhalte des ersten Ausbildungsjahres stärker auf die berufstypischen Belange des AM-SHK ausgerichtet. Der berufsbezogene Unterricht, unterstützt durch projektbezogene Aufgaben und praktische Tätigkeiten, soll zu einer verstärkten Bindung zum Beruf führen: Begreifen geht auch durch die Hände.

Deshalb wird bereits in den ersten Tagen der theoretischen Ausbildung in der Schule ein Eingangstest in Mathematik für alle durchgeführt. Wird hier ein Defizit festgestellt, soll mit Hilfe von Förderunterricht die Ausbildungsbereitschaft weiter stabilisiert werden. Ein langfristiger Erfolg zur Verbesserung der rechnerischen/mathematischen Fähigkeiten wird bei einer Doppelstunde je Monat nicht erwartet. Es ergibt sich aber bei einer Vielzahl der Auszubildenden ein kurzfristiger Erfolg dahingehend, dass sie die inhaltlichen Verknüpfungen von technischen Abläufen mit zugehörigen Werkstoffen und Werkzeugen verstehen und nicht an ihren Fähigkeiten zweifeln. Dieser Förderunterricht wird von der Stiftung „Handwerk Stiftet Zukunft" der Innung SHK gefördert.

Ein ähnliches Problem gibt es mit der Sprach-, Lese- und Schreibkompetenz. Je nachdem wie gut die schulische Vorbildung in Deutsch ist, kann es bei Auszubildenden zu Schwierigkeiten führen, die dann in Frustration enden. Ein Versuch mit zusätzlichem Deutschunterricht den Lese- und Schreibschwierigkeiten entgegen zu wirken, scheiterte nicht nur an schulinternen Problemen. Waren Deutschlehrer von der umfassenden Technik und die Fachlehrer u.a. von den Methoden zur Verbesserung von Lese- und Schreibkompetenz überfordert, so fühlten sich aber vor allem die Auszubildenden selber angesichts der zusätzlichen Unterrichtseinheit bloßgestellt. Eine Einsicht in einen derartigen Zusatzunterricht kann ohne die Begleitung durch die betrieblichen Ausbilder nicht von Erfolg gekrönt sein.

Um einen Lernerfolg weiterhin zu verbessern, ist ein Gedanke die Bildung von Klassen, in denen „firmenhomogene" Gruppen von Auszubildenden unterrichtet werden. Durch die Bildung derartiger Klassen erhoffen sich die Firmen und die Schule eine engere Kooperation und Koordination bei der Ausbildung der Jugendlichen.

Eine Einteilung der Auszubildenden in Klassen nach dem Schulabschluss, Stichwort „Leistungshomogenität", scheint keine ansprechende Lösung zu sein, werden doch vollkommen neue Problemstellungen, wie z.B. Stigmatisierung erzeugt. Zudem lassen die Noten der allgemeinbildenden Schulen nicht unbedingt eine Vergleichbarkeit zu.

Eine mögliche Verbesserung könnte sich ergeben, wenn die Stundentafel für die theoretische Ausbildung erhöht wird, z.B. um ein zweites allgemeinbildendes Fach fest zu verankern. Die KMK – Vorgaben sehen für alle Ausbildungsberufe mindestens 12 Stunden Unterricht je Woche vor. Das Land Berlin will bis zum Schuljahr 2022/23 diese Vorgabe auch für den Beruf AM-SHK umsetzen.

Peter Biniok

Maßnahmen und deren Resonanz – ein Überblick über unsere Arbeit

In der wissenschaftlichen Literatur werden Maßnahmen gegen vorzeitige Vertragslösungen und Ausbildungsabbrüche ebenso ausführlich diskutiert, wie die zugrunde liegenden Ursachen. In unseren Modellprojekten lag der Fokus auf Maßnahmen während der Ausbildung, da die Innung bereits ausreichend aktiv in den Bereichen der Berufsorientierung und Ausbildungsmessen war und kontinuierlich in jedem Jahr eine hohe Zahl an neuen Ausbildungsverträgen generiert.

Im Folgenden erhalten die Leser*innen einen Überblick über die Maßnahmen, die in Teil „3:Weiterkommen" näher beschrieben werden. Ergänzend werden die zugehörigen Resonanzwerte der Maßnahmen abgeschätzt, d.h. der Umfang der Mitwirkung von Betrieben sowie der Grad der Wirksamkeit aus Sicht der Betriebe.

Gleichwohl sind an der Verbesserung von Ausbildung stets mehrere Akteurinnen und Akteure der Berufsbildung beteiligt. Neben der Innung SHK Berlin und bspw. der Handwerkskammer Berlin setzt auch die Max-Taut-Schule als Oberstufenzentrum für Gebäude- und Umwelttechnik Maßnahmen für eine qualitativ höherwertige Ausbildung um.

Eine allgemeine Maßnahmenschau

Während einer Ausbildung stehen einerseits präventive Maßnahmen und andererseits reaktive Interventionen gegen vorzeitige Vertragslösungen zur Verfügung.

Reaktive Interventionen kommen in der Regel dann zum Einsatz, wenn bereits Abbruchtendenzen bestehen und bspw. ein Fehlverhalten der Auszubildenden auftritt und/oder die Betriebe offensichtlich nicht an der weiteren Ausbildung eines Jugendlichen oder jungen Erwachsenen interessiert sind.

In solchen Fällen sind disziplinarische Maßnahmen, niedrigschwellige Beratungsangebote, Gespräche mit dem Auszubildenden bzw. den verschiedenen Beteiligten im beruflichen und privaten Umfeld, der Einsatz betrieblicher Paten, Nachhilfemaßnahmen und Programme der Arbeitsagenturen und vieles mehr denkbar. Durch solche Maßnahmen wird korrigierend in den Ausbildungsalltag eingegriffen.

Präventive Maßnahmen haben zum Ziel, den Gedanken an einen Abbruch der Ausbildung erst gar nicht aufkommen zu lassen. Indirekt steckt in diesen Maßnahmen die Idee der Verbesserung von Ausbildungsqualität. Dazu gehört etwa die Weiterbildung von Ausbilder*innen, die Vermittlung überfachlicher Kompetenzen an Azubis oder die Sozialintegration der Auszubildenden in den Betrieb durch (mehr) Lob und Anerkennung. Insbesondere die Betriebe seien – so verschiedene Studien – gefordert, ein ausbildungsdienliches Umfeld für Azubis zu schaffen. Dazu zähle, dass der Übergang von der Schule in den Beruf von den Ausbildungsbetrieben bewusst gestaltet wird, um ein erfolgreiches „Onboarding" zu erreichen.

Ebenso wichtig seien transparente und faire Maßstäbe der Bewertung in Form von Belohnung und Anerkennung, konstruktives Feedback, klare Kommunikation von Aufgaben und realistische Zielsetzungen. Ferner zähle dazu, sich am Ausbildungsrahmenplan zu orientieren und den individuellen Leistungsstand der Auszubildenden zu berücksichtigen, frühzeitig Übernahmeangebote zu machen und womöglich auch Lohnsteigerungen in Betracht zu ziehen. Wichtig sei zudem, dass Betriebe die Generationenvielfalt

angemessen berücksichtigen. Hat sich die Generation Y noch gerne Arbeit mit nach Hause genommen und beruflichen Perspektiven einen hohen Stellenwert zugemessen, schätzt die neue Generation Z hingegen geregelte Arbeitszeiten und klare Strukturen im Job.

Handlungsfelder und unsere Maßnahmen

Ausgehend von unserer empirischen Studie und in Abhängigkeit der uns zur Verfügung stehenden Projektressourcen wurde der Arbeitsfokus auf ganz spezifische Maßnahmen gelegt: Maßnahmen (a) während der Ausbildung, die (b) eine Innung bearbeiten und anbieten kann, und die (c) für Betriebsangehörige und/oder Auszubildende zugänglich und nutzbar sind. Außen vor bleiben somit bspw. Fragen der Grundschulbildung, das Image des Handwerks und die Arbeit an den Berufsschulen.

	Onboarding und Probezeit	Ausbildungs-organisation und Lernpraxis	Wertschätzung und Gleich-berechtigung
Broschüren	„Einmaleins der Ausbildung" und „Onboarding"	„Ausbildungs-organisation" und „Ausbildungspraxis"	
Veranstaltungen		Schulung für Ausbilder*innen	Vortragsreihe „Blickpunkt Ausbildung" und „AzubiCamp 21"
Digitale Tools		Selbsttest „Ausbildungsqualität"	

Tabelle 1: Maßnahmenübersicht

„Wir benötigen viele kleine Tools/Erleichterungen, um Nachwuchs nachhaltig für uns zu gewinnen." (Firma MADA)

Unsere Bedarfsanalyse ergab drei Handlungsfelder, in denen wir Maßnahmen konzipiert und erprobt haben.

Das Handlungsfeld „Onboarding und Probezeit" betraf den Ausbildungsstart und die erste Zeit danach. Ziel von Betrieben und Auszubildenden in dieser Phase sollte es sein, einen Ausbildungsvertrag nicht nur unterzeichnet zu haben, sondern sich auch wechselseitig zu verpflichten, die Ausbildung mit allen zugehörigen Rechten und Pflichten durchzuführen. Der Fokus unserer Maßnahmen liegt auf der Etablierung einer Willkommenskultur mit „Klebeeffekt", also einer dauerhaften Integration der Azubis in die Betriebsabläufe. Durch die beiden Ausbildungsbroschüren „Einmaleins der Ausbildung" und „Onboarding" können sich Ausbilder*innen und Ausbildungsverantwortliche über Richtlinien der Ausbildung informieren und bekommen Standards an die Hand.

Das Handlungsfeld „Ausbildungsorganisation und Lernpraxis" fokussierte die konkrete Ausbildungstätigkeit. Dazu gehören Planung, Management und Realisierung der Wissensvermittlung. Unsere Maßnahmen sollen den erfolgreichen Abschluss der Ausbildung (Gesellenbrief) bewirken und eine neue Fachkraft verfügbar machen. Sie bestehen aus einerseits den beiden Broschüren „Ausbildungsorganisation" und „Ausbildungspraxis" sowie andererseits dem zugehörige Angebot einer (gewerkeübergreifenden) Schulung für Gesell*innen, die ausbilden. In der Kombination erwirbt das Ausbildungspersonal sowohl theoretisches Wissen als auch pädagogische Qualifikation.

„Ich bin schon eine Weile auf der Suche nach einem Seminar für ausbildende Gesellen/-innen im SHK-Handwerk, für unsere Monteure, die viel mit den 2 Azubis zu tun haben."
(E-Mail-Anfrage Firma Metec)

Das Handlungsfeld „Wertschätzung und Gleichberechtigung" bezieht sich vorrangig auf die zwischenmenschliche bzw. sozialkommunikative Ebene von Ausbildung. Im Vordergrund stehen das Verhältnis von Auszubildenden und Ausbildungspersonal sowie gesellschaftliche Veränderungen und das sich womöglich wandelnde Verständnis füreinander. Als Maßnahmen bieten wir für Ausbildungspersonal die gewerkeübergreifende Vortragsreihe „Blickpunkt Ausbildung" und für Auszubildende des Handwerks das „AzubiCamp 21" an.

„Unsere Auszubildende Jenny (2. Lehrjahr) beteiligte sich aktiv mit ihren Möglichkeiten und großer Freude am Orga-Team für das AzubiCamp 2021."
(Firma MADA)

Zusätzlich können Betriebe einen Selbsttest „Ausbildungsqualität" durchführen, der aufzeigt, wie sie in Ausbildungsfragen bzgl. aller drei Handlungsfelder aufgestellt sind.

Resonanzwerte des Praxistests

Wie für den gesamten Projektverlauf galt auch bei der Erprobung und Evaluation, dass Praxisakteurinnen und -akteure immer wieder über Feedbackschleifen und dialogische Formate in die Projektarbeit eingebunden waren und bei der Bewertung der Maßnahmen halfen. Diese Bewertung richtete sich an den Adressat*innen der Maßnahmen aus und orientierte sich an der Frage, welchen Nutzen die Ausbilder*innen in den Betrieben und die Auszubildenden haben.

„Wir haben uns an den Umfragen beteiligt sowie Ideen in Projektgruppen entwickelt, welche Maßnahmen sinnvoll sind. Wir machen den Praxistest zum digitalen Berichtsheft mit und haben auch die Schulungsmaßnahmen getestet und schon Teile davon umgesetzt." (Firma mf Mercedöl)

Für alle Maßnahmen haben wir in der Wirksamkeitsbestimmung ein Resonanz-Schema aufgestellt.

Resonanz unterteilt sich in

- Mitwirkung, also die Beteiligung der Praxisakteurinnen und -akteure und
- Wirksamkeit, d.h. die Bewertung von Maßnahmen durch die Praktiker*innen.

Die Mitwirkung (Beteiligung) setzt sich aus der Bereitschaft, die einzelnen Maßnahmen zu testen, und der aktiven Teilnahme am Praxistest zusammen. Die Wirksamkeit (Bewertung) lässt sich direkt aus den Fragebögen, Beobachtungen und Gesprächen sowie den (bspw. per E-Mail) übermittelten Rückmeldungen ableiten.

Insgesamt zeigt sich eine eher gebremste Aktivierung der Betriebe. Bei einzelnen Maßnahmen sind jedoch ein hohes Interesse und eine rege Beteiligung zu verzeichnen. Tendenziell finden die getesteten Maßnahmen Zustimmung und werden positiv bewertet.

„Erwartet habe ich hilfreiche Unterstützung und zusätzliches Werkzeug für die eigene Ausbildungstätigkeit. Diese Erwartung ist erfüllt."
(Firma Leuthäuser & Scharfe)

	Mitwirkung	Wirksamkeit
Broschürenreihe	-	+
Schulung für Ausbilder*innen	+	++
Vortragsreihe „Blickpunkt Ausbildung"	-	+
„AzubiCamp 21"	++	++
Selbsttest „Ausbildungsqualität"	++	+

Tabelle 2: Resonanzwerte der Maßnahmen

„Das Thema vorzeitige Vertragslösungen betrifft uns nicht stark, da wir uns schon im Vorfeld viele Gedanken machen, wie wir junge Menschen besser durch die Ausbildung begleiten können und an welchen Stellen die größten Herausforderungen sind. Trotzdem hat uns das Projekt dabei unterstützt, neue Ideen zu entwickeln oder vorhandene Prozesse zu optimieren."
(Firma mf Mercedöl)

Bezüglich der einzelnen Maßnahmen zeigt sich folgendes Resonanzbild (vgl. Tabelle 2). Die Maßnahmen selbst werden in Teil „3:Weiterkommen" ausführlicher vorgestellt.

- Die Resonanz zu den fertiggestellten Broschüren fiel relativ unterschiedlich aus. Die Hefte „Onboarding" als auch das „Einmaleins der Ausbildung" wurden an alle etwa 450 Ausbildungsbetriebe verschickt. Aussagen über die tatsächliche Lektüre können zwar nicht getroffen werden; im Nachgang – und nach ausreichend Zeit für eine mögliche Durchsicht – wurde allerdings um Feedback über Online-Fragebögen gebeten. Während bei der ersten Broschüre zu „Onboarding" etwa 10% der angefragten Betriebe eine Rückmeldung gegeben haben, waren es beim „Einmaleins der Ausbildung" nur noch 2.5%.

Unabhängig davon deuten die abgegebenen Bewertungen auf eine Zufriedenheit mit der Maßnahme hin. Die Broschüren wurden als praxisnah und leicht lesbar empfunden, wenngleich nicht in jedem Fall sehr viel Neues gelernt wurde. Gerade das „Einmaleins der Ausbildung" sei ein gutes Nachschlagewerk, wenn Formalia der Ausbildung gerade nicht erinnert werden oder wenn zum ersten Mal ausgebildet wird.

- Von den Veranstaltungen wurde die Schulung für Ausbilder*innen in zwei Durchgängen realisiert. Die Rekrutierung von Interessent*innen war intensiv und das Interesse an beiden Durchgängen letztlich hoch. Die Rückmeldungen in den Fragebögen und den Gruppendiskussionen waren umfassend. Die Schulung wurde von den Teilnehmenden als sehr gut bewertet und stellt damit eine unserer besonders erfolgreichen Maßnahmen dar, die als gewerkeoffener Kurs in das Weiterbildungsprogramm der Innung aufgenommen wurde.

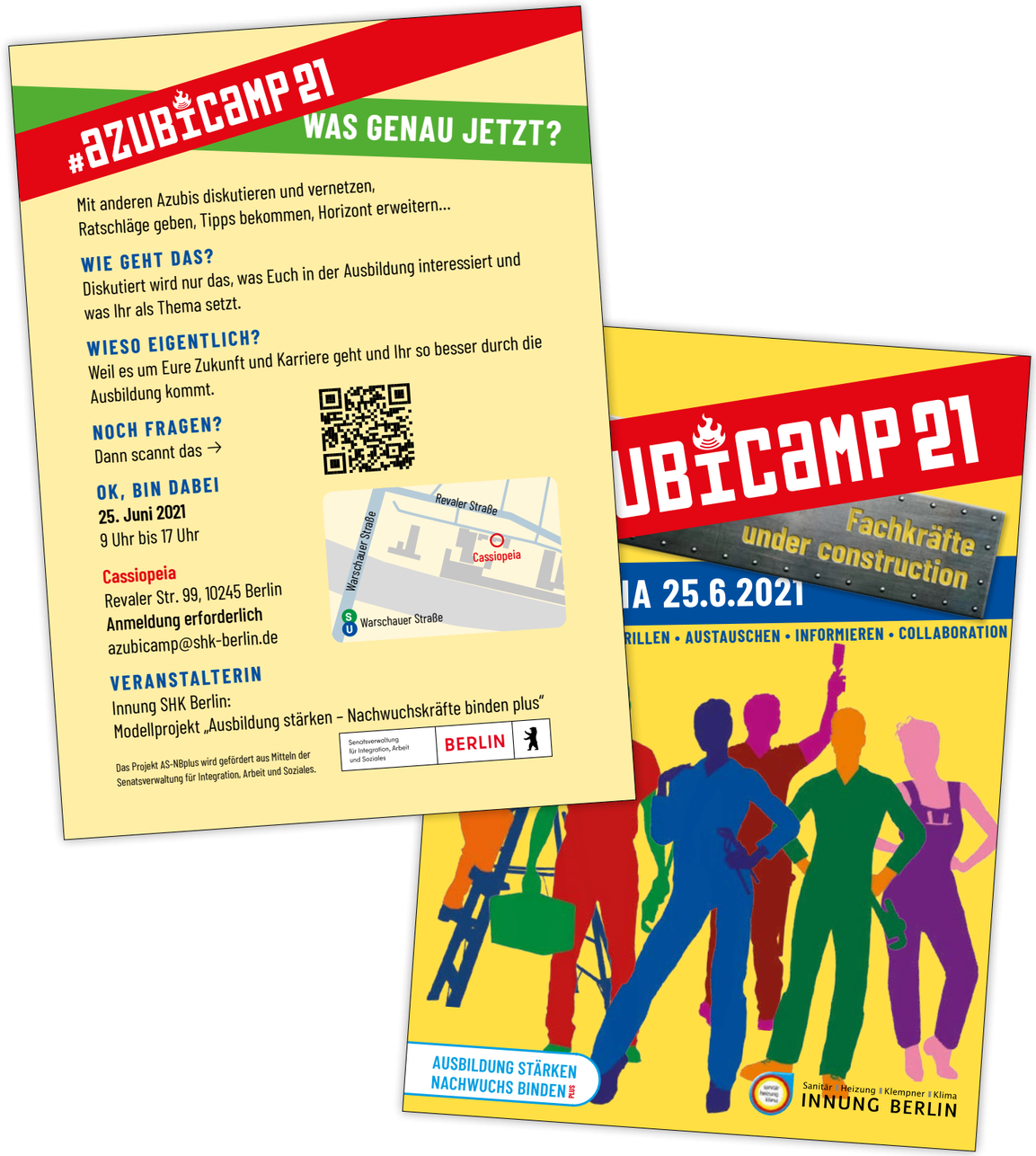
- Das Interesse der Betriebe an der Vortragsreihe „Blickpunkt Ausbildung" war – trotz sehr intensiver und breiter Werbung – eher gering. An den beiden Veranstaltungsterminen, die wir aufgrund der Pandemie online durchführen mussten,

lag die Zahl der Teilnehmenden bei 14, im anderen Fall bei 10 Personen. Die Rückmeldungen waren durchaus positiv, auch wenn Einzelne (ähnlich wie bei den Broschüren) nicht viel Neues erfahren haben. Aufgrund der guten Bewertung wird die Reihe mit den beiden Themen „Generation Z" und „Digitalisierung im Handwerk" weitergeführt. Womöglich ist hierbei eine stärkere Resonanz möglich.

▶ Das AzubiCamp 21 erfreute sich äußerst reger Beteiligung, auch wenn nur eine kurze Zeitspanne zwischen erster Bewerbung des Camps und dem Veranstaltungstermin lag. Das Feedback der Auszubildenden aus den verschiedenen Gewerken war sehr positiv. Das AzubiCamp ist damit eine weitere erfolgversprechende Maßnahme und wird im Jahr 2022 erneut stattfinden.

▶ Der Selbsttest „Ausbildungsqualität" richtete sich an Betriebe, die damit eine Einschätzung der betrieblichen Ausbildung vornahmen und ergebnisabhängige Hinweise zu möglichen Verbesserungen erhielten. Der Test wurde zwischen März und Juli 2021 über 160 Mal durchgeführt. Dieses hohe Interesse ist mit einer guten Bewertung des Tests durch die Betriebe verbunden, die es wichtig finden, einmal „den Spiegel vorgehalten" zu bekommen und die eigene Ausbildung zu reflektieren.

Insgesamt schneiden unsere Maßnahmen gegen vorzeitige Vertragslösungen in den Praxistests gut ab, da aus Sicht der Betriebe ein Mehrwert und eine einfache Anwendung erkennbar sind. Alle Maßnahmen sollen weitergeführt werden und in den Ausbildungsalltag einfließen. Ob eine nachhaltige Integration möglich ist und dadurch eine dauerhafte Verringerung von Vertragslösungen erreicht werden kann, wird sich in den kommenden Jahren zeigen.



WEITER KOMMEN

„Onboarding“: die ersten Meter sind entscheidend

Willkommen an Bord

Auch wenn die Begrüßung „Willkommen an Bord“ den Vielflieger*innen unter Ihnen wie eine Floskel vorkommen mag, darf ihre Wirkung nicht unterschätzt werden. Denn diejenigen, die zum ersten oder zweiten Mal in einem Flugzeug sitzen, sind aufgeregt und gespannt, was passiert. Sie sind voller Erwartungen und womöglich sogar unsicher angesichts der Neuigkeit des Ereignisses. So oder so ähnlich geht es vermutlich den meisten Auszubildenden, die den ersten Tag oder die erste Woche in ihrem Betrieb sind. Wie unsere Studienergebnisse zeigen, kann ein gut geplanter Ausbildungsbeginn verhindern, dass es zu schnellen Vertragslösungen kommt. Diese entscheidende Phase nennen wir „Onboarding“.

Im Projekt wurden dazu Maßnahmen im ersten Handlungsfeld „Onboarding und Probezeit“ erarbeitet. Zwei Hefte unserer Reihe „Ausbildungsbroschüren“ geben betrieblichem Ausbildungspersonal Tipps und Hilfestellung für ein gelungenes Onboarding. Dennoch werden sich in den ersten Wochen und Monaten Probleme und Hindernisse für gute Ausbildung nicht vermeiden lassen. In solchen Fällen stehen neben dem Ausbildungsmanagement der Innung SHK Berlin diverse staatliche und behördliche Instrumente zur Verfügung, u.a. die Maßnahme „**Assistierte Ausbildung**“ der Arbeitsagentur für Arbeit.

Ausbildungsbeginn planvoll gestalten

Mit der Reihe „Ausbildungsbroschüren“ geben wir Betrieben Hinweise und Empfehlungen an die Hand, um die Ausbildungsqualität zu erhöhen. Alle Inhalte der Broschüren wurden aus unserer wissenschaftlichen Studie abgeleitet und in enger Zusammenarbeit mit den Kolleg*innen des SHK-Handwerks entwickelt.

„Die Broschüren geben einen tieferen Einblick in die Ausbildung, ohne kompliziert zu werden. Man kann sehr gezielt nach Informationen suchen.“ (Firma mf Mercedöl)

Die eine Broschüre „Einmaleins der Ausbildung“ beinhaltet einen allgemeinen Überblick über Ausbildungsangelegenheiten und verweist dort, wo es für Ausbildungspersonal wichtig ist, auf gültige bzw. anzuwendende Gesetzestexte. Sie stellt die formalen Regelungen, Termine und Organisationsaspekte in den Mittelpunkt.

Die andere Broschüre „Onboarding“ hingegen fokussiert die informellen Reglements, die zwar nicht explizit vorgeschrieben sind, jedoch Beachtung finden sollten. Unsere Studie hat gezeigt, dass gerade zu Beginn der Ausbildung die Weichen für den weiteren Verlauf gestellt werden und eine betriebliche Willkommenskultur etwaigen Ausbildungsabbrüchen entgegenwirkt. Denn wenn Azubis erst mal einige Zeit „an Bord“ sind, hören sie so schnell nicht wieder auf.

„Der Leitfaden für´s Onboarding kommt sicher gut an (uns als Team hat er auf jeden Fall gestärkt), da man sich gezielt Zeit nehmen muss, um junge Menschen nachhaltig einzubinden.“ (Firma MADA)

Aufgrund der Tatsache, dass Anlagenmechaniker*in SHK nur für ein Fünftel der Azubis der Wunschberuf ist, sollten Auszubildende in ihrer Berufsentscheidung bestärkt werden, und ihnen sollten die Vielseitigkeit und interessanten Seiten des Berufs schon am Anfang der Ausbildung aufgezeigt werden. Die Zeit des Onboardings spielt eine große Rolle, wenn es darum geht, die Jugendlichen und jungen Erwachsenen an das SHK-Handwerk und die Betriebe zu binden. Wie lange die Phase des Onboardings anhält, entscheiden die Betriebe selbst – es kann die Probezeit sein, es kann jedoch auch kürzer oder länger dauern.

Es gilt vor allem, (mindestens) die Probezeit effektiv zu nutzen, um die neuen Azubis in vielfältigen Tätigkeiten zu testen und Feedbackgespräche mit ihnen zu führen. Unsere Tipps für bspw. die Etablierung einer Willkommenskultur und die Erfahrungsberichte für die Gestaltung des ersten Tages helfen hoffentlich bei der betriebseigenen Ausgestaltung der Anfangszeit einer Ausbildung.

„In der Broschüre „Onboarding“ fand ich einige nützliche Tipps, wie man den jungen Leuten den Berufseinstieg erleichtern kann. Erfolgreich umgesetzt davon wurden z.B. ein Kennenlernpraktikum im Vorfeld, die Willkommensmappe und die Vorstellungsrunde. […] So wie es in der Broschüre „Einmaleins der Ausbildung“ eine Menge nützliche Informationen zur Regelung der Ausbildung gibt.“ (Firma Theodor Bergmann)

Irmgard Schneider

Assistierte Ausbildung – mit individueller Unterstützung Ausbildungsabbrüche vermeiden

2019 wurde in Berlin mehr als jeder dritte Ausbildungsvertrag wieder gelöst. Wenn auch eine Vertragslösung nicht immer gleich einen Ausbildungsabbruch bedeutet, entstehen Nachteile für alle Beteiligten. Die betroffenen jungen Menschen verlieren Zeit, da der Übergang in eine andere Ausbildung oder in einen anderen Betrieb nur selten ohne zusätzliche Wartezeit gelingt. Damit verschiebt sich der Eintritt ins Arbeitsleben nach hinten und die entstandenen Brüche in der Biographie können sich im weiteren Leben negativ auswirken. Ohne einen Übergang in einen anderen betrieblichen oder schulischen Ausbildungs- oder Bildungsweg kann es zum dauerhaften Ausstieg aus dem Bildungssystem kommen.

Diese jungen Menschen bleiben langfristig unzureichend qualifiziert und sind im Laufe ihres weiteren Lebens stark von Arbeitslosigkeit bedroht und es kann zu einem Abstieg in prekäre Lebenslagen kommen. Für die Betriebe bedeutet eine Vertragslösung, dass die bis dahin in der Ausbildung erbrachten Leistungen verloren sind, eine Arbeitskraft fehlt und in eine erneute Suche investiert werden muss. Außerdem fehlt der erwartete Fachkräftenachwuchs und es muss neu geplant werden. Gerade kleinere Betriebe haben eher Schwierigkeiten, die frei gewordene Ausbildungsstelle neu zu besetzen und ein Teil der Betriebe zieht sich daher aus der betrieblichen Ausbildung vorübergehend oder dauerhaft zurück.

Daher besitzt das Thema hohe bildungs- und arbeitsmarktpolitische Brisanz. Die Gründe für eine vorzeitige Vertragslösung sind vielfältig. Aus Sicht der Betriebe führen falsche Berufsvorstellungen, mangelnde Eignung und Motivation sowie unzureichende Leistungen und Fehlzeiten zu einer Auflösung, während Auszubildende als Gründe für Vertragslösungen Konflikte mit Vorgesetzten, schlechte Ausbildungsqualität oder zu hohe Arbeitsbelastung nennen. An einigen Punkten, die zu Problemen in der Ausbildung führen können, kann die Leistung der Assistierten Ausbildung (AsA) ansetzen und die Auszubildenden und die Betriebe dabei unterstützen, die Ausbildung erfolgreich zu Ende zu bringen.

Förderung mit der Assistierten Ausbildung

Mit der Förderleistung AsA können Auszubildende und ihre Betriebe unterstützt werden. Ziel ist es, Schwierigkeiten auszuräumen, die den erfolgreichen Abschluss der Ausbildung gefährden. Ein von der Agentur für Arbeit oder dem Jobcenter beauftragter Bildungsdienstleister führt die Unterstützung durch. Dieser stellt eine/einen Ausbildungsbegleiter*in, die/der dem Betrieb und dem Auszubildenden persönlich zur Seite steht. Ergänzt wird die Unterstützung je nach Bedarf durch Lehrkräfte und sozialpädagogische Fachkräfte beim Bildungsdienstleister.

Die Betriebe können folgende, individuell an deren Bedürfnissen ausgerichtete Unterstützungsleistungen erhalten:

- erforderliche Hilfestellungen bei der Verwaltung, Organisation und Durchführung der betrieblichen Ausbildung (oder einer Einstiegsqualifizierung)
- Begleitung im Betriebsalltag zur Stabilisierung des Ausbildungsverhältnisses
- Unterstützung des betrieblichen Ausbildungspersonals in Vorbereitung auf und bei der Umsetzung der betrieblichen Berufsausbildung oder der Einstiegsqualifizierung
- Stütz- und Förderunterricht, z.B. zum Abbau von Sprach- und Bildungsdefiziten oder Hilfen zur Förderung fachtheoretischer Kenntnisse und Fähigkeiten
- Unterstützung zur Stabilisierung des Berufsausbildungsverhältnisses

Erfahrungen aus der Praxis – durch Assistierte Ausbildung zum Erfolg

Walther Merkschmidt ist immer offen für neue Mitarbeitende. Er ist Chef eines SHK-Betriebes und dringend auf der Suche nach geeigneten Azubis. „Wie in vielen Bereichen, ist es auch im Handwerk schwierig, gute Mitarbeitende zu finden", sagt er. Deshalb bietet er Jugendlichen gerne Praktika in seinem Betrieb an, damit sie sehen, wie vielfältig der Beruf ist. Er geht dabei auch an Schulen und wirbt dort für ein Praktikum als Anlagenmechaniker*in Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik. „Praktika sind für beide Seiten sinnvoll! Man lernt sich bereits im Vorfeld kennen und kann sich einen guten Eindruck voneinander machen."

Auf diesem Weg kam auch Murat in den Betrieb – im Rahmen eines Praktikums fand der junge Syrer Gefallen an den abwechslungsreichen Tätigkeiten. Im August 2020 begann die Ausbildung. Handwerkliches Geschick ist vorhanden – allerdings sprach er bei seiner Ankunft in Deutschland 2015 kein Wort Deutsch – und auch aktuell ist vor allem das Fachvokabular noch problematisch.

> Die Unterstützung durch die Assistierte Ausbildung wird an die Bedarfe des Azubis und des Betriebes angepasst

Beim Einstieg geholfen hat ihm die „Assistierte Ausbildung" (AsA) – ein Angebot der Bundesagentur für Arbeit. Sie richtet sich sowohl an Betriebe als auch an junge Menschen, die sich aufgrund privater Problemlagen oder aufgrund der Anforderungen im Beruf mit der Ausbildung schwer tun. Seit April 2021 ist die AsA mit den bekannteren „Ausbildungsbegleitenden Hilfen" (abH) gebündelt und das Portfolio dadurch erweitert worden. Die Unterstützung wird ganz individuell auf den jeweiligen Bedarf zugeschnitten. Dazu gehören nicht nur zielgerichtete Nachhilfeangebote, sondern auch sozialpädagogische Maßnahmen, etwa Verhaltenstraining oder Konfliktinterventionen, falls erforderlich.

Arbeitserleichterung für den Chef

In Murats Fall waren es vor allem die fehlenden Deutschkenntnisse, die ihm die Ausbildung erschwerten. Über die Assistierte Ausbildung erhielt er intensive Nachhilfe in Fachtheorie und Deutsch. Es stellte sich jedoch schnell heraus, dass der Unterstützungsbedarf umfänglicher war und für die Ausbildung und die tägliche Arbeit mehr als ein Standard-Deutschkurs erforderlich war: „Sowohl für das Berichtsheft und die Klausuren in der Berufsschule, wie auch für die Dokumentationen der Arbeit war eine intensivere Unterstützung und fachspezifisches Vokabular erforderlich." Daher wurde die Förderung ausgeweitet und eine intensivere Begleitung im sozialen, familiären und privaten Bereich ermöglicht. Murat erhält nun zusätzlichen Unterricht und macht gute Fortschritte. „Es macht viel mehr Spaß, in einer kleinen Gruppe zu lernen und sich gegenseitig zu unterstützen", sagt er.

Assistierte Ausbildung: Professionelle Hilfe und persönlicher Beistand

Die intensive Förderung trägt Früchte: „Früher verstand ich in der Schule oft nicht mal die Fragestellung", erzählt er. Dem Unterricht in der Berufsschule kann er jetzt deutlich besser folgen und eigenständig Dinge bearbeiten. Auch der Chef und die Kollegen haben nun weniger Arbeit: „Es hat immer viel Zeit gekostet, alles zusätzlich zu erklären und die Dokumentationen zu prüfen. Aber er macht wirklich große Fortschritte."

„Ich kann anderen Betrieben nur empfehlen, unserem Beispiel zu folgen und jungen Menschen wie Murat eine Chance zu geben. Praktika sind eine tolle und unverbindliche Möglichkeit, junge Menschen kennenzulernen. Und wenn später in der Ausbildung mal Probleme auftauchen, findet man mit den Angeboten der Arbeitsagentur professionelle Hilfe und persönlichen Beistand."

Was genau ist die Assistierte Ausbildung AsA?

Fünf Fragen an Dušan Djordan, Fachbereichsleiter „Ausbildungsmarkt" bei der Regionaldirektion Berlin-Brandenburg der Bundesagentur für Arbeit

1. **Warum sind die Maßnahmen AsA (Assistierte Ausbildung) und abH (ausbildungsbegleitende Hilfen) zusammengefasst worden?**

Die beiden Instrumente überschneiden sich stark und zwar sowohl in ihren Zielen als auch in ihren Inhalten. Die Zusammenlegung hat zum Zweck, unser Förderportfolio übersichtlicher und transparenter zu machen, für den Betrieb und die jungen Menschen. Unsere Angebote werden leichter zugänglich, wenn nicht mehr zwischen zwei Instrumenten unterschieden werden muss.

2. **Was ändert sich für Betriebe konkret durch die Zusammenlegung?**

Ich möchte an dieser Stelle betonen, dass das altbewährte Instrument abH durch die Zusammenlegung nicht abgeschafft, sondern überführt wird in die AsA – und neue Optionen hinzukommen. Auch alle Fördermöglichkeiten im Rahmen der bisherigen AsA bleiben erhalten. Mit der Neugestaltung von AsA wird die Unterstützung stärker ausgerichtet auf den individuellen Unterstützungsbedarf des jeweiligen Jugendlichen. Neu ist auch, dass AsA während der Ausbildung zu jedem Zeitpunkt begonnen und wieder beendet werden kann. Hinzu kommt zudem, dass die Jugendlichen während der Maßnahme von einer festen Bezugsperson begleitet werden. Sie dient auch als fester Ansprechpartner für die Arbeitgeber und kann bei Problemen zwischen beiden Seiten vermitteln.

3. **Welche Zielgruppe kommt für AsA infrage?**

Der Kreis wurde deutlich erweitert: Bisher war AsA begrenzt auf sozial benachteiligte oder lernbeeinträchtigte Jugendliche. Beispielsweise musste ein Schulabschluss fehlen oder der Jugendliche musste psychische oder soziale Probleme haben. Die neue AsA hat viel geringere Hürden. Es reicht, wenn die Berufsberaterin oder der Berufsberater Leistungsschwächen beobachtet oder der Arbeitgeber feststellt, dass sein Azubi mit dem Berufsschulstoff nicht nachkommt und damit das Risiko besteht, die Ausbildung nicht erfolgreich abzuschließen.

4. **Welche Erfahrungen haben Betriebe mit den bisherigen Förderinstrumenten AbH und AsA gemacht?**

Wir hatten stets eine hohe Nachfrage nach den ausbildungsbegleitenden Hilfen. Wir bieten das Instrument auch schon lange an, und die Betriebe haben davon kräftig Gebrauch gemacht. Verhaltener war die Nachfrage nach der AsA, weil die Maßnahme noch relativ jung und unter den Betrieben entsprechend weniger bekannt ist. Aber die Betriebe, die davon Gebrauch gemacht haben, waren sehr zufrieden, besonders mit der Lernunterstützung und der Vermittlung bei Konflikten. Das hat unsere Hochschule der Bundesagentur für Arbeit festgestellt, die das Instrument untersucht hat. Dank der AsA sind viele Azubis nach ihrer Ausbildung in dauerhafte Beschäftigungsverhältnisse eingemündet.

5. **An wen können sich Betriebe wenden, wenn sie der Zielgruppe eine Chance geben wollen oder wenn sie bereits einen Azubi haben, der Hilfe bräuchte?**

Erster Ansprechpartner ist immer der Arbeitgeber-Service der Agentur. Dort sollten sich die Betriebe melden, wenn ihre Azubis Unterstützungsbedarf haben. Auch schon vor der Ausbildung! Jugendliche mit Startschwierigkeiten und ihre Ausbildungsbetriebe können von Anfang an in der Ausbildung begleitet und unterstützt werden.

Ausbildungs-„Geheimnisse" für alle

Offene Geheimnisse der Ausbildungsorganisation und Lehrpraxis

Die Maßnahmenentwicklung im zweiten Handlungsfeld unseres Projekts bezog sich auf „Ausbildungsorganisation und Lernpraxis". Im Mittelpunkt standen dabei die Aktivitäten und Interaktionen, die zur alltäglichen Wissensvermittlung nötig sind. Es zeigt sich immer wieder, dass Tagesgeschäft und Ausbildungsauftrag schwer in Einklang zu bringen sind. Wir sprechen bei den zugehörigen Herausforderungen von „offenen Geheimnissen", weil in den meisten Fällen die Grundlagen und das Wissen über eine qualitativ hochwertige Ausbildung bekannt sind. Es sind also gerade keine Geheimnisse – das Wissen kann jedoch in der Praxis nicht umgesetzt werden und/oder wird vernachlässigt.

Solche „Geheimnisse" betreffen einerseits den Einsatz von betrieblichen Ausbildungsplänen, um zu gewährleisten, dass auch alle in der Ausbildungsordnung benannten Fähigkeiten und Kenntnisse vermittelt werden. Ins Gewicht fällt hier besonders die Rolle der Ausbilder*innen in den Betrieben. Wir sehen vor allem die Notwendigkeit einer Sensibilisierung für die besonderen Aufgaben der Ausbilder*innen im Arbeitsalltag und geben nachfolgend einen Einblick in die betrieblichen Strukturen und Zusammenhänge.

Andererseits beziehen sich die offenen Geheimnisse auf die Weitergabe von Wissen von den Ausbilder*innen an die Auszubildenden bei der Ausführung von Arbeitsaufträgen im Kundendienst, auf der Baustelle usw. Angesichts der Tatsache, dass nicht selten Gesell*innen die Ausbildung übernehmen, haben wir eine Schulung für Ausbilder*innen entwickelt und getestet, die keine AEVO besitzen.

Unsere Ausbildungsbroschüren „Ausbildungsorganisation" und „Ausbildungspraxis" schlagen gewissermaßen einen Bogen zwischen den operativen Schulungs-Tipps für den Ausbildungsalltag und den sensibilisierenden Hinweisen bzgl. der Rolle von Ausbilder*innen.

Anke Bahl

Ausbilden als Auftrag: Vier Bemerkungen zur Wertschätzung der Ausbilder*innen im Betrieb

Vorbemerkung: Die folgenden Ausführungen beruhen auf meiner langjährigen Forschung zur Situation des ausbildenden Personals in der betrieblichen Bildung einerseits und zu ihrem Beitrag für das Lernen der Auszubildenden andererseits. Es sind Erkenntnisse, die ich im Zuge meiner Tätigkeit beim Bundesinstitut für Berufsbildung anhand von Betriebsfallstudien und vielfältigen Interviews und Gesprächen mit Ausbilder*innen verschiedener Wirtschaftszweige gewann und die in verschiedenen Publikationen bereits veröffentlicht sind. Zentrale Aspekte, die mir für den Kontext der Ausbildung in KMU und spezifisch im Sanitär-, Heizungs-, Klima-Handwerk wichtig erscheinen, sind im Folgenden knapp zusammengefasst. Als erstes geht es um die Frage, wer mit dem Begriff „Ausbilder*in" eigentlich bezeichnet ist. In den Betrieben sind sehr unterschiedliche Bezeichnungen dafür üblich. In diesem Text sind damit zunächst einmal alle betrieblichen Fachkräfte gemeint, die sich aktiv an der Ausbildung des Nachwuchses beteiligen.

1 Auf der Suche nach den Ausbilder*innen

Das Berufsbildungsgesetz schreibt vor, dass ausbildungsvertragsschließende Betriebe – hier Ausbildende – genannt, „selbst ausbilden oder einen Ausbilder oder eine Ausbilderin ausdrücklich damit beauftragen" (BBiG § 14). Konkret bedeutet dies, dass jeder Betrieb mindestens eine fachlich wie berufspädagogisch entsprechend geeignete Fachkraft namentlich bei der zuständigen Stelle als Ausbilder*in registrieren lassen muss. Meist ist die offiziell gemeldete Ausbilder*in ein*e Beschäftigte* mit disziplinarischer Führungsverantwortung, bei kleinen Betrieben häufig die Inhaber*in selbst. Sie wird auch im Ausbildungsvertrag namentlich aufgeführt. Dass dies allerdings nur in den selteneren Fällen auch jene Person im Betrieb ist, welche im Arbeitsalltag zu großen Zeitanteilen täglich mit der Anleitung der Auszubildenden befasst ist, gehört zu den offenen Geheimnissen der betrieblichen Bildungspraxis. Wer sind also die eigentlichen Ausbilder*innen?

Wenn ich als Mitarbeiterin des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) mit kleinen Betrieben in Kontakt trete und von meinem Forschungsinteresse an den Ausbilder*innen spreche, erhalte ich bisweilen als erste Reaktion: „Wir haben keine Ausbilder!" Diesen Satz aus einem ausbildenden Betrieb zu hören, mag zunächst kurios erscheinen. Er verweist jedoch auf einen wichtigen – und letztlich glücklichen – Zusammenhang, nämlich, dass in vielen Wirtschaftsbereichen – und insbesondere im Handwerk – die Mitarbeit von Auszubildenden ein selbstverständlicher Teil des Berufsalltags ist. Sich um Auszubildende zu kümmern, ist für viele Fachkräfte so normal, dass sie sich vielfach nicht darüber bewusst sind, dass sie dabei auch , ausbilden'.

Beruflich gefasste Arbeit und die arbeitsintegrierte Qualifizierung des Nachwuchses haben eine jahrhundertelange kulturelle Tradition im deutschsprachigen Mitteleuropa. Über die drei Hierarchiestufen Lehrling – Geselle – Meister begründeten die Zunftverbände der mittelalterlichen Städte einen geregelten Kompetenzaufbau und sicherten die Weitergabe ihres Könnens an nachkommende Generationen. Der Lehrling wurde in die Obhut des Meisters gegeben und teilte von da an den Alltag in dessen Haus und Werkstatt. Das Handwerk erlernte er weniger über direkte Unterweisungen des Meisters (zumal dieser sein Wissen aus Angst vor der Konkurrenz häufig nur ungern preisgab), als vielmehr über die Erledigung von Arbeitsaufträgen in Zusammenarbeit mit den Gesellen.

Fertigkeiten und Kenntnisse wurden im Vollzug der Arbeit und über die Mitgliedschaft in einer Praxisgemeinschaft entwickelt und weitergegeben. Daher liegt die Stärke der betrieblichen Berufsausbildung bis heute darin, dass die Ausführung von Ausbildungstätigkeiten – anders als in der Schule – nicht mit einem Berufsstand verbunden ist, sondern sich auf viele Schultern verteilt. Nicht einzelne Ausbilder*innen bilden aus, sondern der Betrieb als Gesamtgefüge. Um diese traditionelle kollektive Bringschuld der Betriebe für die Reproduktion unserer Gesellschaft, die zugleich das Fundament des deutschen Berufsbildungssystems darstellt, beneiden uns viele Länder der Welt. Mit ihrem Erhalt geht im Umkehrschluss aber auch die Verpflichtung einher, die Tradition kontinuierlich zu pflegen und an neue Gegebenheiten anzupassen. Die Ausbildungsqualität steht und fällt mit dem Stellenwert von Ausbildung innerhalb der jeweiligen Unternehmenskultur und der Situation der Ausbilder*innen bzw. ausbildenden Fachkräfte.

2 Ein zusätzlicher Hut und die Unsichtbarkeit der Ausbilder*innen

Je mehr Beschäftigte ein Auge auf die Auszubildenden haben und sich aktiv in die Ausbildung einbringen, desto besser für die Ausbildung. Ab einer gewissen Betriebsgröße ist es aber – auch jenseits von rechtlichen Aspekten – sinnvoll, ausgewählten Mitarbeiter*innen die Ausbildungsverantwortung gezielt zu übertragen. Eine bewusste Betreuung und Planung erleichtert die Integration der neuen Auszubildenden in die Arbeitsprozesse. Feste Ansprechpartner*innen für Ausbildungsfragen im Betrieb zu haben, ist nicht nur für die Auszubildenden wichtig. Häufig werden für ihre tägliche Anleitung Beschäftigte ausgewählt, die beruflich fit sind und zugleich eine soziale Ader besitzen, so dass sie offen für die Arbeit mit jungen Menschen sind. Im Idealfall sind es Mitarbeiter*innen, denen nicht nur die Geschäftsleitung vertraut, sondern die auch innerhalb der Belegschaft soziale Anerkennung genießen.

Mit der Annahme der Ausbilderrolle geraten diese Fachkräfte in eine durch verschiedene Herausforderungen gekennzeichnete Lage. Sie sind nun sowohl für die Erreichung von unternehmerischen Leistungszielen als auch für die Gestaltung von Lehr- und Lernprozessen verantwortlich, woraus in der täglichen Arbeitsgestaltung zwangsläufig Ziel- und konkret Zeitkonflikte entstehen. Dem Arbeitsvolumen als auch den Bedürfnissen der Auszubildenden gerecht zu werden, kann schwierig sein und gelingt eher, wenn Kolleg*innen bei Engpässen einspringen, wie ein Zahntechniker aus einem Dentallabor hervorhebt:

> „Dass ich halt mit meinen Kollegen das abklären kann: , Ich habe morgen einen Lehrling da. Könntet ihr den größeren Bereich an Arbeiten abdecken, und ich habe dann bisschen mehr Zeit und Luft für den Lehrling oder so'."

Zeitliche Freiräume sind nicht nur nötig, um die zusätzliche Aufgabe verantwortlich ausfüllen zu können, sondern auch, um in die neue Rolle hineinzuwachsen, wie aus dieser Aussage einer Restaurantfachkraft deutlich wird:

> „So teile ich mich jetzt immer; ich teile mich grundsätzlich. Dann bin ich drei Stunden Ausbilderin und dann bin ich wieder ganz normale Service-Mitarbeiterin und danach bin ich wieder Ausbilderin. Und dieser Wechsel, der ist kompliziert, der ist schwierig für mich selbst, persönlich."

Erschwerend kommt hinzu, dass die Doppelrolle dieser nebenberuflichen Ausbilder*innen im Eifer des täglichen Geschäfts bei Vorgesetzten und Kolleg*innen schnell in Vergessenheit gerät. Dies zeigt nicht nur der eingangs zitierte Satz „Wir haben keine Ausbilder", sondern auch folgende Aussage einer Ausbilderin aus dem kaufmännischen Bereich eines IT-Unternehmens:

> „Wir sind quasi unsichtbar, weil wir in unserer Funktion, die wir als Hauptfunktion haben, natürlich auftreten und jeder eigentlich weiß, der ist ja auch Mentor [Ausbilder], aber das wird nicht, nicht wirklich wahrgenommen. Also, das läuft so nebenher."

Die Auszubildenden sind von ihrem Status innerhalb der Belegschaft eindeutig ausgewiesen. Wenn Ausbildung im Betrieb zum Thema wird, richtet sich die Aufmerksamkeit auf sie und ihren Ausbildungserfolg. Die Ausbildungstätigkeit der Fachkräfte im Hintergrund wird innerhalb der Hierarchie jedoch schnell übersehen. Wie die Forschung zeigt, ist die unzureichende Wahrnehmung ausbildender Tätigkeit umso deutlicher zu beobachten, je größer der Betrieb ist und je mehr die Verantwortung für diese Aufgabe an einzelne Bereiche und Personen , delegiert' werden kann. Dann bleibt es den vereinzelten, engagierten Ausbilder*innen überlassen, strukturelle Missstände der unternehmerischen Ausbildungsorganisation aufzufangen und über informelle Kontakte auf der kollegialen Ebene zu lösen.

Die aus der Sicht der Berufsbildungsforschung bereits in den 1990er-Jahren als „die unbekannten Mitarbeiter" betitelten ausbildenden Fachkräfte führen auch innerbetrieblich ein Schattendasein. Hier deckt sich der Befund mit einer österreichischen Studie, die nebenberufliche Ausbilder*innen als „hidden protagonists of workplace learning" klassifiziert.

3 Ausbilder*innen als Vorbilder und Fingerzeigende ihrer beruflichen Praxis

Wenn die Studie aus Österreich die Ausbilder*innen als „versteckte Protagonisten des Lernens am Arbeitsplatz" bezeichnet, verweist sie zugleich auf ihren Status als Expert*innen ihrer Arbeitsplätze. Berufliches Können manifestiert sich in konkreten Anwendungssituationen im Prozess der Arbeit. Im Handeln selbst sind die Regeln jeder beruflichen Praxis verkörpert. Sie lassen sich nur begrenzt verbalisieren, sondern bedürfen zur Aneignung der unmittelbaren Teilhabe und des Mitwirkens an typischen Tätigkeiten den persönlichen Kontakt mit erfahrenen Fachkräften.

Die Schilderungen der im Kontext der BIBB-Forschung interviewten Ausbilder*innen offenbaren die Bedeutung von Resonanz bzw. sozialer Tauschbeziehungen für den Ausbildungsprozess. Ausbilder*innen agieren darin als Angehörige einer Expertenkultur, deren Auftrag es ist, Novizen den Zugang zu eröffnen. Sie sind Schwellenhelfer am Übergang zwischen Schule und Beruf und lenken die Aufmerksamkeit der Jugendlichen kontinuierlich auf die wesentlichen Elemente ihrer beruflichen Praxisgemeinschaft. Sie übertragen nicht Wissen, Können und Erfahrungen, sondern unterstützen die Auszubildenden dabei, dieses selbst für sich zu entdecken. Je anerkennender und interessierter sich die Auszubildenden zeigen, desto leichter fällt es den Ausbilder*innen ihnen zur Seite zu stehen.

Ausbilder*innen machen die berufliche Praxis zugänglich, indem sie den Jugendlichen möglichst geschickt Aufgaben mit steigendem Schwierigkeitsgrad übertragen. Sie folgen dabei einer dem jeweiligen Betrieb / der Branche impliziten Systematik. Die erfahrenen Fachkräfte dienen als Modelle, an denen sich die Auszubildenden zentrale motorische, gedankliche wie sozial-kommunikative Verhaltensweisen und Abläufe im Umgang mit Materialien, Maschinen und Menschen vergegenwärtigen und abgucken, „mit den Augen stehlen" können.

Für das Lernen am Beispiel ist es an sich erstmal unerheblich, ob sich die ausbildenden Fachkräfte ihrer Vorbildfunktion überhaupt bewusst sind. Je bewusster sich Ausbilder*innen jedoch mit ihrer spezifischen Rolle auseinandersetzen, desto eher sind sie in der Lage, die Ausbildung so zu gestalten, dass Konflikte konstruktiv bewältigt werden und die Auszubildenden gute Lernfortschritte erzielen können. Der eher informelle methodische Sachverstand vieler Ausbilder*innen beruht in erster Linie auf ihren persönlichen Fähigkeiten, biografischen Erfahrungen und der wiederholten Interaktion mit Jugendlichen und kann durch Reflexionsprozesse systematisiert und weiterentwickelt werden. Auch persönlich prägende Erfahrungen aus der eigenen Lehrzeit oder Anleitungspraktiken anderer Kolleg*innen werden dann nicht länger unreflektiert weitergetragen. Ein Ausbilder aus einem Familienbetrieb im Fleischerhandwerk schildert eine Einsicht, die er durch die Teilnahme an einem AEVO-Kurs im Rahmen der Meisterschule gewann. Er sei durch diesen Perspektivwechsel auf die Ausbildungspraxis, die Distanznahme zu seinen eigenen Erfahrungen in der Lehrzeit wie auch in der sonstigen Berufspraxis in eine „andere Haltung" hineingekommen:

> „Ich finde, man kriegt da auch einen andern Blick drauf. Man sieht das ein bissel von außen dann. Weil, bevor du zur Meisterschule kommst, ist es ja meistens so, dass du..., du kennst deine eigenen Eindrücke, wie du das als Lehrling gesehen hast und vielleicht noch wie es in dem Betrieb gelaufen ist, wo du drin warst. Und dann in der Meisterschule, oder in der Vorbereitung ist es halt dann schon so, dass die versuchen, das anders zu fokussieren, also da kommst du in eine andere Haltung rein."

Für die Behauptung in der Rolle als Ausbilder*in ist es hilfreich, Zeiten der Reflexion über die eigene Praxis als auch für die Auseinandersetzung mit neuen Ansätzen für die Anleitungspraxis zu haben. Hier kann der Erfahrungsaustausch über Tipps und Tricks mit anderen Ausbilder*innen hilfreich sein als auch der Besuch von berufs- und arbeitspädagogischen Fortbildungsangeboten.

Bedauerlicherweise finden pädagogische Kompetenzen im Betrieb vielfach immer noch wenig sichtbare Anerkennung und sind der fachlichen Qualifikation deutlich nachgeordnet. Sie wirken sich jedoch essentiell auf die Motivation der Auszubildenden (wie auch der Ausbilder*innen) und auf den Ausbildungserfolg an sich aus. Die Ausrichtung der Auszubildenden auf das zu entwickelnde Können wird durch vielfältige Hinweise und die kontinuierliche Ansprache von Seiten der Ausbilder*innen unterstützt. Dies geschieht durch Vormachen, Erklären und Nachmachen lassen, durch das begleitende Erklären im Vollzug der Arbeit, aber auch durch die Durchführung kleinerer bis größerer Unterweisungen, was Wissensbestände betrifft, die sich nicht durch alleinige Anschauung erschließen und einer gesonderten Betrachtung jenseits der Arbeit bedürfen.

4 Wechselnde Arbeitsplätze als Spezifik der Ausbildung im SHK-Handwerk

Das Lernpotenzial eines Arbeitsplatzes hängt prinzipiell stark von dessen Einladungs- und Aufforderungscharakter für die Aufmerksamkeit und Wahrnehmungssteuerung der Auszubildenden ab. In Betrieben des Sanitär-, Heizungs-, Klimatechnik-Handwerks nun gehört es zur Spezifik ihrer Dienstleistung, dass die Arbeitsplätze ständig wechseln und ihre Zahl potenziell unendlich ist. Abgesehen von vereinzelten Lehrgängen im geschützten Rahmen der überbetrieblichen Kompetenzzentren findet die praktische Vermittlung fast ausschließlich auf Baustellen oder im Kundendienst statt. Die jeweils vorhandenen Möglichkeiten, die technischen und organisatorischen Bedingungen für Lernprozesse zu nutzen, unterscheiden sich entsprechend sehr.

Bei Großbaustellen kommt erschwerend hinzu, dass sie in besonderem Maße Umgebungseinflüssen wie Wetter, Schmutz und Staub ausgesetzt sind; die Arbeit dort ist durch wiederholte Standortwechsel gekennzeichnet, an denen die Fachkräfte überwiegend einzeln tätig sind und deren Tätigkeiten sich stark unterscheiden können. Angesichts der relativen Unübersichtlichkeit der Arbeit und der allgemein erschwerten Bedingungen, hängt die Ausbildungsqualität umso mehr von der Bereitschaft und Fähigkeit der Ausbilder*innen ab, den Auszubildenden Lernmöglichkeiten zu eröffnen und sie klug anzuweisen. Hier ist täglich neue Kreativität gefragt.

Während auf Baustellen immer noch längere Phasen der Zusammenarbeit in festen Teams aus Monteur*innen und Auszubildenden möglich sind, sind die Monteur*innen im Kundendienst überwiegend allein unterwegs. Im Entstörungsbereich wechseln die Einsatzorte von Kunde zu Kunde mehrmals täglich. Die hier anfallenden Wartungs- und Reparaturarbeiten sind gegenüber den Montagearbeiten auf Baustellen deutlich komplexer. Die Störungssuche und -behebung bietet prinzipiell vielseitigere Lernanlässe und Möglichkeiten für die Auszubildenden, sich zu erproben, zu improvisieren und gemeinsam kreative Lösungen zu entwickeln. Auch kann nur hier der angemessene Umgang im direkten Kontakt mit den Kund*innen erfahren und geübt werden. Faktisch jedoch sind die Fachkräfte speziell an diesen Arbeitsplätzen aufgrund der Dringlichkeit der Arbeiten im Beisein der Auftraggeber*innen in deren – häufig privaten – Räumlichkeiten aber höchstem Druck ausgesetzt. Da die Arbeit im Kundendienst mehr Konfliktpotenzial als auf den Baustellen birgt, braucht es auch für die Beteiligung von Auszubildenden mehr Umsicht.

Da es primär von der Abfolge der eingehenden Arbeitsaufträge abhängt, welche Lerngelegenheiten sich wöchentlich bieten, erfordert es von den Führungskräften viel Geschicklichkeit bei der Zuweisung der Auszubildenden zu den jeweiligen Monteur*innen / Teams. Das Kriterium sollte hier nicht nur die nutzbare Arbeitskraft der Auszubildenden für diesen Auftrag, sondern auch der mögliche Zuwachs an Erfahrung in diesem Team und an diesem Arbeitsort sein.

In der Summe wird deutlich, dass die stark segmentierten Arbeitsplätze im SHK-Handwerk mit ihren in Abhängigkeit von der Auftragslage wechselnden Arbeitsanforderungen und Zeitvorgaben ein planvolles Vorgehen in der Ausbildung erschweren. Angesichts dieser Spezifik wird es für die Auszubildenden schwieriger als in anderen Berufen, sich die berufstypischen Arbeitsprozesse zu erschließen und systematisch Können zu entwickeln. Umso größere Bedeutung kommt daher auch einer Kontinuität der Ansprache und Begleitung durch eine*n erfahrene Ausbilder*in zu. Die Entwicklung einer stabilen Ausbilder-Azubi-Beziehung als Grundlage für sich kontinuierlich entwickelnde Lernfortschritte ist von großer Bedeutung für den Ausbildungserfolg.

5 Fazit

Wie deutlich geworden sein sollte, bildet jede Fachkraft im Beisein von Auszubildenden aus, ob sie sich dessen bewusst ist oder nicht. Die Weichen für eine gute Ausbildungsqualität stehen allerdings umso günstiger, je mehr sich ein Betrieb eigens mit seinem Ausbildungsauftrag auseinandersetzt und in der Belegschaft hierfür ein Bewusstsein schafft. Dies beinhaltet weiterhin die Auswahl von geeignetem Personal als festem Ansprechpartner in unmittelbarer Reichweite für die Auszubildenden im täglichen Arbeitsalltag. Mit der Ernennung zu Ausbildungsbeauftragten sollte die Unterstützung bei der Ausführung der zusätzlichen Aufgabe einhergehen.

Den Beitrag aller Ausbilder*innen im Unternehmen zum Ausbildungserfolg wertzuschätzen und im Rahmen der Mitarbeiterführung sichtbar anzuerkennen, als auch die nötigen zeitlichen Freiräume für die Gestaltung der Ausbildung zu schaffen, sind zentrale Maßnahmen, die sich förderlich auf die Motivation der Ausbilder*innen auswirken. Schließlich gilt es, die Fähigkeiten der Ausbilder*innen und ihr Selbstvertrauen über die Freistellung zum Besuch von kleineren oder größeren Fortbildungsangeboten weiter zu entwickeln. Bereits der Austausch mit Ausbilder*innen anderer Betriebe und Gewerke im Sinne einer Praxisgemeinschaft kann viel positive Energie freisetzen. Diese wiederum befördert die Kreativität, wenn es kontinuierlich neu darum geht, Lernmöglichkeiten in der Hektik des Alltagsgeschäfts zu schaffen.

Die vier hier genannten Aspekte illustrieren allgemeine wie berufsspezifische Herausforderungen für das Verständnis der Rolle von betrieblichen Ausbilder*innen im dualen Berufsbildungssystem. Sie dürften verdeutlichen, dass die organisationalen Rahmenbedingungen in den Betrieben wesentliche Einflussfaktoren für das Ausbilderhandeln darstellen. Für einen frischen Blick auf die eigenen betrieblichen Ausbildungsprozesse gilt es, diese betriebsspezifisch zu analysieren. Entscheidend ist, den Blick für die Abläufe im Betrieb zu weiten und nicht nur auf die pädagogischen Situationen im Engeren zu richten. Die Ausbilder*innen verdienen Wertschätzung in ihren vielfältigen Rollen und ihr Beitrag zum Ausbildungserfolg gehört genauso ins Rampenlicht wie die Auszubildenden selbst.

Julia Gustavus und Peter Biniok

Schulung für Ausbilder*innen:
VOM TAGESKURS ZUM MODULSYSTEM

Während der Projektlaufzeit wurde deutlich, dass ausbildende Gesell*innen zwar fachlich überzeugen, jedoch bei der Art der Wissensvermittlung Nachholbedarf haben. Existierende Schulungsangebote zu Didaktik und Pädagogik schienen den Anforderungen des Projekts nicht zu genügen, da sie entweder thematisch zu einseitig und fokussiert oder zu überblicksartig ausgerichtet waren. Es gelang, einen existierenden Tageskurs zu einem Modulsystem umzugestalten. Entsprechend den Projektergebnissen wurden Themen gesetzt, konsolidiert und ein Schulungsprogramm mit vier Sitzungen à vier Stunden konzipiert.

Im Lehrkonzept der Dozentin heißt es: „Die Schulung für Ausbildungspersonal ist eine Weiterbildung hauptsächlich für Gesellinnen und Gesellen, die im Arbeitsalltag und auf den Baustellen mit der Betreuung und Ausbildung der Lehrlinge befasst sind, die aber keine AEVO oder Meisterausbildung absolviert haben. Die Teilnehmenden erwerben didaktische Fähigkeiten und Anwendungswissen für den besonderen Umgang mit Auszubildenden in der Ausbildung. Der Lernstoff wird über Vortrag, Diskussion und eigenes Erleben mit Perspektivwechsel vermittelt. Auch die theoretischen Inhalte werden möglichst durch die Teilnehmer selber erarbeitet und an Flipcharts festgehalten. Durch einfache, exemplarische Übungen werden Situationen des Alltags nachgestellt, erlebt und reflektiert."

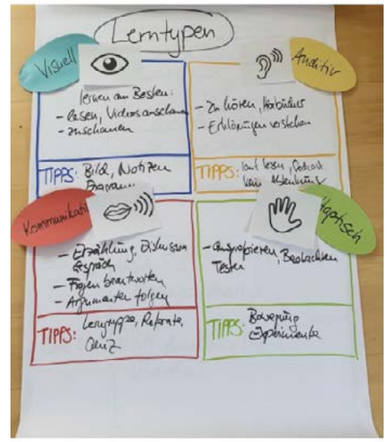
Modul 1:

Grundlagen der Ausbildung (Das muss ich wissen)

- Die Rolle und Aufgaben der Ausbildenden
- Rechte, Pflichten und Gesetze
- Wer ist die Generation Z?
- Softskills als wichtige Kompetenzen bei Auszubildenden

Ausbildung vollzieht sich entlang gesetzlicher Regelungen. Daneben existieren eine Reihe von informellen und inoffiziellen Basics der dualen Ausbildung. Dazu gehört bspw. die Kenntnis und Anerkennung einer neuen Generation von Jugendlichen und jungen Erwachsenen. Die Interessen, Werte und Vorstellungen der „neuen" Auszubilden unterscheiden sich oft beträchtlich von denen des Ausbildungspersonals. Das birgt Konfliktpotential. Ebenso ist es wichtig, dass sich Ausbilder*innen über die Rolle bzw. Rollen im Betrieb und in Bezug zu den Azubis bewusst sind. Neben fachlicher Unterweisung ist es unter Umständen wichtig, auch Coach oder Vertrauensperson zu sein. Gleichzeitig haben wir im Projekt festgestellt, dass die Position der Ausbildenden in den Betrieben kaum eine spezielle Berücksichtigung findet. Eine andere Wahrnehmung durch die Geschäftsführung könnte Ausbildungsprozesse erleichtern und so Vertragslösungen vorbeugen.

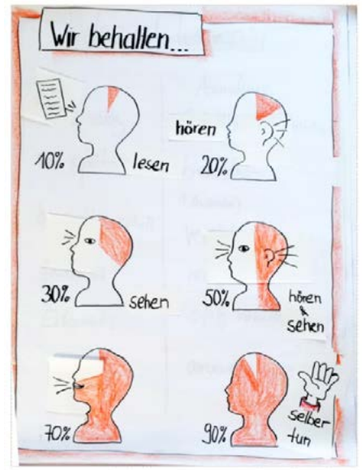
Modul 2: Ausbildung planen (Ausbildungssettings gestalten)



- Lernprozesse und Lerntypen
- Ausbildungsrahmenplan und betrieblicher Ausbildungsplan
- Lernorte
- Zeitmanagement und Geduld

Ausbildungsplanung kommt in den Betrieben oft zu kurz – da das Tagesgeschäft die Tätigkeiten und Aufgaben der Ausbildung vorgibt. Dennoch sind Überlegungen zur Durchführung von Ausbildung ebenso unerlässlich, wie ein betrieblicher Ausbildungsplan für die Azubis. So spielt es bspw. eine Rolle, welche „Typen" Azubis in Bezug auf Lernen sind. In Abhängigkeit von vier Lerntypen, begreifen Menschen einen Sachverhalt besser, je nachdem ob er gelesen, gehört, erzählt oder ausprobiert wurde. Wissen über die Lerntypen der Azubis hilft, passende Vermittlungsmethoden von Wissen auszuwählen. Auch wenn Zeit Geld ist, sollte für Ausbildung genug Zeit zur Verfügung stehen und sollte ein Tag genau getimed werden. Insbesondere eine realistische Abschätzung der Länge von bspw. Kundenterminen und die Einplanung von Pufferzeiten bestimmen erheblich, ob es zu Zeitstress kommt oder ob Azubis Gelegenheit haben, etwas in Ruhe auszuprobieren. Dann wird aus Zeit nämlich Gold, denn gut ausgebildete Fachkräfte sind Gold wert.

Modul 3: Ausbildung durchführen (Wissen weitergeben)



- Arbeitsmittel situationsgerecht einsetzen
- Grundlagen der Kommunikation
- Unterweisungspraxis und Methodenwahl
- Motivation von Auszubildenden

Zentral für die Aneignung von Wissen und Kompetenzen ist es, etwas selbst auszuprobieren. Eine entsprechende betriebliche Fehlerkultur eröffnet die Chance, im Lernprozess immer weiter fortzuschreiten. Zudem ist es wichtig, geeignete Methoden zur Wissensvermittlung einzusetzen, dabei spielt es keine Rolle, ob ein Papierflieger gebaut wird oder eine Verbindung durch Einhanfen abgedichtet wird. Die sog. 4-Stufen-Methode eignet sich für alle solche Fälle, denn durch die Berücksichtigung der vier Stufen und die konkrete Erläuterung einer Tätigkeit in Einzelschritten sehen, hören und begreifen Auszubildende im selbständigen Tun, wie etwas ausgeführt wird.

Modul 4: Ausbildung auswerten (Feedback, aber richtig)

- Rückmeldungsvarianten
- Arbeitsleistung einschätzen und dokumentieren
- Selbstreflexion der Ausbildenden
- Problem und Konflikte in der Ausbildung

Schließlich gehört zu guter Ausbildung auch Feedback. Dabei sind verschiedene Formen und Varianten zu unterscheiden, die je nach Situation einzusetzen und vorzubereiten sind. Wertschätzung ist dabei von hoher Bedeutung. Die Funktion von Lob wird in den Betrieben oft noch unterschätzt. Die explizite Formulierung von Anerkennung wird gerade von der jetzigen Generation erwartet und signalisiert Zugehörigkeit zum Betriebsgeschehen.

Selbsttest Ausbildungsqualität

Mit der Selbstverantwortlichkeit der Betriebe für Ausbildung sind Freiheitsgrade verbunden, die eine Kontrolle der Ausbildungsqualität „von oben" unmöglich machen. Parallel zu einer möglichen kollegialen Beratung wurde im Projekt ein digitaler Selbsttest „Ausbildungsqualität" für Betriebe entwickelt, der Auskunft über das individuelle Ausbildungsportfolio gibt. Anhand von zehn zu beantwortenden Fragen erhalten die Tester*innen eine Rückmeldung darüber, wie gut der Betrieb in Ausbildungsfragen aufgestellt ist. Zu jeder der zehn Antworten gibt es detailliertes Feedback und am Ende eine Gesamteinschätzung.

„Den Betrieben einen Spiegel vorzuhalten, ihre eigene Ausbildung zu betrachten, hat eine besondere Wirkung. Sicher hat jeder Ausbildungsbetrieb Stärken und Schwächen. Die Schwächen aufzuzeigen und Lösungen anzubieten, ist besonders wirksam. (Firma Leuthäuser & Scharfe)

Für das Magazin haben wir den Online-Test in einen Ausfüllbogen überführt und laden Sie ein, die Fragen selber einmal zu beantworten. Statt eines detaillierten Feedbacks erhalten Sie anhand der erzielten Punkte eine Gesamteinschätzung.

Gesamteinschätzung

5 bis 10 Punkte – Ausbildungsstarter: Ausbildung zu organisieren und durchzuführen ist keine leichte Aufgabe. Es freut uns, dass Sie sich dieser Herausforderung stellen. Vermutlich können Sie noch das eine oder andere verbessern, um Auszubildende nicht zu verlieren und deren Leistung zu steigern. Ihre Innung hilft Ihnen gerne weiter – nehmen Sie Kontakt auf.

11 bis 16 Punkte – Ausbildungspraktiker: Ausbildung und Tagesgeschäft in Einklang zu bringen, ist eine Herausforderung. Für jeden dieser Bereiche die notwendigen Ressourcen aufzubringen, kann zum Problem werden. Wenn das Tagesgeschäft dominiert, können Risiken entstehen, bei denen nachjustiert werden sollte. Ihre Innung unterstützt Sie gerne – nehmen Sie Kontakt auf.

17 bis 21 Punkte – Ausbildungsgarant: Ausbildung scheint Ihnen sehr wichtig zu sein und sie verfolgen den richtigen Ansatz. Ihre Strategien scheinen zu passen und Ihre Azubis dürften sich nicht beschweren. Falls doch, kontaktieren Sie Ihre Innung. Möglicherweise lohnt es sich manchmal, noch einen Tick besser zu werden.

Mehr als 22 Punkte – Ausbildungsprofi: Ausbildung liegt Ihnen scheinbar am Herzen. Sie machen aus Ihrer Ausbildungsverantwortung das Beste und gestalten Ausbildung sehr professionell und setzen sich für die Auszubildenden ein. Die Innung möchte Sie trotzdem bei Ihrem Engagement weiter unterstützen. Vielen Dank!

Fortsetzung Schulung für Ausbilder*innen

Einschätzung der Dozentin Julia Gustavus

Wie zufrieden sind Sie mit dem Setting, also mit den Räumlichkeiten, der Ausstattung und der Arbeitsatmosphäre im Kompetenzzentrum?

Frau Gustavus: Das SHK-Kompetenzzentrum ist eine wunderbare Örtlichkeit, um Trainings durchzuführen. Gerade auch unter Corona-Maßnahmen sind genügend große Räume vorhanden. Die technische Ausstattung ist perfekt.

Wie zufrieden sind Sie mit der eigenen Arbeit?

Frau Gustavus: Grundsätzlich finde ich die inhaltliche Erweiterung meines Tagesseminars gelungen. Dem größeren Stundenvolumen konnten die Inhalte gut angepasst werden. Nach dem Feedback der Teilnehmer, war der Inhalt vielleicht etwas zu viel für die Gruppe der Gesellen.

Wie schätzen Sie das Engagement und die Mitarbeit der Teilnehmenden ein?

Frau Gustavus: Ich fand das Engagement der Teilnehmer überdurchschnittlich gut. Gerade die Mischung zwischen Ausbildenden und Ausbildungsmanagement hat den Reiz ausgemacht, da hierdurch unterschiedliche Blickwinkel zu den Themen eingebracht wurden.

Können Sie eine Wirkung der Schulung auf den Arbeitsalltag abschätzen?

Frau Gustavus: Leider ist das als Trainerin immer schwierig, da man ja nur den Rahmen schaffen kann und die Teilnehmer selber umsetzen müssen. Grundsätzlich glaube ich, dass bei allen Teilnehmern auf alle Fälle nochmal die Wichtigkeit und Komplexität des Themas klar wurde. Ausbildung kann nicht einfach nur nebenbei bearbeitet werden.

Selbsttest zum Ausfüllen

	Frage	Antworten	
1	Anhand welcher Kriterien entscheiden Sie, eine Jugendliche bzw. einen Jugendliche auszubilden?	a) Ausbilderinnen bzw. Ausbilder und Chefin bzw. Chef entscheiden gemeinsam nach einem Praktikum.	
		b) Wir entscheiden anhand der Schulzeugnisse.	
		c) Interesse der Jugendlichen und jungen Erwachsenen am Beruf reicht uns aus.	
2	Wie gestalten Sie den ersten Tag?	a) Nach einer kurzen Begrüßung gehen die Azubis mit den Ausbilderinnen und Ausbildern los.	
		b) Nach einer Begrüßung und einer Vorstellungsrunde erhalten die Azubis ihre Unterlagen und die notwendigen Arbeitssachen.	
		c) Die ersten Tage nutzen wir, um Azubis herumzuführen, ihnen Zuständigkeiten, Abläufe und Arbeitsbereiche zu erklären und so den Start zu erleichtern.	
3	Auf welche Weise nutzen Sie die Probezeit?	a) Wichtig ist uns, dass Azubis schon mal was mitmachen können. Die Gesellinnen und Gesellen sagen dann, ob es was wird.	
		b) Probezeit dient bei uns dem gegenseitigen Kennenlernen. Deshalb kümmern wir uns um die Azubis, lassen sie mitarbeiten und führen immer wieder Gespräche mit ihnen.	
		c) Wir lassen die Azubis mit Gesellinnen und Gesellen mitlaufen, damit sie sich einen Eindruck von der Arbeit machen können.	
4	Wie gewährleisten Sie, dass Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Ausbildung qualifiziert und geeignet sind?	a) Unsere Ausbilderinnen und Ausbilder haben Kurse pädagogisch-didaktischer Weiterbildung besucht.	
		b) Es genügt, wenn die Meisterin bzw. der Meister AEVO hat.	
		c) Als Gesellinnen und Gesellen verfügen sie über genug Wissen.	
5	Wie garantieren Sie, dass alle erforderlichen Inhalte einer Ausbildung vermittelt werden?	a) Jeder Azubi bekommt von uns einen betrieblichen Ausbildungsplan.	
		b) Die Ausbildung richtet sich bei uns nach dem Tagesgeschäft.	
		c) Wir bilden nach der Ausbildungsverordnung (AVO) aus.	
6	Werden regelmäßig Gespräche zum Verlauf der Ausbildung durchgeführt?	a) Ja, die Chefin bzw. der Chef tauscht sich mit ausbildenden Gesellinnen und Gesellen und Azubis aus – bspw. wenn das Berichtsheft besprochen wird.	
		b) Nein, aber Azubis können uns bei Fragen und/oder Problemen kontaktieren.	
		c) Azubis und Gesellinnen bzw. Gesellen klären Fragen und Probleme unter sich.	
7	Wie werden Arbeitsergebnisse der Auszubildenden ausgewertet und bewertet?	a) Wir weisen Azubis auf Fehler hin. Da es ihre Arbeit ist, brauchen sie keine "Streicheleinheiten".	
		b) Wir geben immer Feedback - bei Kritik und bei Lob. Azubis erhalten in besonderen Fällen auch mal einen Bonus (Geschenkgutschein o.ä.).	
		c) Nur wenn Fehler gemacht werden, besprechen wir das gemeinsam.	
8	Wie unterstützen Sie die persönlichen Stärken und Schwächen Ihrer Azubis?	a) Wir bieten in Abhängigkeit von einzelnen Azubis verschiedene Maßnahmen an (Nachhilfe, usw.).	
		b) Die Azubis wissen, was sie brauchen. Daher warten wir, bis sie sich melden.	
		c) Durch regelmäßige Feedbacks versuchen wir, die Azubis so zu motivieren, dass sie für sich selbst lernen.	
9	Wie gewährleisten Sie, dass Azubis später im Beruf eigenverantwortlich arbeiten?	a) Unsere Azubis sind in alle Arbeitsprozessen (Vorbereitung, Planung, Durchführung) eingebunden und arbeiten in manchen Teilbereichen selbständig.	
		b) Gelernt wird bei der Arbeit.	
		c) In der Ausbildung lernen Azubis automatisch, mit Verantwortung umzugehen.	
10	Was bieten Sie Azubis für die Zeit nach der Ausbildung an?	a) Das entscheiden wir nach bestandener Prüfung.	
		b) Wir besprechen einige Monate vor Ausbildungsende Übernahmeoptionen und andere Möglichkeiten.	
		c) Da Azubis unsere Übernahmeregeln kennen, werden sie sich schon melden.	

1			2			3			4			5			6			7			8			9			10		
a)	b)	c)	a)	b)	c)	a)	b)	c)	a)	b)	c)	a)	b)	c)	a)	b)	c)	a)	b)	c)	a)	b)	c)	a)	b)	c)	a)	b)	c)
2	3	2	1	2	3	2	3	1	2	1	0	1	2	0	0	2	1	1	2	0	1	1	3	2	1	0	0	2	1

Punkteverteilung

Peter Biniok und Andreas Otremba

Events und die „soziale Seite“ der Ausbildung

Ausbildungsbeziehungen etablieren sich nicht vornehmlich aufgrund vordefinierter Passungen. Vielmehr basiert gute Ausbildung auf „Beziehungsarbeit“, also der Herstellung einer möglichst konfliktfreien Ausbildungsbeziehung zwischen Azubis und Ausbildungspersonal. Das Credo „Lehrjahre sind keine Herrenjahre“ hat für Auszubildende und viele Ausbilder*innen keine Gültigkeit mehr. Stimmt etwa das Betriebsklima nicht, kann dies zu Vertragslösungen führen. Auszubildende machen ihre Ausbildung, ohne sich viel zu beklagen, während Betriebe eventuell mehr Freude an der Arbeit erwarten. Arbeit hat jedoch für die Generation Z einen anderen Stellenwert, sie ist nicht (mehr) die Erfüllung des Lebens.

Für solche Aspekte, die indirekt auf Ausbildung einwirken, sensibilisieren wir mit unserer Vortragsreihe „Blickpunkt Ausbildung“. Zudem wurde ein AzubiCamp durchgeführt, das Auszubildenden die Möglichkeit gegeben hat, sich zu Ausbildungsthemen auszutauschen, und uns die Chance bot, ein Positionspapier für gute Ausbildung zu erstellen. Es zeigte sich in den Diskussionen, dass Auszubildende gerne für ein faires Gehalt arbeiten. Sie haben genug Biss und Motivation, eine Ausbildung zu beenden. Diese Anstrengung möchten sie durch mehr Anerkennung honoriert sehen. Diesen Aspekt der Wertschätzung haben wir anschaulich und mit einem Augenzwinkern als Comic umgesetzt.

Vortragsreihe „Blickpunkt Ausbildung“

Wenn an duale Ausbildung gedacht und darüber gesprochen wird, kommen meist die zu erlernenden praktischen Tätigkeiten, der Austausch zwischen Azubis und Gesell*innen und Meister*innen oder die Berufsschule in den Sinn. Allerdings spielen auch andere Aspekte und Einflüsse eine Rolle bei Ausbildung, etwa eine veränderte Ausbildungsordnung, der zunehmende Einsatz von digitalen Tools oder eine neue Generation Auszubildender.

Im Projekt wurde daher die Vortragsreihe „Blickpunkt Ausbildung“ ins Leben gerufen. Die einzelnen Vorträge der Reihe beleuchten solche gesellschaftlichen Trends und Entwicklungen, die sich mehr oder weniger direkt auf die Ausbildung auswirken. Die Termine sind so gestaltet, dass die Teilnehmenden sich durch einen Vortrag von Expert*innen mit einem Thema vertraut machen und anschließend gemeinsam diskutieren können.

Die bisherigen Veranstaltungstermine wurden aufgrund der Corona-Pandemie online durchführt. Zwei Präsentationen der Vortragsreihe „Blickpunkt Ausbildung“ wurden realisiert. Zum einen sprach William Pethe (Handwerkskammer Berlin) zum Thema „Duale Ausbildungsformen – Der Mehrwert handwerklicher Lehre“ und gab Einblick in die Voraussetzungen, um überhaupt ausbilden zu dürfen, sowie Unterstützungsangebote der HWK. Zum anderen wurde von Marc Pestotnik (Fachstelle für Suchtprävention Berlin gGmbH) der „Umgang mit problematischem Suchtmittelkonsum im betrieblichen Kontext“ erörtert. Die Rückmeldungen dazu waren durchweg positiv:

„Es war guter Vortrag [der HWK] mit tollen Inhalten. Super Einstieg für Neulinge.“

„Der Vortrag zu Sucht war sehr informativ.“

Aufgrund der guten Bewertung soll die Reihe mit den beiden Themen „Generation Z“ und „Digitalisierung im Handwerk“ weitergeführt werden.

AzubiCamp 21 – der „andere“ Blick auf duale Ausbildung im Handwerk

Am 25. Juni 2021 fand in Berlin das AzubiCamp 21 statt; das wohl erste Barcamp für Auszubildende des Handwerks in Deutschland.

Wenn im Titel von einem anderen Blick auf Ausbildung die Rede ist, so bedeutet dies hinsichtlich der Veranstaltung zweierlei. Zum einen verbirgt sich dahinter die spezifische Sichtweise der Auszubildenden auf ihren Ausbildungsalltag, die mit dem AzubiCamp „eingefangen“ werden soll. Zum anderen ist damit die Chance für Auszubildende gemeint, durch die Veranstaltung einen veränderten – wenn nicht gar neuen – Blick auf Ausbildung zu erhalten.

Wozu ein AzubiCamp?

Die Ergebnisse der Modellprojekte zeigen, dass Auszubildende neben fachlicher Unterstützung an wechselseitigem Austausch interessiert sind. Die Gespräche untereinander sind die wenigen niedrigschwelligen Optionen, sich mitzuteilen, einen Ratschlag zu bekommen und/oder sich selbst zu vergewissern. Allerdings stehen Auszubildende einem virtuellen Austausch über diesen Lebensbereich eher ablehnend gegenüber. Daher wurde mit dem AzubiCamp eine Möglichkeit geboten, sich in ungezwungener Atmosphäre mit „Gleichgesinnten“ vor Ort zu treffen, zu unterhalten und zu vernetzen.

Das AzubiCamp 21 ist eine Maßnahme, die speziell Auszubildenden zugutekommt. Aus diesem Grund wurden die Projektmitarbeitenden bei der Organisation durch Auszubildende aus den Gewerken SHK, Klempner, Elektro- und Metalltechnik unterstützt. Unter dem Motto „von Azubis für Azubis“ wurden so relevante Themen gesetzt und adressatengerechte Camp-Strukturen entworfen. Dazu gehörte etwa die Auswahl des Berliner Clubs „Cassiopeia“ als Veranstaltungsort oder die Verbreitung und Live-Dokumentation des Events auf Instagram.

Worum geht's?

Das AzubiCamp lehnt sich an das Format eines Barcamps an. Dabei handelt es sich um ein Veranstaltungsformat, bei dem sich Teilnehmende zusammenfinden, um gemeinsam in Kleingruppen Aspekte eines Themas zu diskutieren. Die konkreten Diskussionsthemen werden zu Beginn der Veranstaltung im Plenum festgelegt und in einen Veranstaltungsplan überführt. Über den Tag verteilt finden parallel die verschiedenen Sessions statt. Am Ende gibt es eine Feedbackrunde und/oder eine Zusammenfassung. Übergeordnete Zielsetzung der Veranstaltung war es, die Motivation der Jugendlichen und jungen Erwachsenen für die Ausbildung zu stärken. Dazu gehörte etwa, dass Auszubildende des ersten Lehrjahres der Start erleichtert wird, indem sie bspw. Tipps von Azubis höherer Lehrjahre erhalten.

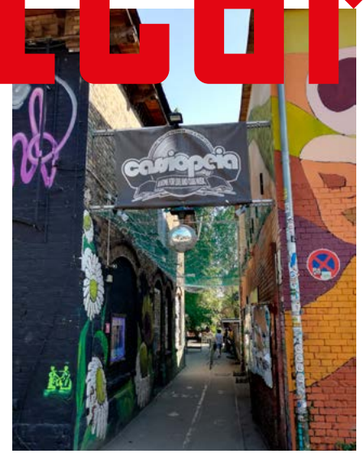
Was waren die Themen?

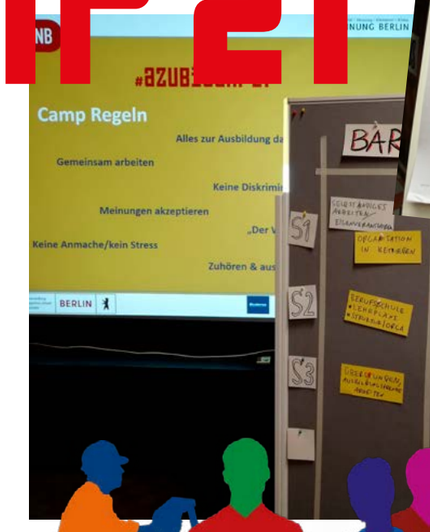
Die Einladung zum Camp wurde von 36 Auszubildenden der Berufe Anlagenmechaniker*in SHK, Elektroniker*in für Energie- und Gebäudetechnik, Klempner*in, Maler*in und weiteren dankend angenommen. Das Durchschnittsalter der Teilnehmenden lag bei 21 Jahren und fast die Hälfte befand sich im ersten Ausbildungsjahr. In 9 Sessions wurden zahlreiche Ausbildungsthemen diskutiert: Umgang mit Azubis und Anerkennung, selbstständiges Arbeiten und Organisation im Betrieb, die Handhabung von Überstunden, die Bereitstellung von Arbeitsmitteln und die Einhaltung von Arbeitsschutz, Mobbing und Rassismus am Arbeitsplatz sowie Berufsschule und Prüfungen. Dabei zeigten sich die anwesenden Azubis sensibilisiert für spezifische Problemlagen, die auch in den Modellprojekten im Fokus stehen.

Und wie gefiel es?

Sehr gut – sowohl seitens der Betriebe als auch der Auszubildenden. Das Camp hat eine gute Gesamtbewertung erhalten. Die meisten Azubis geben an, dass ihre Erwartungen erfüllt wurden. Besonders gefallen haben den Befragten die Freiheit in der Themenwahl und die Lockerheit im Umgang miteinander und den Veranstalter*innen. Die Auszubildenden nehmen von der Veranstaltung vor allem gute Tipps, neue Kontakte und einen neuen Blick auf Ausbildung mit. Die Teilnehmenden haben sich im Veranstaltungsort wohl gefühlt und fanden ihn passend zur Camp-Idee. Alle befragten Auszubildenden würden das AzubiCamp weiterempfehlen und beim nächsten Mal wiederkommen!

Neben den Gewinnen für die Auszubildenden wurde eine nachhaltige Ergebnissicherung angestrebt. Die gezielte Dokumentation des wissenschaftlich begleiteten Austauschs wurde in ein Positionspapier für gute Ausbildung überführt. Unter der Perspektive, dass Auszubildende die Fachkräfte von morgen sind und nur durch qualitativ hochwertige Ausbildung eine Fachkräftesicherung zu erreichen ist, finden sich nachfolgend 10 Positionen, in denen Herausforderungen und Lösungsansätze dualer Ausbildung aus Sicht der Azubis versammelt sind. Unter den aktuellen Voraussetzungen empfehlen wir, die Standpunkte der Auszubildenden ernst zu nehmen. Ohne Nachwuchs kein Handwerk!





10 Positionen zur handwerklichen Ausbildung

1 Auszubildende wollen, dass sich Zeit für sie und die Ausbildung genommen wird, dass etwas selber getan (nachgemacht) werden kann und dass Fehler gemacht werden dürfen.

> Tagesgeschäft und Ausbildung unter einen Hut zu bringen, ist eine große Herausforderung. Es gilt dennoch, je mehr Sie an Zeit in Ausbildung und die Wissensweitergabe investieren, umso größer ist am Ende der Ertrag in Form einer qualifizierten Fachkraft. Geben Sie Freiräume und vor allem Zeit, um etwas auszuprobieren und aus Fehlern lernen zu können.

2 Auszubildende wünschen sich mehr Verständnis und mehr Anerkennung für ihre Generation.

*> Auszubildende von heute haben andere Vorstellungen von Arbeit und Beruf als Ausbilder*innen anderer Generationen. Dazu gehört nicht nur „Work-Life-Balance", sondern auch der Wunsch nach Anerkennung für das Geleistete. Darüber hinaus hat die Generation Z eine hohe Affinität zu digitalen Medien und den Wunsch nach Partizipation, die richtig gelenkt für jeden Betrieb auch einen Mehrwert darstellen kann.*

3 Auszubildende möchten eigenständig sein. Dazu gehören unmissverständlich definierte Aufgaben, Arbeit ohne Druck und mehr Vertrauen.

> Selbständiges Arbeiten ist für Auszubildende wichtig, um sich selbst auszuprobieren und handlungssicher zu werden. Erst im Tun bildet sich die Kompetenz im Umgang mit Werkzeug und Material. Dazu gehören klare Anweisungen vorab und deutlich formulierte Erwartungen und Zielsetzungen.

4 Auszubildende wünschen sich eine kostenfreie Grundausstattung an Arbeitssachen und Arbeitsmitteln sowie die notwendige Schutzausrüstung.

> Das Gehalt nimmt einen zentralen Stellenwert für die Auszubildenden ein. Wenn der Betrieb die Arbeitsmittel zahlt, ist das nicht nur eine finanzielle Erleichterung für sie, sondern auch eine wertschätzende Geste.

5 Auszubildenden wollen sichere Arbeitsplätze mit ausreichend und funktionstüchtigem Werkzeug und Arbeitsmitteln.

> Ohne Werkzeuge und Sicherheitsmaßnahmen kann Ausbildung nicht funktionieren. Defekte und alte Maschinen und Geräte erschweren den Arbeitsalltag und widersprechen mitunter dem Arbeitsschutz.

6 Auszubildende wünschen sich regelmäßige Gespräche (bspw. monatlich), konstruktives Feedback und ab und zu einfach ein „Danke".

> Ausbildung besteht nicht nur aus praktischer Arbeit. Wichtig sind auch das Sprechen darüber und Rückmeldungen über die Arbeitsergebnisse. Ausbildungsverlauf und -erfolge sollten transparent sein.

7 Auszubildende wollen, dass Überstunden aufgeschrieben und ausgeglichen werden und dass es keine Selbstverständlichkeit ist.

> Auszubildende sind bereit, hart zu arbeiten und auch Überstunden zu leisten. Allerdings sollten diese nicht selbstverständlich sein und dafür ein Ausgleich erfolgen.

8 Auszubildende möchten auch im Betrieb prüfungsbezogene Arbeitsaufträge, eine gründliche Tabellenbucheinführung und Berufsschullehrer mit Praxiserfahrung.

> Auszubildende fühlen sich für Prüfungen oft nicht ausreichend vorbereitet. Insbesondere das Home-Schooling habe nicht gut funktioniert. Hier sind bessere Absprachen zwischen den drei Lernorten bzgl. der Ausbildungsinhalte und stärkere Auseinandersetzung mit arbeits- und prüfungsrelevanten Themen nötig.

9 Auszubildende möchten präventive Maßnahmen gegen Rassismus und Mobbing und eine anonyme Beschwerdestelle.

> Diskriminierung ist leider auch in unserem Handwerk keine Seltenheit und wird von Auszubildenden oft erlebt, wenn auch nicht immer persönlich. Wird der Ausbildungsabbruch oder ein Betriebswechsel dann als letzter Ausweg gesehen, ist weder dem Betrieb noch dem Auszubildenden geholfen. Nicht nur im Sinne einer offenen und angstfreien Betriebskultur sollte Opfern Glauben geschenkt werden und Schritte gegen eine Normalisierung ergriffen werden.

10 Auszubildende sind für eine klare Positionierung der Betriebsinhaber*innen gegen Rassismus und Mobbing, deutliche Grenzen und härtere Konsequenzen.

*> Diskriminierung darf im Betrieb keinen Platz finden. Jeder Betrieb kann diesbezüglich Stellung beziehen und seine Mitarbeiter*innen darüber informieren und so ein Bewusstsein für Diskriminierung in Alltagssituationen bei den Mitarbeiter* innen schaffen.*

Peter Biniok / Stephanie Irrgang

„Ich war halt nicht wie ein Lehrling, sondern wie eine billige Arbeitskraft."

Fragen von Wertschätzung und Anerkennung in der Ausbildung

Ausbildungstätigkeiten sind immer auch durch Sozialbeziehungen gekennzeichnet, nicht allein durch die Weitergabe an fachlichem Wissen und Können. Diese „soziale Seite" der Ausbildung wird deutlich, wenn in kleinen Betrieben fast schon familiäre Arbeitszusammenhänge entstehen oder Ausbilder*innen berichten, dass sie ja auch zur Erziehung der Auszubildenden beitragen würden. In unseren Projekten wurde immer wieder ein zentrales Element der Sozialbeziehungen hervorgehoben: Wertschätzung.

Azubis kommen zu Wort

Wertschätzung beginnt bei der Anerkennung der Auszubildenden als Mitarbeiter*in und der pünktlichen Zahlung des Gehalts, auf das viele Jugendliche und junge Erwachsene – vor allem mit eigener Wohnung – angewiesen sind.

„Der Chef möchte ja, dass ich pünktlich auf Arbeit komme, ich die Arbeit richtig mache. Dann möchte man halt auch ein bisschen geschätzt werden als Lehrling, dass man wenigstens das Gehalt pünktlich bekommt. Ist ja nicht so viel Geld." (Auszubildender)

Wertschätzung bedeutet darüber hinaus, für gute Leistung auch Anerkennung zu erhalten – etwa einen Ausgleich für Überstunden. Stattdessen bekommen Azubis eigenen Angaben nach schneller einen „auf den Dez", als dass ein Lob ausgesprochen wird. „Kein Tadel ist auch ein Lob" wird im Handwerk immer gerne zitiert.

Zur ähnlich gelagerten Aussage „Lehrjahre sind keine Herrenjahre" gibt es unterschiedliche Standpunkte. Einerseits wird der formende Charakter der Ausbildung, ähnlich einer Grundausbildung im Wehrdienst, anerkannt.

„Also Du musst ein bisschen Scheiße fressen. Das ist dann einfach so und dann ist das auch gut. Macht einen ja für später auch ein bisschen robuster." (Auszubildender)

Andererseits wird der (veralteten) Leitidee eine Absage erteilt.

„Aber man wünscht sich wenigstens ein bisschen Anerkennung. Wenn du mal länger machst, stört das keine Sau; aber wenn du mal eine Stunde früher gehst, dann musst du halt eine Präsentation machen, warum du eine Stunde früher gehen musst. Das ist so das Problem." (Auszubildender)

Hinzu kommt schließlich der Umgangston in den Betrieben und auf den Baustellen.

„Dass der Ton auf der Baustelle rauer ist, das ist einfach so. Aber so mal so ein nettes Danke oder, kannst du mal bitte das und das – das ist schon mal ein Unterschied zu, jetzt machst du das, das, das und das." (Auszubildender)

Viele Azubis sehen sich nicht genug wertgeschätzt, ohne dass dies gleich zu einem Ausbildungsabbruch führt.

„Also, ich habe mich da auch nicht gewertschätzt gefühlt, ganz ehrlich. Ich habe es aber durchgezogen." (Auszubildender)

Azubis wünschen sich von ihren Ausbildungsbetrieben mehr Anerkennung und einen netteren Umgangston. Viele Ausbilder*innen und Betriebsinhaber*innen verwechseln jedoch Wertschätzung mit „verpimpeln" und „in Watte packen". Doch darum geht es nicht! Sondern:

Auszubildende arbeiten gerne für ein faires Gehalt. Sie haben genug Biss und Motivation, eine Ausbildung zu beenden. Diese Anstrengung sollte jedoch durch mehr Anerkennung als bislang honoriert werden. Stimmt etwa das Betriebsklima nicht, kann dies zu Vertragslösungen führen.

Worum geht es noch? Eine Ausbildungs-Parodie

Ausbildung ist Lernzeit und sollte nicht mit sinnlosen Arbeiten vergeudet werden.
Unter Umständen sind auch Arbeiten, wie den Hof fegen, das Auto aufräumen usw. nötig.
Sinn und Bedarf solcher tendenziell ausbildungsfremden Tätigkeiten sollten gut vermittelt werden.

Natürlich gehört es zu den Aufgaben, auch Rohrbrüche oder ähnliche Havarien zu bearbeiten. Das wissen die Azubis und haben damit nicht so viele Probleme. Allerdings sollten solche Tätigkeiten vielleicht nicht gleich am Anfang einer Ausbildung stehen.

Im Laufe der Ausbildung könnten den Azubis nach und nach anspruchsvolle Arbeiten übertragen und durch die Ausbilder*innen erklärt werden. Es gilt, die Selbständigkeit der Jugendlichen und jungen Erwachsenen zu fördern – aber sie nicht nur Schleppen und Wände stemmen lassen.

Es geht im Handwerk um Teamwork und gegenseitige Unterstützung, bei der auch mal „Danke" gesagt werden darf.

Auszubildende sind Menschen und keine Maschinen und sie sind besonders am Übergang zur neuen Lebensphase vor Arbeitsüberlastungen zu schützen. Auch wenn das Tagesgeschäft dringlich ist, sollten Azubis durch planvolles Anleiten und ausreichend Pausen langsam an die neuen Tätigkeiten und Aufgaben herangeführt werden.

Auch wenn im Beruf Anlagenmechaniker*in SHK vielfältige Kompetenzen nötig sind, darf dies nicht zu Überforderung führen. Das Fachwissen kann gerne in Häppchen vermittelt werden, flankiert mit Hilfestellung und einem Rahmen, in dem Fehler gemacht werden dürfen. Azubis brauchen auch Zeit zur Nacharbeitung.

Mit Anerkennung der Arbeitsleistung und Respekt können Azubis an den Betrieb gebunden werden, nicht mit Zwang oder Psychodruck. Ein verständnisvoller Umgang mit dem Azubi schafft Identität mit dem Betrieb und die Mitarbeiter*innen werden produktiver, kreativer und bleiben länger im Unternehmen.

Die häufigsten Gründe für Vertragslösungen liegen im zwischenmenschlichen Bereich. Die „soziale Seite" der Ausbildung sollte nicht vernachlässigt werden. Es geht nicht um die reine fachliche Wissensvermittlung, sondern auch um Beziehungsarbeit, Begleitung beim Erwachsenwerden und Unterstützung im Lebensalltag. Eine stabile Bindung ist Basis für Ausbildungserfolg.

Mangelt es an Wertschätzung und ist die Behandlung nicht gut, kündigen Auszubildende und suchen woanders einen Platz, an dem sie sich entfalten können.

Lassen Sie Ihre Auszubildenden nicht von einem Leben außerhalb des Betriebs träumen! Doch das Träumen ist erlaubt. Besser: Investieren Sie in eine gute Atmosphäre, eine vertrauensvolle Unternehmenskultur. Sie verhindert nachweislich Ausbildungsabbrüche. „Hinzuschmeißen" stellt sich der Azubi in seinem Frust sonst als einzige Lösung vor

WISSEN

Sehen und gesehen werden: Das Projekt in Fachpresse und Öffentlichkeit

SOZIALE INNOVATION

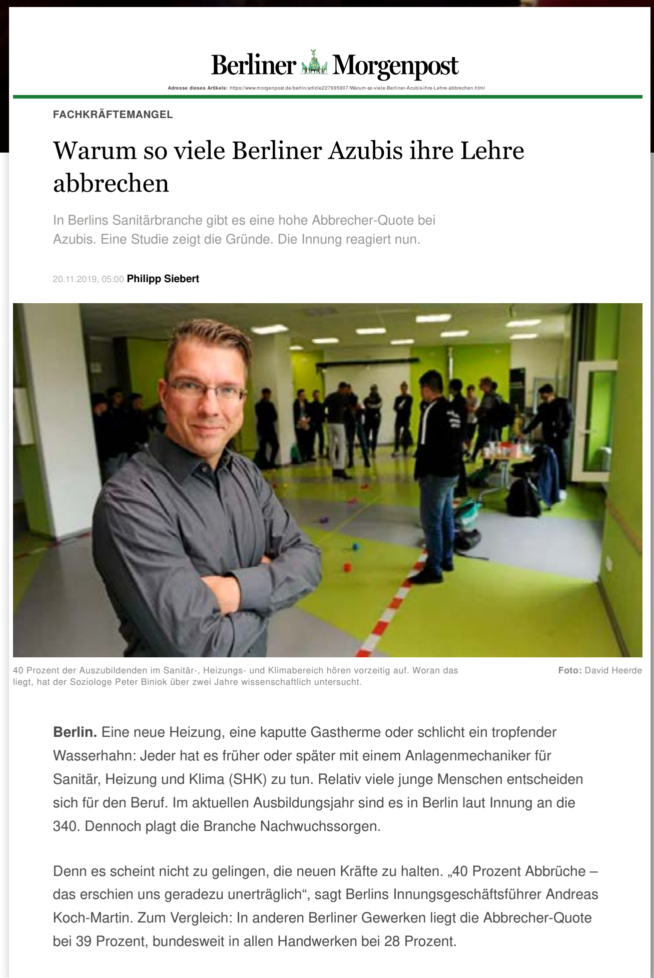
Fachkräftemangel im Handwerk

Die SHK-Branche zwischen Imageproblemen und Profilierungsmacht

von Peter Biniok und Andreas Otremba

Bild links: Kupferschmiede vor 500 Jahren
Bild rechts: „Klempner" bei der Arbeit
Bild unten: Außeneinheiten einer größeren Klimaanlage mit variablem Kältemitteldurchfluss

Fachkräfte-Engpässe sind derzeit in aller Munde. Dies trifft insbesondere auf kleinere und mittelständische Unternehmen zu. Die Innung *Sanitär Heizung Klempner Klima Berlin (SHK Berlin)* ist eine unabhängige Fachvertretung der regional ansässigen Firmen des Gewerks und sieht sich selbst als Innovatorin und Vorreiterin im SHK-Handwerk und der beruflichen Aus- und Weiterbildung. Mit ihren bottom-up-Aktivitäten zeigt sie, wie lokale Akteur*innen proaktiv existierende Ressourcen und Chancen nutzen, um die Sichtbarkeit und Anerkennung eines Berufsbildes und einer Branche zu erhöhen.



Berliner Morgenpost

FACHKRÄFTEMANGEL

Warum so viele Berliner Azubis ihre Lehre abbrechen

In Berlins Sanitärbranche gibt es eine hohe Abbrecher-Quote bei Azubis. Eine Studie zeigt die Gründe. Die Innung reagiert nun.

20.11.2019, 05:00 **Philipp Siebert**

40 Prozent der Auszubildenden im Sanitär-, Heizungs- und Klimabereich hören vorzeitig auf. Woran das liegt, hat der Soziologe Peter Biniok über zwei Jahre wissenschaftlich untersucht. **Foto:** David Heerde

Berlin. Eine neue Heizung, eine kaputte Gastherme oder schlicht ein tropfender Wasserhahn: Jeder hat es früher oder später mit einem Anlagenmechaniker für Sanitär, Heizung und Klima (SHK) zu tun. Relativ viele junge Menschen entscheiden sich für den Beruf. Im aktuellen Ausbildungsjahr sind es in Berlin laut Innung an die 340. Dennoch plagt die Branche Nachwuchssorgen.

Denn es scheint nicht zu gelingen, die neuen Kräfte zu halten. „40 Prozent Abbrüche – das erschien uns geradezu unerträglich", sagt Berlins Innungsgeschäftsführer Andreas Koch-Martin. Zum Vergleich: In anderen Berliner Gewerken liegt die Abbrecher-Quote bei 39 Prozent, bundesweit in allen Handwerken bei 28 Prozent.

bb-spektrum

Ambivalenzreduktion im Handwerk

Zur Vereinbarkeit von Tagesgeschäft und dualer Ausbildung im Betrieb

Abstract: Duale Ausbildung steht unter Spannung: gewachsene Routinen und Strukturen laufen nicht (mehr) konform mit veränderten Arbeits- und Ausbildungsverhältnissen. Der Beitrag verdeutlicht diese systemisch bedingten Ambivalenzen von Tagesgeschäft und Ausbildungsauftrag und erörtert Ansätze zur Ambivalenzreduktion.

Duale Ausbildung steht unter Spannung. Fachkräfteengpässe, Nachwuchssorgen und Prestigedefizite charakterisieren die aktuelle Stimmung in vielen Bereichen des Handwerks, so auch in der Branche Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik (SHK). Einen zentralen Ankerpunkt für das Fortbestehen der Gewerke in modernen Gesellschaften bildet weiterhin die duale Ausbildung. Allerdings steigen auch hier die Herausforderungen angesichts technologischen Wandels (bes. Digitalisierung) und sozialer Dynamiken (bspw. Akademisierung). In einzelnen Regionen, etwa Berlin, setzen Akteure zwar lokale Ressourcen erfolgreich ein und nutzen ihre Gestaltungsmöglichkeiten („Profilierungsmacht") für wirksame Veränderungen (vgl. Biniok und Otremba 2020). Den resultierenden Zuwachs an Neuverträgen in der Ausbildung Anlagenmechaniker_in SHK konterkariert dennoch eine hohe Zahl an Ausbildungsabbrüchen.

Während die Analyse von Ursachen für Ausbildungsabbrüche vor allem Einzelfaktoren fokussiert (u. a. betriebliche, vertragliche, schulische, persönliche Gründe), wird die Vereinbarkeit von Tagesgeschäft und dualer Ausbildung im Handwerk kaum kritisch hinterfragt (wie etwa in Bahl 2018). Eine Beschäftigung mit dieser Frage macht jedoch deutlich, dass zahlreiche Gründe für Ausbildungsabbrüche systemisch bedingt sind. Systemisch bezieht sich dabei auf im Ausbildungssystem gewachsene Routinen und Strukturen, die nicht (mehr) mit veränderten Arbeits- und Ausbildungsverhältnissen konform laufen. Insofern sehen

lenzkriterien näher bestimmt. Grundlage dafür sind Ergebnisse des Modellprojekts „Ausbildung stärken – Nachwuchskräfte binden" der Innung Sanitär Heizung Klempner Klima Berlin, gefördert von der Berliner Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales. Anschließend werden Möglichkeiten der Ambivalenzreduktion erörtert, die im Projekt als Maßnahmen für höhere Ausbildungsqualität getestet werden. Der Beitrag schließt mit Hinweisen zu zeitgemäßen Ausgestaltungen dualer Ausbildung im Handwerk.

Ambivalenzen in der Ausbildung Anlagenmechaniker_in SHK in Berlin

An Ausbildung im Betrieb beteiligte Akteur_innen (d. h. Betriebsinhaber_innen, Ausbildungsverantwortliche, Ausbilder_innen und Auszubildende selbst) agieren im Spannungsfeld von Tagesgeschäft und Ausbildungsauftrag. Konkrete Spannungen sind auf verschiedenen Ebenen beobachtbar und für je spezifische Personenkreise virulent (vgl. Biniok 2019). In Tabelle 1 sind den drei Ebenen Ausbildungsorganisation, -praxis und -kontext charakteristische Ambivalenzen zugeordnet, die mit zeit-sachlichen Problemlagen korrespondieren. Ambivalenzen bezeichnen im Folgenden die situative Gleichzeitigkeit von divergenten Handlungsorientierungen (vgl. Bargetz 2016). Akteur_innen sehen sich gezwungen, eine von zwei oder mehreren Handlungsvorga-

Peter Biniok

34 berufsbildung Heft 183 (2020)

PRAXISBEITRÄGE

Was tun gegen Ausbildungsabbrüche im SHK-Handwerk?

Passungen in der betrieblichen Ausbildung herstellen!

PETER BINIOK ANDREAS OTREMBA

Um Ausbildungsabbrüche im SHK-Handwerk zu reduzieren, führt die Innung SHK Berlin ein wissenschaftsbasiertes Modellprojekt durch, gefördert aus Landesmitteln der Berliner Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales. Dabei zeigt sich: Dauerhafte Ausbildungsbeziehungen etablieren sich nicht primär durch vordefinierte Passungen, sondern gründen vielmehr auf der Herstellung von Passungen durch engagierte Betriebe und motivierte Auszubildende. Die Herausforderung, Passungen in spezifischen Handlungsfeldern herzustellen, wird durch verschiedene Maßnahmen unterstützt: Broschüren, Präsenzveranstaltungen und digitale Tools. Letztendlich ermöglicht die Generalisierbarkeit der Maßnahmen auch eine Anwendung in anderen Gewerken.

EINLEITUNG: PASSUNGEN

Fachkräftemangel, Imageprobleme und Ausbildungsabbrüche sind bekannte Herausforderungen in zahlreichen handwerklichen Ausbildungsberufen. Die Ursachen für Ausbildungsabbrüche und vorzeitige Vertragslösungen sind vielfältig und seitens der Wissenschaft gut dokumentiert (vgl. u. a. GREILINGER 2013; UHLY 2015). Falsche und uninformierte Berufswahlentscheidungen, Konflikte zwischen Auszubildenden und [...]

von Passungsproblemen durch (gezieltere) Beratung, digitale Plattformen, Börsen, usw. (vgl. u. a. HANNACK/CLEVER 2016; SPONHOLZ/ULRICH 2019).

Für das SHK-Handwerk in Berlin stellt sich die Situation ähnlich dar. Einerseits treten die Herausforderungen der Ausbildungstätigkeit deutlich hervor, so etwa Spannungen in den zwischenmenschlichen Beziehungen und konzeptionelle Fehlschläge in der Wissensvermittlung. Andererseits wird sich darauf verlassen, dass passende – quasi zusammengehörige – Auszubildende und Betriebe zueinander gefunden haben und verlässliche, zielorientierte Ausbildungsbeziehungen bestehen.

Genau daraus leitet sich unsere These ab: Ausbildungsbeziehungen etablieren sich nicht vornehmlich aufgrund vordefinierter Passungsfaktoren, sondern gründen vielmehr auf ‚Beziehungsarbeit' und der Herstellung von Passungen durch engagierte Betriebe und motivierte Auszubildende (Kapitel 2). Die Ansatzpunkte dafür lieferte unsere wissenschaftliche Projektstudie, die einen fundierten Einblick in den Ausbildungsalltag Anlagenmechaniker/-in SHK liefert (Kapitel 3). Anhand der identifizierten Herausforderungen wurde ein Maß-

21 | 141 19

12 I TITELTHEMA Berlin-Brandenburgisches Handwerk 8-9 I 2019

Stark im Team: Projektleiter Andreas Otremba (r.) und Dr. Peter Biniok vom SHK-Kompetenzzentrum Berlin Foto: Sarkandy

Gemeinsam gegen Ausbildungsabbrüche

Was nicht passt, wird passend gemacht. Was sprachlich flapsig daherkommt, hat die Innung SHK Berlin wissenschaftlich untersuchen lassen. Um Auszubildende zu gewinnen und später auch zu binden, wurden in 24 Interviews und einer Fragebogenstudie drei wichtige Bereiche identifiziert, in denen Passungen zwischen Betrieben und dem fachlichen Nachwuchs verbessert werden müssen.

„Die Mehrheit der SHK-Betriebe in Berlin hat den Handlungsbedarf längst erkannt", sagt Andreas Otremba vom SHK-Kompetenzzentrum Berlin und Projektleiter. „Mit den Erkenntnissen aus der Erhebung können wir nun ganz konkrete Handlungsanweisungen zur Verfügung stellen, die auch auf andere Handwerksberufe übertragen werden können."

Onboarding mit Willkommenskultur

„Da wäre zunächst das ‚Onboarding', das den Einstieg in die Ausbildung markiert", zählt Otremba auf. Dieser Einstieg müsse gestaltet werden. Hier sei eine Willkommenskultur wichtig, vielleicht eine Ausbildungsmappe, auch um die Jugendlichen in ihrer Entscheidung für den Ausbildungsberuf zu bestärken und die vielfältigen Perspektiven aufzuzeigen statt abzuschrecken. Noch besser sei es, dies vor der Ausbildung in Form eines Praktikums zu gestalten. Wie wichtig es ist, die Wenigen, die sich aktiv für eine Ausbildung zum Anlagenmechaniker entscheiden, zu motivieren, zeigen die Zahlen: „Anlagenmechaniker SHK ist nämlich lediglich für 20 Prozent der Jugendlichen ein Wunschberuf. Die Mehrzahl ist eher zufällig dazugekommen. Zwölf Prozent sehen den Beruf lediglich als Notlösung", zählt Dr. Peter Biniok auf, der als wissenschaftlicher Mitarbeiter die empirische Studie mit dem Namen „Ausbildung stärken – Nachwuchskräfte binden" konzipiert und durchgeführt hat. Finanziert wird das Modellprojekt von der Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales mit dem Ziel, die Ausbildungsabbrüche beim Beruf Anlagenmechaniker/SHK (m/w/d) zu reduzieren und die Ausbildungsqualität zu erhöhen. Dies betrifft den zweiten Bereich, Ausbildungsorganisation und -praxis: Ziel ist es

Impact Factor: „Was vom Tage übrig blieb“

Erfolgseinschätzungen von Expert*innen des Beirats und Betrieben

Constantin Rehlinger, Geschäftsführer der Elektro-Innung und ehemaliger Geschäftsführer von Wenn Handwerk – dann Innung e.V.:

„Als Mitglied des Expertenbeirats habe ich über die gesamte Laufzeit das AS-NB Projekt begleiten dürfen. Für mich stellen sich die Arbeit und Ergebnisse des Projektes als sehr erfolgreich dar. Ein Projekt, was nicht mit seinem Ende in der Ablage landet, sondern viele gute Dienste durch Übertragung tut.

Der Landesinnungsverband Elektro- und Informationstechnische Handwerke Berlin Brandenburg (LIV BB) mit seinen 1200 Mitgliedern, dessen Geschäftsführung ich schon seit 1996 innehabe, ist sehr dankbar, die Ergebnisse des Projektes auch für die E-Gewerke nutzen zu können. Die SHK- und die E-Gewerke sind in ihrer Struktur und Ausbildung nicht unterschiedlich. Eine Übertragung der Ergebnisse des AS-NB Projektes ist daher opportun. Der LIV BB hat sowohl die dem Projekt vorgelagerte empirische Studie „Ausbildung stärken – Nachwuchskräfte binden“ als auch die durch das Projekt erarbeitete Onboarding-Ausbildungsbroschüre für das E-Handwerk in Berlin und Brandenburg umgeschrieben und in der Verbandszeitschrift „der elektrofachmann“ veröffentlicht. Im Werden (mit entsprechender E-Anpassung) ist die Übernahme der Ausbildungsbroschüre „Einmaleins der Ausbildung“. Für das E-Handwerk wurden mit Start 1. September 2021 die Ausbildungsberufe novelliert. Durch die hervorragende Projektarbeit mit dem Ergebnis der Ausbildungsbroschüre “Einmaleins der Ausbildung“ bietet sich eine Bearbeitung, auf das E-Handwerk abgestimmt, aber mit gleichen Inhalten, an. In die E-Broschüre konnte somit optimal die Essenz der Informationen der Mutterbroschüre, ergänzt durch die Gewerkespezifika, verarbeitet werden.

Die Resonanz bei den Mitgliedsbetrieben der E-Innungen auf den Inhaltstransfer der Projekt-Ergebnisse in das E-Handwerk zeugt von einer hohen Affinität. Die Mitgliedsbetriebe gaben unisono an, durch die fundierten Hinweise sich mit ihrer Ausbildungsqualität und auch der Bereitschaft, sich stärker mit dem Thema Lehrlinge finden, Lehrlinge halten und Mitarbeiter gewinnen, auseinanderzusetzen. Damit wurde ein nachweislich positiver Transferprozess mit Klebeeffekt erreicht. Im Ergebnis zeigt sich, dass die Übertragung der Materialien, die aus dem Projekt entstanden sind, auf andere Gewerke gut funktioniert. Es zeigt auch, wie notwendig es ist, diese Impulse zu setzen. Ausbildung und Auszubildenden wird man heute nicht mit Konzepten vergangener Zeiten gerecht. Dies hat sowohl die Studie als auch die Praxisspieglung gezeigt. Durch das Projekt konnten wir als Schwestergewerk von dem „Update“ enorm profitieren. Daher möchten wir hiermit dem Projektverantwortlichen und den Förderern unseren Dank zum Ausdruck bringen. Damit die duale Ausbildung weiterhin nicht an Attraktivität verliert, sondern wieder gestärkt wird, bedarf es solcher Projekte und Transfers.“

„Das Projekt hat für alle Bereiche eine Unterstützung angeboten und stellt daher eine große Breite an Hilfsmaßnahmen zur Verfügung.“
(Firma mf Mercedöl)

„Wichtig ist die Thematisierung und Gewichtung der betrieblichen Ausbildung. Allen Betrieben aufzuzeigen, wie wichtig dieser Ausbildungsweg ist, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Dieses Engagement der Innung sorgt auch für positive öffentliche Wahrnehmung.“
(Firma Leuthäuser & Scharfe)

Ulrich Wiegand, Hauptgeschäftsführer der Handwerkskammer Berlin:

Eine der zentralen Herausforderungen in allen Wirtschaftsbereichen ist es, junge Menschen für eine Ausbildung zu gewinnen sowie sie während und nach der Ausbildung bedarfsgerecht an den Betrieb zu binden. Im Rahmen zahlreicher Initiativen werden unterstützende Maßnahmen entwickelt und angeboten.

Angesichts der aktuellen coronabedingten Situation gilt es dabei auch, ganz neue Wege zu gehen. Beispielhaft sei hier das Karrieremobil der Berliner Handwerkskammer genannt, das auch 2021 vor Ort in den Berliner Bezirken und an Schulen mit Unterstützung von Innungen (z.B. SHK, Lehrbauhof) und Jugendberufsagentur Berlin „open air“ Jugendliche in Ausbildung vermittelt.

Im Rahmen des von der Berliner Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales geförderten Modellprojektes Ausbildung stärken – Nachwuchskräfte binden führte die Innung Sanitär, Heizung, Klempner, Klima am Beispiel des Anlagenmechaniker/Anlagenmechanikerin SHK ein zukunftsweisendes Vorhaben durch.

Im Mittelpunkt stehen die Betriebe des Gewerks und ihre Auszubildenden. Konkrete Materialien, zum Beispiel ein „Einmaleins der Ausbildung“ oder die Broschüre „Onboarding“, bieten den Betrieben der SHK-Branche eine wichtige Hilfestellung. Besonders hervorzuheben ist, das sowohl Strategie als auch die neu entwickelten Medien auf Basis einer empirischen Erhebung, unter Beteiligung zahlreicher Expertinnen und Experten aus unterschiedlichen Bereichen (z.B. BIBB, Sozial- und Wirtschaftspartner, Betriebe) entwickelt und implementiert wurden. Das Projekt hebt dabei insbesondere auch die zentrale Bedeutung von Aspekten wie Wertschätzung und Ausbildungsqualität für den Ausbildungserfolg hervor – Themen, die nicht nur für den Anlagenmechaniker/ in SHK Relevanz besitzen.

Die **Unternehmensverbände Berlin-Brandenburg** gratulieren den Verantwortlichen der Modellprojekte „Ausbildung stärken - Nachwuchskräfte binden“ und der Innung Sanitär, Heizung, Klempner, Klima Berlin herzlich zum erfolgreichen Projektabschluss! Mit einem leistungsstarken und modernen Ausbildungs- und Kompetenzzentrum sowie einer intelligenten Imagekampagne gelingt es bereits seit etlichen Jahren, überdurchschnittlich viele junge Menschen für die zukunftsträchtigen Berufe des Handwerks zu interessieren. Weniger zufriedenstellend ist der Befund, dass zu viele der begonnenen Ausbildungsverhältnisse vorzeitig gelöst werden. Die Bearbeitung dieses Themas in einer Innung, die von den Beiträgen ihrer freiwilligen Mitglieder lebt, erfordert Mut, denn sie ist nicht ohne eine kritische Auseinandersetzung mit dem Ausbildungsverhalten der Mitgliedsbetriebe möglich.

Die zahlreichen Ergebnisse und Produkte, die das Projektteam stets in enger Abstimmung mit Ausbildenden, Auszubildenden und begleitet von einem Expertenbeirat erarbeitet hat, lassen den Schluss zu, dass sich dieser Mut gelohnt hat. Die Produkte sind perfekt auf Bedürfnisse und Möglichkeiten der Mitgliedsbetriebe, die in aller Regel nicht über einen „Personalapparat“ verfügen, zugeschnitten. Bereits die Veranstaltungen, bei denen die Zwischenergebnisse des Projekts den Mitgliedsbetrieben vorgestellt wurden, ließen erkennen, dass die Mitglieder den Mehrwert der Projektergebnisse für ihr Ausbildungsengagement erkennen und schätzen. Dank gebührt an dieser Stelle schließlich der Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales, die das Projekt gefördert und dabei stets darauf geachtet hat, dass Ergebnisse und Produkte erarbeitet werden, die auf andere Branchen und Gewerke übertragen bzw. angepasst werden können. Diesen Transfer werden die Unternehmensverbände Berlin-Brandenburg aktiv unterstützen.
(Alexander Schirp, Stellv. Hauptgeschäftsführer)

„Nicht der Azubi muss in der Ausbildung Leistung zeigen, sondern auch der Betrieb. Die neuen Kurse und die Broschüren sind ein wichtiger Schritt um die neuen Generationen zu verstehen und zu begeistern. Ich denke das könnte der Schlüssel für eine erfolgreiche Zusammenarbeit sein. Wir sehen es in unserem Betrieb.“
(Firma Riemer + Schultz)

Christin Richter, Leiterin des Referats Berufliche Qualifizierung und Berufsbildungspolitik

Das Modell- und Pilotprojekt „Ausbildung stärken, Nachwuchskräfte binden" befindet sich nunmehr am Ende seiner ursprünglichen Projektlaufzeit. Die gewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungen werden in dieser Broschüre abgebildet und werden so zu einer wertvollen Sammlung für die gesamte Berliner Ausbildungspraxis.

Ausbildungsabbrüche und vorzeitige Vertragslösungen sind nach wie vor ein aktuelles Thema am Ausbildungsmarkt. Viele junge Menschen gehen mit anderen Erwartungen und Vorstellungen in eine Ausbildung und erfahren oft sehr schnell, dass Vorstellung und Praxis weit auseinanderklaffen. Daher ist es umso wichtiger, dass wir als Senatsverwaltung für Arbeit zur Aufklärung beitragen. Das Projekt AS-NB bietet viele verschiedene Möglichkeiten für die Auszubildenden, aber ebenso für die Ausbilder*innen, den Erfahrungsschatz hinsichtlich der Ausbildung zu erweitern und voneinander zu lernen. Die weitreichende Vernetzung der beteiligten Akteure und Akteurinnen, auch über Landesgrenzen hinaus, steht deutlich für Transparenz und eine funktionierende Kommunikation. Das Engagement und die Motivation, aber auch der Fleiß der Projektmitarbeiter*innen haben viele lehr- und lernreiche Lektüreformate hervorgebracht. Auch nach dem Projektende bleiben durch die vielfältigen Veröffentlichungen pragmatische Handlungshilfen bestehen, die den Betrieben und auch den Auszubildenden in der Praxis Ansprechpartner*innen bei Fragen und Problemen liefern.

Der Mehrwert für uns als Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales ist vor allem dahingehend, dass vorhandene Kenntnisse gewerkeübergreifend angewandt werden können; das Bewusstsein vieler beteiligter Akteure und Akteurinnen bezüglich der Thematik Ausbildung geschärft wird und wurde sowie eine breite Vernetzungs- und Austauschkultur geschaffen worden ist. Es ist zielgerichtet auf diesen Erfahrungsschatz aufzubauen und weitere Projekte vergleichbarer Art zu fördern. In Anbetracht der Coronavirus SARS-CoV-2-Pandemie ist eine Fortentwicklung in puncto Digitalisierung für uns alle unumgänglich. So begrüßen wir es sehr, dass das neue AS-NBdigital Projekt ebenfalls in diese Richtung gehen soll und den Fokus verstärkt auf das Thema Digitalisierung legen wird. Es werden neue Möglichkeiten eröffnet, Alternativen geschaffen und die vorhandenen Ressourcen optimal eingesetzt.

Abschließend möchte ich mich für die gute Zusammenarbeit mit dem Projektteam von AS-NB bedanken. Die Motivation und auch das Engagement der Projektmitarbeiter lieferten hierfür eine fundamentale Basis. Viel Erfolg für das neue Projekt!

„Loose Ends" – Was bleibt offen, was kann besser werden?

Peter Biniok und Andreas Otremba

Modellprojekte zeichnen sich u.a. dadurch aus, dass sie relativ ergebnisoffen sind. So bleibt Raum für Kreativität und Anpassungen an unvorhersehbare Ereignisse. Gleichzeitig – und dies trifft nicht nur auf Modellprojekte zu – können unter Umständen nicht alle Versprechen der Anfangsphase am Ende auch eingehalten werden. In vielen Fällen und so auch in unseren Projekten, liegt dies schlicht und einfach an den zur Verfügung stehenden Ressourcen. Folglich werden im Projektverlauf Fokussierungen vorgenommen und die eine oder andere Maßnahme liegt lediglich als Idee oder Konzept vor.

Ressourcen und Beschränkung

Unsere umfassende Bedarfsanalyse hat zahlreiche „Stellschrauben" gegen vorzeitige Vertragslösungen deutlich gemacht. Dementsprechend haben wir ein relativ umfangreiches Maßnahmenbündel entworfen, das letztendlich aufgrund knapper Ressourcen (und zum Teil auch pandemiebedingt) nicht in gewünschter Weise und im geplanten Umfang realisiert werden konnte. Projektidee war es, sowohl für Betriebe als auch Auszubildende geeignete Maßnahmen zu entwerfen. Das Hauptaugenmerk lag letztendlich dennoch auf den Betrieben – denn diese bilden den stabilen Rahmen für Ausbildungstätigkeiten und haben die besten Chancen, Ausbildungsqualität zu erhöhen.

Auch die Möglichkeiten digitaler Maßnahmen wurden noch nicht hinreichend ausgeschöpft. Hier sind weitere Forschungs- und Entwicklungsarbeiten notwendig, die durch die Projektverlängerung „Ausbildung stärken – Nachwuchskräfte binden d1g1tal" möglich werden. Nicht nur aufgrund beschränkter Ressourcen, sondern auch aufgrund der Zeitintervalle war eine statistikbasierte Evaluation (im Sinne einer Längsschnittstudie) nicht möglich. Die zeitlichen Abstände zwischen Maßnahmenentwicklung, Test und Rückmeldung waren sehr klein und so konnten bzgl. der Wirksamkeit lediglich erste Eindrücke der Adressat*innen eingefangen werden. Diese Form der Evaluation zeigt dennoch, wie die Maßnahmen angenommen und bewertet wurden.

Methoden und Mitmachen

Unter methodisch-forschungspraktischen Gesichtspunkten fällt immer wieder die Partizipation der Praxisakteurinnen und -akteure ins Gewicht. Wie kann eine ausreichend hohe und beständige Kooperation mit den Betrieben (und Auszubildenden) erreicht werden – insbesondere, wenn diese in ihre eigenen Tätigkeitsfelder eingebunden sind? In mancherlei Hinsicht wirkt das Projekt, wie eine Art „Fremdkörper" im Tagesgeschäft der Branche und in der Innung. Hier wäre über neue Ansprachekonzepte und gezieltere Adressierung nachzudenken. Wer bspw. ist in einem Betrieb die richtige Kontaktperson, wenn es um Ausbildungsfragen geht? Wäre es zudem denkbar, die einzelnen Maßnahmen in kleinere Wissens-„Häppchen" zu unterteilen und den Betrieben in regelmäßigen Abständen zur Verfügung zu stellen?

Externe Einflüsse

Glücklicherweise ist das Projekt nicht sehr stark durch äußere Einflüsse negativ beeinflusst worden. Eine „Sollbruchstelle" hat sich allerdings ergeben, als bekannt wurde, dass die Maßnahme „PraeLab" („Prävention von Lehrabbrüchen") in Berlin nicht eingeführt bzw. nicht weiter fortgeführt wird. Damit wäre eine Art „Frühwarnsystem" installiert worden, dass bei Auszubildenden in frühen Lehrjahren eine Abbruchneigung erkennt und sofort mit geeigneter Unterstützung gegensteuert.

Eine andere geplante Maßnahme scheiterte daran, dass sich niemand von den Praktiker*innen daran beteiligen wollte. Im Fall des sog. „Faktenchecks" ging es darum, dass Auszubildende kurze Videosequenzen ihres Ausbildungsalltags mit dem Smartphone aufnehmen und uns zur Verfügung stellen. Wir hätten die Videos gesammelt, zusammengeschnitten und als Film auf der Innungswebseite und in den sozialen Medien zur Verfügung gestellt. Gegenüber den plakativen und teilweise beschönigenden Werbevideos, die es zum Beruf Anlagenmechaniker*in SHK gibt, wäre so eine realistische Darstellung des Berufs möglich gewesen. Leider haben unsere zahlreichen Aufrufe keine Resonanz hervorgerufen. Eine Ausbildungsleiterin teilte uns in einem Gespräch mit, dass Auszubildende „kamerascheu" seien, wenn es um berufliche Aufnahmen gehe.

Transfer und Kooperationen

Während die Vernetzung mit anderen Bildungsinstitutionen relativ unproblematisch verlief und intensive Gesprächsrunden etabliert werden konnten, ist die konkrete Übertragung von Maßnahmen auf andere Gewerke mühsam. Das liegt zum einen daran, dass bspw. andere Innungen vor ähnlichen Herausforderungen stehen, ihre Mitgliedsbetriebe zu aktivieren. Zum anderen könnten Konkurrenzgedanken und „Eigenbrötlerei" durchaus auch eine Rolle spielen. Die Veröffentlichung von

Broschüren im „elektrofachmann“ und das gewerkeoffene AzubiCamp haben gezeigt, dass Transfer möglich ist. Der geplante gewerkeoffene Kongress zur Nachwuchskräftesicherung musste leider coronabedingt verschoben werden. Letztlich scheint es wichtig, die lokalen Bemühungen der Akteurinnen und Akteure zu bündeln und gemeinsam die Qualität und das Image von dualer Ausbildung im Handwerk zu erhöhen. Die Idee von Fachgruppen und Regionalclustern wäre dabei zu überprüfen.

Take Home Messages

Im Folgenden haben wir zehn Handlungsempfehlungen aus den Modellprojekten „Ausbildung stärken – Nachwuchskräfte binden“ formuliert.

… für eine Verbesserung der Ausbildungsqualität

1.

Maßnahmen gegen vorzeitige Vertragslösungen sollten in vielen kleinen Angeboten realisiert werden, die situations- und bedarfsgerecht von den Betrieben eingesetzt werden können.

2.

Knapp und in einfacher Sprache gehaltene Broschüren und Informationszettel unterstützen den Alltag des Ausbildungspersonals.

3.

Regelmäßige Schulungen für Ausbildungspersonal haben das Potential, die pädagogisch-didaktische Qualifizierung von Gesell*innen aber auch von Meister*innen zu erhöhen. Der kollegiale Austausch untereinander spielt dabei eine große Rolle.

4.

Vorträge über ausbildungsrelevante Entwicklungen und Trends sind Momente, Ausbildungspersonal für spezifische Themen zu sensibilisieren.

5.

Ein BarCamp ist eine gute Möglichkeit, Auszubildende – auch verschiedener Gewerke – in Austausch über Ausbildungsthemen zu bringen. Das niedrigschwellige Angebot ist kurzweilig und generationengerecht zu gestalten.

… für eine partizipative Praxisforschung

6.

Adressat*innen von Maßnahmen sollten im Vorfeld des Projektstarts informiert (und beteiligt) werden. Dafür sind geeignete Ansprachekonzepte zu erarbeiten. So kann die Aktivierung im Projekt verbessert werden.

7.

In Organisationen bzw. Unternehmen und Betrieben sind schnellstmöglich die relevanten Ansprechpersonen, u.a. für Projektkorrespondenz zu identifizieren. In größeren Organisationen besteht die Gefahr, dass Informationen nicht zu den richtigen Personen durchdringen.

8.

Der Einsatz digitaler Tools für Befragungen und Rückmeldungen statt Treffen vor Ort führt nicht automatisch zu einer höheren Beteiligung der Akteurinnen und Akteure. Digitalisierung ist nicht alles – nur etablierte Prozesse lassen sich gewinnbringend in andere Formate überführen.

… für eine bildungspolitische Förderung

9.

Transferprozesse sollten durch Stakeholder-Politik unterstützt werden. Kleine Projekte vermögen die Übertragung von Maßnahmen in andere Gewerke und Regionen nur schwer alleine dauerhaft zu managen.

10.

Eine kontinuierliche Förderung von gesellschaftsrelevanten Projekten ist für eine stringente und nachhaltige Bearbeitung von Herausforderungen nötig. Punktuelle Fördermaßnahmen erreichen kaum eine nennenswerte Wirkung.

Peter Biniok

EPILOG

Ausbildungsphantasie und Ausbildung als Erlebnis

Ein persönlicher Ausblick mit Botschaft

Als der Entschluss gefasst wurde, dieses Magazin zu publizieren, war noch nicht klar, ob unser Modellprojekt ein weiteres Anschlussprojekt bewilligt bekommen würde. Während der Arbeit an der Publikation haben wir die Zusage der Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales für eine weitere Förderung erhalten. Es macht uns froh und stolz, inzwischen von einer Modellprojektreihe sprechen zu können, die in Abhängigkeit der Projektergebnisse und der veränderten bzw. neuen Bedarfe immer wieder nachjustiert wird.

AS-NB d1g1tal

Im aktuellen Förderzeitraum lautet der Projekttitel „Ausbildung stärken – Nachwuchskräfte binden d1g1tal“. Dieser bringt zum Ausdruck, dass Konzeption, Entwicklung und Test von digitalen Maßnahmen gegen Ausbildungsabbrüche im Vordergrund stehen. Diese digitale Unterstützung von dualer Ausbildung wird nicht neu entworfen, sondern schließt an die bisherigen Ergebnisse an. Es werden digitale Berichtshefte, Online-Schulungen und eine Wissens- und Austauschplattform auf den Prüfstand gestellt. Nicht zuletzt die Corona-Pandemie hat gezeigt, dass neue Formen und Formate der Wissensvermittlung und Kommunikation möglich sind. Welche genau in der Ausbildung im Handwerk sinnvoll und effektiv sind, wird die Projektarbeit zeigen.

Die Fortführung der Modellprojekte ist nur konsequent. Ausbildung verändert sich immer wieder, die Sicht auf Ausbildung ist im Wandel und die gesellschaftlichen Verhältnisse bleiben nie gleich. Es bedarf insofern einer kontinuierlichen Beschäftigung mit dem Thema – vor allem seitens der Ausbildungsbetriebe, der Berufsschulen sowie der Innungen und Fachverbände. Natürlich gibt es immer auch die Ausbildungsbetriebe, die gut aufgestellt sind und wenige bis gar keine Probleme mit Auszubildenden haben. Hierbei und im Modellprojekt geht es jedoch stets um eine breite Perspektive auf die gesamte regionale Branche.

Ausbildung als Erlebnis

Duale Ausbildung im Handwerk darf keine Randnotiz sein. Angesichts der Fachkräfteentwicklung sollte Ausbildung Priorität haben; trotz Tagesgeschäft und neuen technischen Entwicklungen und gesetzlichen Vorgaben, die es zu beachten gilt. Betriebe wissen das – scheinen es jedoch mitunter wenig zu berücksichtigen. Ausbildung im Handwerk ist nicht nur Mittel zum Zweck, um Fachkräfte zu schaffen. Vielmehr ist zu wünschen, dass Ausbildung als Erlebnis aufgefasst wird. Ein Erlebnis ist sie für Auszubildende in zweierlei Hinsicht.

Erstens ist Ausbildung ein Erlebnis im Sinne eines neuen, spannenden Lebensabschnitts. Jugendliche und junge Erwachsene verlassen die Schule und sind (hoffentlich) motiviert, einen Beruf zu erlernen, und versuchen, möglichst eigenständig im Leben zu stehen. Betriebe sind Teil des Erlebnisses und tragen maßgeblich zur Ausgestaltung und Erfolg bei. Zweitens ist Ausbildung ein Erlebnis, da die Arbeit mit den eigenen Händen vollbracht wird. Auszubildende erleben, wie mit Ideen und Werkzeug etwas erschaffen wird. Dieses selbständige, körperliche Tun ist eine Besonderheit des Handwerks. Betriebe ermöglichen dieses Erleben im Ausbildungsalltag und lehren das planvolle Vorgehen dabei.

Natürlich stehen solch einem Erleben von Ausbildung viele Herausforderungen entgegen – sei es nun seitens der Auszubildenden selbst oder seitens der Betriebe und anderer Ausbildungsinstanzen. Um nichts anderes geht es in den Modellprojekten und in dieser Publikation. Hinzu kommen Einflüsse von außen, die sich der direkten Steuerung entziehen.

Ausbildungsphantasie

Wir alle wissen, dass Ausbildung nicht einfach so zu gewährleisten ist – nicht jetzt, und auch nicht in früheren Zeiten. Wenngleich die Ausgangsbedingungen heute ungleich schwieriger sind. Die Ausweglosigkeit zu betonen und Ursachen vor allem bei anderen suchen, kann keine Lösung sein. Stattdessen ist (nicht nur – aber vor allem) betriebliche Ausbildungsphantasie gefragt. Das klingt

zunächst vielleicht arbeitsfremd und scheint nicht zu einem Handwerk zu passen. Aber: was zeichnet das Handwerk aus? Es ist die Vorstellungs- und Einbildungskraft von Prozessen und fertigen Produkten, es ist der kunstvolle Umgang mit Werkzeug und es ist die kreative Lösung von Problemen. Hierzu ist Phantasie nötig.

Warum kann in Ausbildungsfragen nicht auch phantasiert werden? Haben sich Betriebe und Auszubildende nicht verändert? Ist der Einsatz althergebrachter Methoden weiter sinnvoll? Bedarf es der Strenge von vor 20 Jahren? Aus Projektsicht sagt es sich vermutlich leicht, dass Ausbildungsprozesse und Unterrichtungsweisen angepasst werden müssten. Nichtsdestotrotz: Das Handwerk lebt von Ausbildung. Wer soll sonst zukünftig in den Betrieben arbeiten und die Firmen weiterführen?

Bekommt duale Ausbildung einen neuen Stellenwert und zwar zunächst seitens der Handwerker*innen selbst, dann kann sie zu einem Erlebnis werden. Neue Sichtweisen, neue Methoden und neue Umgangsformen mögen die Ausbildungsverhältnisse stabilisieren und Ausbildungsabbrüche reduzieren. Und dann ändert sich womöglich auch das Image des Handwerks in der Gesellschaft. Das wird nicht in allen Betrieben und bei allen Auszubildenden klappen.

Wenn jedoch keine (Er-)Lösung von „außen" zu erwarten ist, packen wir die Dinge einfach selbst an!

Hinter den Kulissen:
Projektteam und Autorinnen und Autoren

Projektteam

Andreas Otremba | Projektleiter
Dr. Peter Biniok | Wissenschaftlicher Mitarbeiter
Helena Gerber | Ausbildungsmanagement (seit 2021)
Martina Rösch | Ausbildungsmanagement (2018 – 2021)
Heiko Exner | Ausbilder
Dr. Stephanie Irrgang | Öffentlichkeitsarbeit
Sabrina Kühn (Projektabrechnung)
Andrea Reuß (Projektabrechnung)
Susanne Haftmann (Projektabrechnung)

Autor*innen (außerhalb des Projektteams)

Dr. Anke Bahl – Bundesinstitut für Berufsbildung
Julia Gustavus – Hauptgeschäftsführerin Deutscher Konditorenbund
Runold Jacobskötter – OSZ MAX-Taut-Schule
Andreas Koch-Martin – Geschäftsführer Innung SHK Berlin
Holger Pohl – OSZ MAX-Taut-Schule
Constantin Rehlinger – Geschäftsführer Elektroinnung Berlin
Christin Richter – Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Soziales
Alexander Schirp – Stellv. Hauptgeschäftsführer UVB
Dr. Irmgard Schneider – Bundesagentur für Arbeit, Regionaldirektion Berlin-Brandenburg
Ulrich Wiegand – Hauptgeschäftsführer Handwerkskammer Berlin

Mitwirkende Betriebe

mf Mercedöl GmbH – Dorothee Frankenstein (Personalmanagement)
Theodor Bergmann GmbH & Co. – Ralf Binder (Ausbildungsmanagement)
MADA Gebäudetechnik GmbH – Sven Hubbert (Betriebsleiter)
Riemer + Schultz GmbH – Tino Meyer (Ausbilder)
Leuthäuser & Scharfe Sanitär- und Heizungs GmbH – Ralf Leuthäuser (Geschäftsführer)

Abb: v.l.n.r. S. Irrgang, H. Exner, A. Reuß, P. Biniok, A. Otremba, H. Gerber

M. Rösch

Literatur

Ahrens, D. und G. Spöttl. 2014. Attraktivitätsverlust der Berufsbildung? In: WSI Mitteilungen 8: 645/646.

Bahl, A. 2018. Die professionelle Praxis der Ausbilder. Eine kulturanthropologische Analyse. Frankfurt am Main, New York: Campus.

Bahl, A. und U. Blötz. 2012. Die Situation des ausbildenden Personals in der betrieblichen Bildung (SIAP). Forschungsprojekt 2.2.301. Laufzeit I-09 bis II-12. Abschlussbericht, Bonn: BIBB.

Baumann, Z. 1999. Vom Nutzen der Soziologie. Suhrkamp.

Baur, N., U. Kelle und U. Kuckartz. 2017. Mixed Methods – Stand der Debatte und aktuelle Problemlagen. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 69: 1-37.

Beywl, W. 1999. Nutzenfokussierte Evaluation von Humandienstleistungen. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis 22(2): 143-156.

Biniok, P. 2019. Engagement und Motivation als «Stellschrauben» einer gelungenen Ausbildung im Berufsbild Anlagenmechaniker*in SHK. Ergebnisse der empirischen Studie des Berliner Modellprojekts „Ausbildung stärken – Nachwuchskräfte binden". Berlin: Innung SHK Berlin.

Biniok, P. 2020. Ambivalenzreduktion im Handwerk. Zur Vereinbarkeit von Tagesgeschäft und dualer Ausbildung im Betrieb. In: berufsbildung 183: 35-37.

Biniok, P. 2020. Transformativer Wandel im Handwerk. Sozialwissenschaft als „Infiltration" und Arrangement. In: Franz, H.W. u.a. (Hrsg.): Nachhaltig Leben und Wirtschaften. Management Sozialer Innovationen als Gestaltung gesellschaftlicher Transformation. Springer, S. 215-234.

Biniok, P. und A. Otremba. 2020. Soziale Innovationen gegen den Fachkräftemangel im Handwerk. Die SHK-Branche zwischen Imageproblemen und Profilierungsmacht. In: soziologie heute Februar 2020: 10-13.

Biniok, P. und A. Otremba. 2021. Was tun gegen Ausbildungsabbrüche? Passungen in der betrieblichen Ausbildung herstellen! In: lernen & lehren 141: 19-24.

Biniok, P und S. Selke. 2018. Soziale Innovation durch Bricolage: Der „Geist des Tüftelns" im ländlichen Raum. In: Franz, H.-W. und C. Kaletka (Hrsg.): Soziale Innovationen lokal gestalten. Springer VS, S. 181-196.

Deuer, E. 2015. Ausbildungsabbrüche – Ursachen, Folgen und Handlungsfelder. In: Brüggemann, T. und E. Deuer (Hrsg.): Berufsorientierung aus Unternehmenssicht: Fachkräfterekrutierung am Übergang Schule - Beruf. Bielefeld: Bertelsmann Verlag, S. 103-113.

DGB Jugend. 2018. Ausbildungsreport 2018. Berlin: DGB-Bundesvorstand, Abteilung Jugend und Jugendpolitik.

Fricke, W. 2017. Evaluation zwischen Reflexion, kooperativer Bewertung und Beratung: die Rolle des Critical Friend. In: Schemme, D. und H. Novak (Hrsg.): Gestaltungsorientierte Forschung – Basis für soziale Innovationen. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung, S. 435-441.

Greilinger, A. 2013. Analyse der Ursachen und Entwicklung von Lösungsansätzen zur Verhinderung von Ausbildungsabbrüchen in Handwerksbetrieben. München: Ludwig-Fröhler-Institut.

IAW. 2014. Wissenschaftliche Studie zu den Ursachen für die vorzeitige Auflösung von Ausbildungsverträgen in Baden-Württemberg. Tübingen: Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung e.V.

Innung SHK Berlin. 2017. 400 Jahre Innung SHK Berlin – Festschrift. Berlin: Innung SHK Berlin

Krüger, K. 2018. Herausforderung Fachkräftemangel. Wiesbaden. Springer.

Kuckartz, U. 2014. Mixed Methods: Methodologie, Forschungsdesigns und Analyseverfahren. Wiesbaden: Springer VS.

Latniak, E. und U. Wilkesmann. 2005. Anwendungsorientierte Sozialforschung, In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis 28(1): 80-95.

Mayer, E. u.a. 1981. Betriebliche Ausbildung und gesellschaftliches Bewußtsein. Die berufliche Sozialisation Jugendlicher. Frankfurt/M.: Campus.

Neuweg, G. H. (2004). Könnerschaft und implizites Wissen. Zur lehr-lerntheoretischen Bedeutung der Erkenntnis- und Wissenstheorie Michael Polanyis. Münster: Waxmann.

Ostendorf, A. 2012. Informal workplace , educators': The hidden protagonists of workplace learning. In: Chisholm, L. u.a. (Hrsg.): Decoding the meaning of learning at work in Asia and Europe. Innsbruck: University Press 2012, S. 67-76.

Patton, M. Q. 2008. Utilization-Focused Evaluation: The New Century Text. Thousand Oaks: Sage.

Rosa, H. 2016. Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung. Berlin: Suhrkamp Verlag.

Schemme, D. und H. Novak. Hrsg. 2017. Gestaltungsorientierte Forschung – Basis für soziale Innovationen. Bonn: BiBB.

Schmidt-Hackenberg, B. u.a. 1999. Ausbildende Fachkräfte – die unbekannten Mitarbeiter. Bielefeld.

Schöngen, K. 2003. Lösung von Ausbildungsverträgen – schon Ausbildungsabbruch? In: ibv 15: 5-19.

Schuster, M. 2016. Ursachen und Folgen von Ausbildungsabbrüchen. EIKV-Schriftenreihe zum Wissens- und Wertemanagement 11. Rameldange: European Institute for Knowledge & Value Management (EIKV).

Thomä, J. 2014. Fachkräftemangel im Handwerk? – eine Spurensuche. In: WSI Mitteilungen 8: 590–598.

Weidemeier, C. 2014. Handlungsansätze zur Prävention und Intervention von Ausbildungsabbrüchen unter dem Aspekt wachsender Heterogenität. IBBP-Arbeitsbericht Nr. 83. Magdeburg: Institut für Berufs- und Betriebspädagogik (IBBP).

Projektwebseite mit allen Publikationen: https://www.shk-berlin.de/kompetenzzentrum/sonderprojekte/projekt-as-nb

Impressum

Herausgeberin: Innung SHK Berlin

Konzept, Text, Redaktion: Dr. Peter Biniok

Redaktion, Lektorat: Dr. Stephanie Irrgang

Gestaltung & Produktion:
Luecken-Design.de

Jede Art der Vervielfältigung und Weitergabe, auch nur auszugsweise, ist nur mit Zustimmung der Herausgeberin gestattet.

Copyright © 2022 Innung SHK Berlin

Diese Publikation entstand im Rahmen der Modellprojektreihe „Ausbildung stärken – Nachwuchskräfte binden", gefördert durch:

Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales | BERLIN

Bildnachweise:

Sofern nicht anders angegeben, entstammen die Bilder dem Bildarchiv der Innung SHK Berlin

Stockfoto: Titel, 14, 27, 28, 34, 39
ZVSHK: 8, 44, 68
SenIAS/Anke Illing: 4
Fa. T. Bergmann: 25
Max-Taut-Schule: 38
Cartoons: Dr. Karsten Eichner (66-67)

Senatsverwaltung
für Integration, Arbeit
und Soziales

BERLIN