



Bundesministerium für  
wirtschaftliche Zusammenarbeit  
und Entwicklung



# Rolle und Qualifizierung des betrieblichen Ausbildungspersonals in der Entwicklungszusammenarbeit

Herausgegeben von:

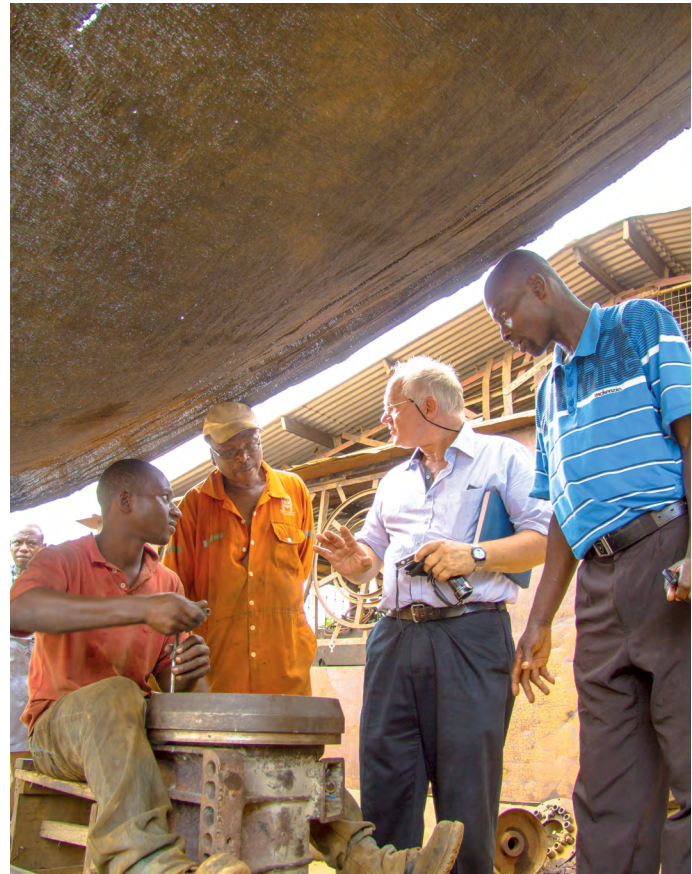
**giz** Deutsche Gesellschaft  
für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



Thailand



Mexiko



Ghana

# VORWORT

In der aktuellen Bildungsstrategie des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) wird das Lehr- und Ausbildungspersonal als ein entscheidender Faktor für die Qualität von Bildung und Berufsbildung identifiziert. Die Aus- und Fortbildung von (Berufs-)Bildungspersonal steht daher im Fokus vieler Vorhaben in Kooperationsländern. Dabei stehen die Qualifizierung und die Gestaltung der Rolle des betrieblichen Ausbildungspersonals vor besonderen Herausforderungen, da berufliche Ausbildung in den meisten Ländern bisher primär schulisch organisiert ist.

Das Sektorvorhaben Berufliche Bildung der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH hat die Handreichung „Rolle und Qualifizierung des betrieblichen Ausbildungspersonals in der Entwicklungszusammenarbeit“ im Auftrag des BMZ, Referat „Bildung und digitale Welt“, entwickelt, um Anregungen für die stärkere Berücksichtigung des betrieblichen Ausbildungspersonals in Vorhaben der Entwicklungszusammenarbeit zu geben. Die Zusammenarbeit mit anderen Institutionen der beruflichen Bildung vor Ort und in Deutschland kann dabei einen Mehrwert darstellen. In der Qualifizierung von Ausbildungspersonal in Entwicklungs- und Schwellenländern sind auch Akteure der deutschen Wirtschaft aktiv, insbesondere der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK) und die Auslandshandelskammern (AHKs).

Die vorliegende Handreichung wurde im Rahmen eines Prozesses erstellt, den die GIZ gemeinsam mit dem Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), Arbeitsbereich 3.2 „Digitale Medien, Fernlernen, Bildungspersonal“ initiiert und gestaltet hat. Um Erfahrungen auszutauschen und die Möglichkeiten der weiteren Zusammenarbeit zu diskutieren, veranstalteten GIZ und BIBB zusammen mit DIHK und dem Zentralverband des deutschen Handwerks (ZDH) unter Schirmherrschaft des BMZ und des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) eine Expertenveranstaltung zu betrieblichem Ausbildungspersonal. Die Ergebnisse dieser Veranstaltung, die im Juni 2015 stattfand, wurden in der vorliegenden Handreichung berücksichtigt. Der Austausch über mögliche Formen der Zusammenarbeit zum Thema Qualifizierung betrieblichen Ausbildungspersonals wird in den nächsten Jahren weitergeführt.

Anregungen und konstruktive Kritik zur Handreichung und zum Thema betriebliches Ausbildungspersonal generell sind sehr willkommen. Richten Sie sie bitte an [ausbilder@giz.de](mailto:ausbilder@giz.de) oder an [julia.schmidt1@giz.de](mailto:julia.schmidt1@giz.de) als Ansprechperson in der GIZ.

*Julia Schmidt*  
*Beraterin im Sektorvorhaben Berufliche Bildung*

*Stefan Hummelsheim*  
*Leiter des Sektorvorhabens Berufliche Bildung*

# ZUSAMMENFASSUNG

Die Handreichung „Rolle und Qualifizierung des betrieblichen Ausbildungspersonals in der Entwicklungszusammenarbeit“ richtet sich an Praktiker und Entscheidungsträger, die mit Rolle, Aufgaben und Qualifizierung von Lehr- und Ausbildungspersonal im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit (EZ) befasst sind. Das Lehr- und Ausbildungspersonal spielt bei der Gestaltung arbeitsmarktorientierter Berufsbildung, aber auch bei der Umsetzung von Reformen in Berufsbildungssystemen eine entscheidende Rolle.

In Deutschland arbeiten Staat und Wirtschaft eng in der beruflichen Aus- und Weiterbildung zusammen. Diese Dualität manifestiert sich unter anderem im Zusammenspiel der Lernorte Schule und Betrieb. Dementsprechend gibt es auch zwei Typen von Lehr- und Ausbildungskräften: Die Berufsschullehrkräfte, die primär die theoretischen Fachkenntnisse vermitteln, und das betriebliche Ausbildungspersonal, das im Betrieb die praktische Ausbildung durchführt. Viele Entwicklungsländer orientieren sich an diesem dualen System und implementieren im Rahmen ihrer Berufsbildungssysteme größere Anteile betrieblicher Ausbildung. Daher gewinnt die Rolle des betrieblichen Ausbildungspersonals auch dort zunehmend an Bedeutung. Das Aufgabenspektrum betrieblicher Ausbilderinnen und Ausbilder umfasst neben der eigentlichen Anleitung der Auszubildenden auch Ausbildungsmanagement, -planung und -organisation, Ablaufgestaltung, Teilnahme an Prüfungen, Kommunikation und Kooperation mit Berufsschulen, Ratgeber- und Begleitungsfunktion sowie die Multiplikatorenfunktion, die besonders in den Berufsbildungsvorhaben der EZ relevant ist.

Wie die Qualifizierung und das Aufgabenspektrum gestaltet und umgesetzt werden können, wird anhand von acht Beispielen aus den folgenden Ländern erläutert: Ägypten, Brasilien, Ghana, Kosovo, Mexiko, Pakistan, Saudi-Arabien und Thailand. Aus diesen Beispielen lassen sich strategische und fachliche Voraussetzungen für die Qualifizierung des betrieblichen Ausbildungspersonals ableiten. Dazu gehören unter anderem die zunehmende Beteiligung der Wirtschaft an der Ausbildung und die entsprechende Gestaltung der Kommunikation und Kooperation zwischen Berufsschulen und Betrieben sowie die Schaffung günstiger Rahmenbedingungen für die Umsetzung betrieblicher Ausbildung. Auch die Netzwerkbildung und der Austausch zwischen Lehr- und Ausbildungspersonal können hierzu beitragen.

In der Handreichung werden Leitfragen zu Rahmenbedingungen für die betriebliche Ausbildung und zu Rolle und Qualifizierung des betrieblichen Ausbildungspersonals formuliert. Dazu gehören die gesetzlichen Grundlagen der beruflichen Bildung und die Anerkennung nicht-schulischer Ausbildung. Ebenso sind Leitfragen für die Umsetzung betrieblicher Ausbildung und der Rolle und Qualifizierung des betrieblichen Ausbildungspersonals erarbeitet, so zum Beispiel die Fragen, ob bereits betrieblich ausgebildet wird, wie die Betriebe im Land ausgestattet sind, wie die Ausbildung an Berufsschulen organisiert ist und wie mit Betrieben kooperiert wird.

Es wurden Erfolgsfaktoren für die Qualifizierung des betrieblichen Ausbildungspersonals identifiziert, die die Rahmenbedingungen, die Beteiligung der Wirtschaft und die Umsetzung von Qualifizierung und Einsatz des betrieblichen Ausbildungspersonals betreffen: Entscheidend sind die Bereitschaft der Wirtschaft, sich aktiv an der Gestaltung der beruflichen Aus- und Weiterbildung zu beteiligen, die Standardisierung und Institutionalisierung der Ausbilderqualifizierung und -tätigkeit sowie die Ausgestaltung der Lernortkooperation. Hinweise zur Implementierung und ein Überblick über die zu beteiligenden Akteure schließen die Handreichung ab.

# ABSTRACT

This guide is directed towards practitioners and decision-makers who are concerned with the role, tasks and training of teaching and training staff in the field of development cooperation. Teaching and training staff play a crucial role when it comes to designing labour market-oriented technical and vocational education and training (TVET) and implementing reforms within TVET systems.

In Germany, the state and the private sector cooperate closely in the area of TVET. This dual approach is also reflected in the interaction between schools and companies as places of learning. Correspondingly, there are also two types of teaching and training staff: vocational school teachers who mainly provide the theoretical knowledge required for a given profession, and in-company training staff who provide practical training at companies. Many developing countries take guidance from this dual system and include progressively more company-based training in their TVET systems. Hence in-company training staff play an increasingly important role in those countries too. Along with instructing trainees, the range of tasks handled by in-company trainers comprises the management, planning and organisation of training; process design; involvement in assessment; communication and cooperation with vocational schools; advisory and support functions as well as multiplier functions. The latter are particularly relevant in TVET projects in the field of development cooperation.

Eight examples from Brazil, Egypt, Ghana, Kosovo, Mexico, Pakistan, Saudi Arabia and Thailand illustrate how training and the above range of tasks can be designed and implemented. These examples serve as a basis for identifying strategic and technical prerequisites for training in-company training staff. This includes the increasing involvement of the private sector in training, the corresponding design of communications and cooperation between vocational schools and companies, and the creation of favourable conditions for implementing company-based training. Networking and exchanges between teaching and training staff can also help in this regard.

The guide contains key questions on the basic conditions for company-based training and on the role and training of in-company training staff. This includes the legal foundations for TVET and the recognition of out-of-school training. Other key questions relate to implementing company-based training and the role and training of in-company training staff. For example, there are questions on whether training is already provided at companies, how well-equipped companies are in a given country, how training is organised at vocational schools, and how schools cooperate with companies.

Success factors have been identified for training in-company training staff. These concern the framework conditions, private sector involvement, the implementation of training and the deployment of in-company training staff. The crucial factors are willingness on the part of the private sector to play an active role in shaping TVET; standardising and institutionalising the training of trainers and their activities; and designing cooperation among the places of learning. The guide concludes with notes on implementation and an overview of the actors to be involved.



Ghana



Thailand



Kosovo

# INHALT

|                                                                                                                                                 |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Vorwort                                                                                                                                         | 3  |
| Zusammenfassung                                                                                                                                 | 4  |
| Abstract                                                                                                                                        | 5  |
| Inhalt                                                                                                                                          | 7  |
| Tabellen                                                                                                                                        | 8  |
| Abkürzungen                                                                                                                                     | 9  |
| 1 Einführung und Hintergrund                                                                                                                    | 10 |
| 2 Systemischer Kontext und Begriffsbestimmungen                                                                                                 | 13 |
| 3 Entwicklungs- und wirtschaftspolitische Relevanz des Ausbildungspersonals                                                                     | 19 |
| 3.1 Entwicklungspolitische Relevanz                                                                                                             | 19 |
| 3.2 Wirtschaftspolitische Relevanz                                                                                                              | 20 |
| 4 Gute Praktiken der Ausbilderqualifizierung                                                                                                    | 23 |
| Beispiel 1: Ägypten                                                                                                                             | 23 |
| Beispiel 2: Brasilien                                                                                                                           | 24 |
| Beispiel 3: Ghana                                                                                                                               | 25 |
| Beispiel 4: Kosovo                                                                                                                              | 26 |
| Beispiel 5: Mexiko                                                                                                                              | 27 |
| Beispiel 6: Pakistan                                                                                                                            | 28 |
| Beispiel 7: Saudi Arabien                                                                                                                       | 29 |
| Beispiel 8: Thailand                                                                                                                            | 30 |
| 5 Voraussetzungen für die Qualifizierung betrieblichen Ausbildungspersonals                                                                     | 31 |
| 5.1 Strategische Voraussetzungen                                                                                                                | 31 |
| 5.2 Fachliche Voraussetzungen                                                                                                                   | 32 |
| 6 Leitfragen und Erfolgsfaktoren                                                                                                                | 35 |
| 6.1 Leitfragen zu Rahmenbedingungen betrieblicher Ausbildung und zu Rolle und Qualifizierung des betrieblichen Ausbildungspersonals             | 35 |
| 6.2 Leitfragen zur Umsetzung betrieblicher Ausbildung und zu Rolle und Qualifizierung des betrieblichen Ausbildungspersonals                    | 37 |
| 6.3 Erfolgsfaktoren für die Qualifizierung des betrieblichen Ausbildungspersonals                                                               | 40 |
| 7 Planung und Umsetzung der Qualifizierung des betrieblichen Ausbildungspersonals                                                               | 43 |
| 8 Akteurslandschaft                                                                                                                             | 47 |
| Literaturverzeichnis                                                                                                                            | 48 |
| Hinweise auf weitere Literatur                                                                                                                  | 50 |
| Anlagen                                                                                                                                         | 51 |
| A.1 Berufsbildungsgesetz §28 und Ausbildereignungsverordnung                                                                                    | 51 |
| A.2 Das Ausbilderqualifizierungskonzept „Ausbildung der Ausbilder (AdA) – International“ des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK) | 52 |
| A.3 Ausbilderqualifizierung beim BIBB                                                                                                           | 54 |

# TABELLEN

|            |                                                                                                        |    |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| TABELLE 1  | Begriffe für „Lehrkräfte“ und „betriebliche Ausbilderinnen und Ausbilder“ im internationalen Vergleich | 14 |
| TABELLE 2a | Lehrkräfte in der Berufsschule in Deutschland                                                          | 15 |
| TABELLE 2b | Ausbildungspersonal im Betrieb in Deutschland                                                          | 16 |
| TABELLE 3  | Zentrale Herausforderungen und ihre Ursachen in der beruflichen Bildung in Entwicklungsländern         | 22 |
| TABELLE 4  | Aufgabenspektrum des betrieblichen Ausbildungspersonals                                                | 33 |
| TABELLE 5  | Hinweise zur Implementierung von Maßnahmen zur Qualifizierung des betrieblichen Ausbildungspersonals   | 44 |



Ägypten



Thailand



Brasilien

# ABKÜRZUNGEN

|               |                                                                               |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| <b>AdA</b>    | Ausbildung der Ausbilder                                                      |
| <b>AEVO</b>   | Ausbildereignungsverordnung                                                   |
| <b>AHK</b>    | Deutsche Auslandshandelskammer                                                |
| <b>BIBB</b>   | Bundesinstitut für berufliche Bildung                                         |
| <b>BMBF</b>   | Bundesministerium für Bildung und Forschung                                   |
| <b>BMZ</b>    | Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung          |
| <b>CDG</b>    | Carl Duisberg Gesellschaft e.V.                                               |
| <b>CIM</b>    | Centrum für internationale Migration und Entwicklung                          |
| <b>DIHK</b>   | Deutscher Industrie- und Handelskammertag                                     |
| <b>DSE</b>    | Deutsche Stiftung für internationale Entwicklung                              |
| <b>EZ</b>     | Entwicklungszusammenarbeit                                                    |
| <b>GFA</b>    | GFA Consulting Group                                                          |
| <b>GIZ</b>    | Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH            |
| <b>HWK</b>    | Handwerkskammer                                                               |
| <b>IHK</b>    | Industrie- und Handelskammer                                                  |
| <b>InWEnt</b> | Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH                            |
| <b>KKMU</b>   | Kleinst-, Klein- und mittlere Unternehmen                                     |
| <b>KMU</b>    | Kleine und mittlere Unternehmen                                               |
| <b>NRO</b>    | Nichtregierungsorganisation                                                   |
| <b>PAL</b>    | Deutsche Prüfungsaufgaben- und Lehrmittelentwicklungsstelle der IHK Stuttgart |
| <b>TVET</b>   | <i>Technical and Vocational Education and Training</i>                        |
| <b>ZDH</b>    | Zentralverband des deutschen Handwerks                                        |
| <b>ZWH</b>    | Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk                               |

# 1 EINFÜHRUNG UND HINTERGRUND

In der aktuellen Bildungsstrategie des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) wird das Lehr- und Ausbildungspersonal als ein entscheidender Faktor für die Qualität von Bildung und Berufsbildung identifiziert<sup>1</sup>. Die Aus- und Fortbildung von (Berufs-)Bildungspersonal ist daher wichtiger Aspekt vieler Vorhaben in Kooperationsländern. Dabei stehen die Qualifizierung und die Gestaltung der Rolle des betrieblichen Ausbildungspersonals vor besonderen Herausforderungen, da berufliche Ausbildung in den meisten Ländern bisher primär schulisch organisiert ist.

*Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)*

Das Sektorvorhaben Berufliche Bildung der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH hat die vorliegende Handreichung im Auftrag des BMZ, Referat „Bildung und digitale Welt“, entwickelt, um Anregungen für die stärkere Berücksichtigung des betrieblichen Ausbildungspersonals in Vorhaben der Entwicklungszusammenarbeit zu geben. Die Zusammenarbeit mit anderen Institutionen der beruflichen Bildung vor Ort und in Deutschland kann dabei einen Mehrwert darstellen. In der Qualifizierung von Ausbildungspersonal in Entwicklungs- und Schwellenländern sind auch Akteure der deutschen Wirtschaft aktiv, insbesondere der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK) und die Auslandshandelskammern (AHKs).

*Sektorvorhaben Berufliche Bildung der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH*

Die Handreichung „Rolle und Qualifizierung des betrieblichen Ausbildungspersonals in der Entwicklungszusammenarbeit“ wurde im Rahmen eines Prozesses erstellt, den die GIZ gemeinsam mit dem Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), Arbeitsbereich 3.2 „Digitale Medien, Fernlernen, Bildungspersonal“ initiiert und gestaltet hat. Um Erfahrungen auszutauschen und die Möglichkeiten der weiteren Zusammenarbeit zu diskutieren, veranstalteten GIZ und BIBB zusammen mit DIHK und dem Zentralverband des deutschen Handwerks (ZDH) unter Schirmherrschaft des BMZ und des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) eine Expertenveranstaltung zu betrieblichem Ausbildungspersonal. Die Ergebnisse dieser Veranstaltung, die im Juni 2015 stattfand, wurden in der vorliegenden Handreichung berücksichtigt. Der Austausch über mögliche Formen der Zusammenarbeit zum Thema Qualifizierung betrieblichen Ausbildungspersonals wird in den nächsten Jahren weitergeführt<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Vgl. BMZ 2015: BMZ-Bildungsstrategie: Gerechte Chancen auf hochwertige Bildung schaffen, S. 9 unter [http://www.bmz.de/de/mediathek/publikationen/reihen/strategiepapiere/Strategiepapier356\\_07\\_2015.pdf](http://www.bmz.de/de/mediathek/publikationen/reihen/strategiepapiere/Strategiepapier356_07_2015.pdf)

<sup>2</sup> Werden Personenbezeichnungen aus Gründen der besseren Lesbarkeit lediglich in der männlichen oder weiblichen Form verwendet, so schließt dies das jeweilige andere Geschlecht mit ein.

Die vorliegende Handreichung stellt ein Kompendium für Entscheidungsträger und Praktiker dar, die mit der Rolle, den Aufgaben und der Qualifizierung von Lehr- und Ausbildungspersonal im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit befasst sind. Sie umfasst gute und vielversprechende Praktiken sowie einschlägige Lernerfahrungen aus der Umsetzung. Der Fokus liegt auf Qualifizierung und Rolle des betrieblichen und fachpraktischen Ausbildungspersonals in Kooperationsländern.

Das Lehr- und Ausbildungspersonal stellt in jedem Bildungssystem einen Schlüsselfaktor dar, um die Qualität beruflicher Bildung zu sichern und nachhaltig zu erhöhen. Dessen Ausbildung und Motivation sind neben guten Arbeitsbedingungen und der Verfügbarkeit im Ausbildungsprozess entscheidend für qualitativ hochwertige und arbeitsmarktrelevante berufliche Bildung.

*Lehr- und Ausbildungspersonal stellt im Bildungssystem einen Schlüsselfaktor für die Qualität dar.*

Das BMZ ist der Überzeugung, dass Deutschland mit seinen Erfahrungen in der beruflichen Bildung einen besonderen Beitrag dazu leisten kann, den Mangel an praktisch qualifizierten Lehrkräften in Partnerländern zu beheben und weist in seinem Strategiepapier „Berufliche Bildung in der Entwicklungszusammenarbeit“ aus dem Jahr 2012 darauf hin: „Gut ausgebildetes Lehrpersonal ist entscheidend für eine berufliche Bildung von hoher Qualität. Denn fachlich und pädagogisch geschulte Berufsbildungskräfte stellen sicher, dass die Ausbildungsinhalte angemessen vermittelt werden und sich die Lehr- und Lernmethoden stetig fortentwickeln.“<sup>3</sup>

In der Zusammenarbeit von Staat und Wirtschaft erwerben junge Menschen in Deutschland an den beiden Lernorten Schule und Betrieb die für einen erfolgreichen Start ins Berufsleben notwendige berufliche Handlungskompetenz. Dabei wird die Ausbildung an den beiden Lernorten organisatorisch und fachlich zwischen dem betrieblichen Ausbildungspersonal und den Lehrkräften in Berufsschulen abgestimmt. In manchen Fällen kommt noch ein dritter Lernort hinzu, zum Beispiel ein überbetriebliches Berufsbildungszentrum. Im Rahmen dieser Arbeitsteiligkeit werden den Auszubildenden die theoretischen Fachkenntnisse von den berufsschulischen Lehrkräften vermittelt. Für die praktischen Fertigkeiten hingegen sind betriebliche Ausbildungskräfte zuständig. Insbesondere die betrieblichen Erfahrungen erleichtern den Auszubildenden den Einstieg in das Berufsleben und die erfolgreiche Ausübung ihrer späteren beruflichen Tätigkeiten.

*Zusammenarbeit von Staat und Wirtschaft in der beruflichen Bildung in Deutschland*

<sup>3</sup> Vgl. BMZ 2012: Berufliche Bildung in der Entwicklungszusammenarbeit, S. 26, BMZ-Strategiepapier 8 | 2012.

Die positiven Erfahrungen mit dem dualen Ausbildungssystem werden sowohl für die persönliche Entwicklung von Individuen als auch für die wirtschaftliche Entwicklung des Landes als vorteilhaft angesehen, und dienen seit längerem als Referenzrahmen für die entwicklungspolitische Zusammenarbeit in der Berufsbildung. Dabei sind im Zuge der Globalisierung die Qualifikationsmuster, Rollen und Aufgaben des eingesetzten Lehrpersonals einem stetigen Wandel unterworfen, den es zu beachten und aufzugreifen gilt.

*Referenzrahmen für  
die entwicklungspolitische  
Zusammenarbeit  
in der Berufsbildung*

In den nachfolgenden Kapiteln wird zunächst eine Begriffsbestimmung vorgenommen. Danach werden die entwicklungs- und die wirtschaftspolitische Relevanz des Ausbildungspersonals aufgezeigt. In Kapitel 4 werden gute Praktiken der Ausbilderqualifizierung an acht Beispielen dargestellt. Kapitel 5 beschreibt wichtige Voraussetzungen für die Qualifizierung des betrieblichen Ausbildungspersonals in strategischer und fachlicher Hinsicht. Schließlich werden Leitfragen und Erfolgsfaktoren zu Rahmenbedingungen und Umsetzung formuliert. In Kapitel 7 werden Hinweise zu Planung und Umsetzung der Qualifizierung des betrieblichen Ausbildungspersonals gegeben.



Ägypten



Thailand

## 2 SYSTEMISCHER KONTEXT UND BEGRIFFSBESTIMMUNGEN

In der beruflichen Ausbildung in Deutschland steht die Vermittlung der fachlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, die für die Ausübung einer qualifizierten beruflichen Tätigkeit notwendig sind, im Vordergrund. Diese Ausbildung erfolgt in den „anerkannten Ausbildungsberufen“, die bundesweit geordnet sind. Die Ausbildung erfolgt laut Berufsbildungsgesetz §5 auf der Basis von Ausbildungsordnungen (<http://www.bibb.de/berufe>). Die systematische, durchschnittlich dreijährige Ausbildung ermöglicht den Erwerb der erforderlichen beruflichen Handlungskompetenz und führt die Auszubildenden an die betriebliche Wirklichkeit und ihre spätere Arbeitstätigkeit heran.

*Berufsausbildung in Deutschland*

Die vorliegende Handreichung verwendet die in Deutschland übliche Fachterminologie für die Berufsbildung im Rahmen von Aus- und Fortbildungsmaßnahmen, wie sie maßgeblich vom BIBB entwickelt wurde. Dabei wurde auch der Begriff „Ausbilderin“ bzw. „Ausbilder“ zu einem Standard, definiert durch die Ausbilder-Eignungsverordnung (AEVO).<sup>4</sup> Auf internationaler Ebene fehlt in der Regel ein solcher Standard für das facettenreiche Berufsbild des betrieblichen Ausbildungspersonals, mit dem in Deutschland eindeutig definierte Funktionen und Qualifikationen verbunden sind.

*Standard für das facettenreiche Berufsbild des betrieblichen Ausbildungspersonals: Ausbilder-eignungsverordnung (AEVO)*

Den deutschen Begriffen für Lehr- und Ausbildungspersonal werden in Tabelle 1 die mehr oder minder äquivalenten englischen, französischen und spanischen Bezeichnungen gegenübergestellt. Die deutsche Ausbildungsrealität und somit auch die Rollen, Funktionen und Aufgaben des Ausbildungspersonals unterscheiden sich von denen in den meisten Kooperationsländern in der Regel deutlich. Dies hängt vor allem damit zusammen, dass in vielen Kooperationsländern die Ausbildung zum großen Teil schulisch organisiert ist und nur geringe betriebliche Anteile enthält.



Mexiko

<sup>4</sup> Siehe auch Anlage 1: Berufsbildungsgesetz §28 und Ausbildereignungsverordnung

Tabelle 1: Begriffe für „Lehrkräfte“ und „betriebliche Ausbilderinnen und Ausbilder“ im internationalen Vergleich

| Deutsche Bezeichnungen                       | Englische Bezeichnungen                                                                                                                                | Französische Bezeichnungen               | Spanische Bezeichnungen                                                          |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Betriebliche Ausbildende <sup>5</sup>        | <i>Training Manager</i>                                                                                                                                |                                          |                                                                                  |
| Betriebliche Ausbilderinnen und Ausbilder    | <i>Trainer</i> (meist ohne pädagogische Ausbildung)<br>auch: <i>in-company trainer</i> , <i>in-plant trainer</i> , <i>coach</i> , <i>mentor</i> , usw. | <i>Tuteur, médiateur d'apprentissage</i> | <i>Formador, Mediador del aprendizaje (formativo), Gestor vinculación, Tutor</i> |
| Meisterinnen und Meister                     | <i>Master/ master craftsman/ master craftsperson</i>                                                                                                   | <i>Maitre d'apprentissage</i>            |                                                                                  |
| Berufsschullehrerinnen und Berufsschullehrer | <i>TVET<sup>6</sup> teacher</i><br>auch: <i>vocational teacher</i> , <i>technical teacher</i>                                                          | <i>Formateur</i>                         | <i>Profesor de formación profesional</i>                                         |
| Fachpraxislehrerinnen und Fachpraxislehrer   | <i>Instructor, assistant, technician, engineer</i> ,<br>auch: <i>trainer</i> , usw.                                                                    | <i>Instructeur</i><br>(wenig geläufig)   | <i>Instructor</i><br>(wenig geläufig)                                            |
| Ausbildende Fachkräfte                       | Begriff in den meisten Ländern unbekannt                                                                                                               |                                          |                                                                                  |

Wie die Tabelle zeigt, korrespondieren mit den sechs in Deutschland relevanten Bezeichnungen die englisch-, französisch- und spanischsprachigen Begriffe nur in begrenztem Maße. Häufig muss in der Entwicklungszusammenarbeit daher auf Umschreibungen zurückgegriffen werden.

Nachfolgend werden die Lehr- und Ausbildungsfachkräfte des deutschen Berufsbildungssystems in Berufsschule und Betrieb hinsichtlich ihrer Funktionen und Aufgaben näher beschrieben. Zunächst werden die Lehrkräfte an Berufsschulen und Berufsschulzentren in Deutschland betrachtet (vergleiche Tabelle 2a), im Anschluss daran die Ausbildungsfachkräfte in den Betrieben (vergleiche Tabelle 2b).

*Lehr- und Ausbildungsfachkräfte im deutschen Berufsbildungssystem*

<sup>5</sup> Der Unterschied zwischen Ausbildern und Auszubildenden wird in Tabelle 2b erläutert.

<sup>6</sup> *Technical and Vocational Education and Training*

**Tabelle 2a: Lehrkräfte in der Berufsschule in Deutschland**

| Bezeichnung                       | Berufsschullehrkräfte                                                                                 | Fachpraxislehrkräfte                                                                                    |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Andere Bezeichnungen</b>       | Gewerbelehrerin, Gewerbelehrer, Studienrätin, Studienrat an Berufsschulen                             | Fachlehrerin, Fachlehrer, Praxislehrerin, Praxislehrer, Werkstattelehrerin, Werkstattelehrer            |
| <b>Berufliche Voraussetzungen</b> | Hochschulstudium und Referendariat, Abschluss mit zweitem Staatsexamen oder Masterabschluss (Lehramt) | Facharbeiterin oder Facharbeiter mit fünfjähriger einschlägiger Berufserfahrung                         |
| <b>Rolle, Aufgaben</b>            | Für den Theorieunterricht verantwortlich                                                              | Unterstützt die Berufsschullehrkräfte durch praktische Unterweisung der Auszubildenden in der Werkstatt |



Saudi Arabien



Kosovo

Tabelle 2b: Ausbildungspersonal im Betrieb in Deutschland<sup>7</sup>

| Bezeichnung                       | Ausbildende, Ausbildender                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Ausbilderin, Ausbilder                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | ausbildende Fachkraft                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Andere Bezeichnungen</b>       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Ausbildungsbeauftragte, Ausbildungsbeauftragter, Lehrmeisterin und Lehrmeister, <sup>8</sup> Instruktorin und Instruktor                                                                                                                                                                                                                                           | Ausbildungsbegleiterin und Ausbildungsbegleiter, Ausbildungshelferin und Ausbildungshelfer                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Berufliche Voraussetzungen</b> | Personen, die persönlich und fachlich geeignet sind <sup>9</sup>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Meist Facharbeiterin und Facharbeiter mit relevanter Arbeitserfahrung, meist mit Ausbilderschein nach AEVO-Prüfung <sup>10</sup>                                                                                                                                                                                                                                   | Meist Facharbeiterin und Facharbeiter mit relevanter Arbeitserfahrung                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Rollen, Aufgaben</b>           | <p>bilden oft nicht selbst aus</p> <p>Als Ausbildende werden die Arbeitgeber bezeichnet, die Auszubildende zum Zwecke der Berufsausbildung einstellen. Sie erhalten die <b>Ausbildungsberechtigung</b> von der Kammer und sind für die Auszubildenden verantwortlich. Sie können die praktische Ausbildung an die <b>Ausbilderin und Ausbilder</b> oder an <b>ausbildende Fachkräfte</b> delegieren.</p> | <p>oft nebenberuflich</p> <p>Die Ausbilderin oder der Ausbilder können stellvertretend für die Auszubildenden die Ausbildung durchführen. Sie sind von den Auszubildenden ausdrücklich mit der Wahrnehmung der Ausbildungsaufgaben zu beauftragen.</p> <p>Sie erhalten (nur) eine <b>Ausbildungsbefähigung</b> (aber nicht immer die Ausbildungsberechtigung).</p> | <p>meist nebenberuflich</p> <p>Das Gros der Ausbildung erfolgt durch Fachkräfte ohne AEVO und ohne pädagogische Qualifikation.<sup>11</sup> Das Bundesministerium für Bildung und Forschung hat eine „Handreichung für ausbildende Fachkräfte“ veröffentlicht.<sup>12</sup> Teilweise sind Fortbildungsabschlüsse vorhanden (z.B. geprüfte Fortbildungstrainerin).</p> |

<sup>7</sup> Vgl. IHK Frankfurt am Main 2015, unter: <http://www.frankfurt-main.ihk.de/berufsbildung/ausbildung/beratung/ausbilderinfos/ausbildungsverantwortliche/>

<sup>8</sup> Siehe auch Anlage 2: Meisterprüfung und Meistertitel

<sup>9</sup> Vgl. Berufsbildungsgesetz §30 (1)

<sup>10</sup> Siehe Anlage 1: Berufsbildungsgesetz §28 und Ausbildereignungsverordnung

<sup>11</sup> Vgl. aevo.de 2014, unter: [www.foraus.de/html/4342.php](http://www.foraus.de/html/4342.php)

<sup>12</sup> [https://www.bmbf.de/pub/Handreichung\\_fuer\\_ausbildende\\_Fachkraefte.pdf](https://www.bmbf.de/pub/Handreichung_fuer_ausbildende_Fachkraefte.pdf)

Aktuell gibt es in Deutschland bei einer Erwerbstätigenzahl von über 40 Millionen<sup>13</sup> mehr als 665.000 Ausbilderinnen und Ausbilder sowie circa 130.000 Berufsschullehrerinnen und Berufsschullehrer.<sup>14</sup> Knapp 1,5 Millionen Jugendliche durchlaufen in Deutschland jährlich eine duale Berufsausbildung. Ausbilderinnen und Ausbilder verdienen in Deutschland je nach Branche durchschnittlich zwischen 20.400 und 27.000 Euro pro Jahr.<sup>15</sup>

Seit Sommer 2015 steht das deutsche Berufsbildungssystem vor einer neuen Herausforderung: Die Inklusion der jungen Menschen, die ohne oder mit nicht ausreichenden Qualifikationen nach Deutschland geflohen sind und hier Asyl suchen. Die Inklusion in der betrieblichen Ausbildung wird Aufgabe des Ausbildungspersonals sein. Wie das betriebliche Ausbildungspersonal auf diese Aufgabe vorbereitet werden kann, wird in dieser Handreichung noch nicht thematisiert.



Kosovo



Pakistan

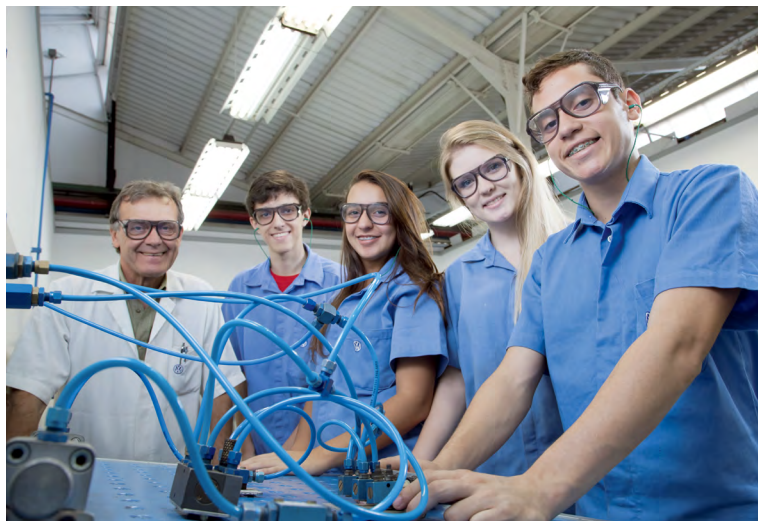
<sup>13</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt 2015, unter <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/Erwerbstaetigkeit.html>

<sup>14</sup> Vgl. Statistische Ämter des Bundes und der Länder 2014, unter: [http://www.statistikportal.de/Statistik-Portal/de\\_jb04\\_jahr26sch.asp](http://www.statistikportal.de/Statistik-Portal/de_jb04_jahr26sch.asp)

<sup>15</sup> Vgl. OAK - Online Akademie GmbH & Co. KG 2014, unter: <http://www.ausbildung-der-ausbilder.eu/>



Ghana



Brasilien

# 3 ENTWICKLUNGS- UND WIRTSCHAFTSPOLITISCHE RELEVANZ DES AUSBILDUNGSPERSONALS

Die Qualifikation des Ausbildungspersonals spielt für die Qualität der Ausbildung, insbesondere ihre Arbeitsmarktrelevanz, eine entscheidende Rolle. International ist schulische Ausbildung am meisten verbreitet. Die Bedeutung gut qualifizierter Lehrkräfte für die praktische Ausbildung wird in Kooperationsländern oft unterschätzt. Häufig wird berufliche Bildung als Aufgabe des Staates betrachtet, und die Wirtschaft sieht sich nicht in der Pflicht, sich an der Ausbildung zu beteiligen. Gleichzeitig fehlen auf dem Arbeitsmarkt qualifizierte Fachkräfte. Damit jedoch qualifizierte Fachkräfte zur Verfügung stehen, die dem Bedarf des Arbeitsmarktes entsprechen, ist eine aktive Beteiligung der Betriebe und ihrer Selbstvertretungsinstitutionen an Planung, Finanzierung, Durchführung und Prüfung/Zertifizierung der Ausbildung unabdingbar. Dementsprechend besteht auch Bedarf an angemessen qualifiziertem betrieblichem Ausbildungspersonal, das die Kohärenz der betrieblichen mit der schulischen Ausbildung sicherstellen kann.

*Die aktive Beteiligung der Betriebe und ihrer Selbstvertretungsinstitutionen an Planung, Finanzierung, Durchführung und Prüfung/Zertifizierung der Ausbildung ist unabdingbar.*

Das BMZ hat die Bedeutung der Qualifizierung des Ausbildungspersonals früh erkannt und machte sie schon zu Beginn der Entwicklungszusammenarbeit in den 1950er Jahren zu einem der Schwerpunkte der deutschen Berufsbildungszusammenarbeit. Auch die deutsche Wirtschaft ergreift im Ausland entsprechende Initiativen und unterstützt die Ausbildung von Fachkräften. Eine wichtige Rolle spielen dabei die deutschen AHKs. Sowohl die Bundesregierung als auch die deutsche Wirtschaft betonen die Bedeutung der engen Verzahnung der entwicklungspolitischen und privatwirtschaftlichen Beiträge in der beruflichen Bildung.

## 3.1 ENTWICKLUNGSPOLITISCHE RELEVANZ

Die soziale Nachfrage nach beruflicher Bildung steigt kontinuierlich: Erstens wächst in vielen Entwicklungsländern die Bevölkerung sehr schnell; dementsprechend schnell wächst dort der Anteil der 15- bis 24-Jährigen, also der primären Zielgruppe für Berufsbildungsangebote. Zweitens hat die 2002 begonnene *Education for All* (EFA)-Initiative (seit 2011 *Global Partnership for Education*) in der Grundbildung viel erreicht. Dadurch wächst auch die Zahl derjenigen Jugendlichen, die nach Abschluss der Grundbildung auf der Suche nach weiterführenden Bildungsangeboten sind. Der Druck auf staatliche Berufsbildungssysteme und ihre Finanzierung ist also hoch.

*Soziale Nachfrage nach beruflicher Bildung steigt kontinuierlich*

Die Stärkung betrieblicher Ausbildungsanteile stellt eine Möglichkeit dar, diese soziale Nachfrage nach beruflicher Bildung zu bewältigen. Gleichzeitig bewirkt sie eine Verbesserung der Arbeitsmarktrelevanz von Berufsbildungsangeboten. Dabei gilt es, die Anteile betrieblicher Ausbildung sowohl quantitativ zu erweitern als auch qualitativ zu verbessern. Indem Teile der Ausbildung in Betrieben stattfinden, können die Qualität und die Chancen auf Beschäftigung für Auszubildende und Absolventen beruflicher Bildung verbessert werden. Wenn bestimmte Abschnitte der Ausbildung in Betrieben stattfinden, werden gleichzeitig die Berufsschulen entlastet und es können mit denselben Kapazitäten mehr Jugendliche ausgebildet werden.

*Vorteile der Stärkung der Anteile der betrieblichen Ausbildung*

Bei effektiver Umsetzung bedeuten stärkere betriebliche Ausbildungsanteile auch eine höhere Beschäftigungsrelevanz. Das betriebliche Ausbildungspersonal spielt in diesem Zusammenhang eine entscheidende Rolle: Es kann die Qualität der betrieblichen Ausbildung verbessern und stellt – zusammen mit den Berufsschullehrkräften – das Bindeglied dar, das die Abstimmung von schulischer und betrieblicher Ausbildung ermöglicht. Um einer solchen Rolle gerecht zu werden, ist die Qualifizierung des betrieblichen Ausbildungspersonals von zentraler Bedeutung.

### 3.2 WIRTSCHAFTSPOLITISCHE RELEVANZ

In vielen Kooperationsländern fehlt es in der Industrie, im Handwerk und in den Dienstleistungsbranchen an gut ausgebildetem Fachpersonal.

#### Beispiel Vietnam:<sup>16</sup>

In Vietnam gilt bis 2020 ein Anstieg der Arbeitsproduktivität um 50 Prozent als entscheidende Voraussetzung, um das enorme Wachstum der letzten Jahre halten zu können. Es werden dringend qualifizierte Fach- und Führungskräfte in der Industrie, dem Dienstleistungssektor und insbesondere in den Wirtschaftszentren der größeren Städte gesucht. Jeder zweite Betrieb in Vietnam berichtet, dass es schwierig sei, qualifizierte Fach- und mittlere Führungskräfte zu finden. Das gilt auch für die Fachkräfte, die in der Lage sind, Jugendliche auszubilden.

Einerseits liegt der Mangel an qualifiziertem Fachpersonal in Kooperationsländern daran, dass Betriebsinhaber und leitende Führungskräfte nicht hinreichend erkennen, wie wichtig gut qualifizierte Fachkräfte und mittlere Führungskräfte für komplexe Produktionsprozesse und kritische Funktionen sind. Wird solches Fachpersonal nicht eingestellt, leiden darunter die Qualität der Produkte und die Pflege der betrieblichen Anlagen, aber auch die Anleitung und Personalführung der Fachbelegschaften. In den meisten kleinen und mittleren Betrieben sind mittel- und langfristige Personalentwicklungsstrategien unbekannt.

Andererseits ist die Mehrheit der Betriebe nicht bereit oder nicht in der Lage, selbst in die Ausbildung ihrer Beschäftigten zu investieren. Stattdessen wird häufig erwartet, dass staatliche Ausbildungszentren allein die Ausbildung übernehmen. Die Ausbildungsstätten können dies jedoch häufig nicht leisten,

- da sie nicht über ausreichende Fachkräfte verfügen, die praktische Fertigkeiten vermitteln können;
- da Curricula und Lehrpläne nicht ausreichend auf die Bedarfe der Wirtschaft ausgerichtet sind.<sup>17</sup>

In der Folge beschäftigen die Betriebe oft unterqualifizierte Arbeitskräfte.

*In vielen Kooperationsländern fehlt es in der Industrie, im Handwerk und in den Dienstleistungsbranchen an gut ausgebildetem Fachpersonal.*

*Die Mehrheit der Betriebe in Kooperationsländern ist nicht bereit oder nicht in der Lage, in die Ausbildung ihrer Beschäftigten zu investieren.*

<sup>16</sup> Vgl. Breu, M., Dobbs, R., Remes, J., Skilling, D., and Kim, J. 2012: Sustaining Vietnam's growth: The productivity challenge, S. 4, 11, 20, 32, unter: [http://www.mckinsey.com/insights/asia-pacific/sustaining\\_growth\\_in\\_Vietnam](http://www.mckinsey.com/insights/asia-pacific/sustaining_growth_in_Vietnam)

<sup>17</sup> Vgl. Tabelle 3: Zentrale Herausforderungen und ihre Ursachen in der beruflichen Bildung in Entwicklungsländern

**Beispiel Südafrika:**<sup>18</sup>

„In den Berufsschulen Südafrikas verfügen nach allgemeiner Überzeugung die Trainerinnen und Trainer nicht über die erforderlichen fachlichen Fähigkeiten und lassen an Arbeitserfahrung vermissen, die notwendig ist, um Auszubildende zu trainieren. Einige *Skills Education Training Authorities* (SETA) führen Arbeitgeber und Trainingsanbieter zusammen, um diesem Problem zu begegnen. In der Folge bieten Betriebe des privaten Sektors Ausbildung und Mentoring für technische Lehrkräfte an Berufsbildungsinstitutionen an.“

Während europäische Firmen eher dazu tendieren, fehlende Qualifikationen durch Fortbildung des eigenen Personals zu kompensieren,<sup>19</sup> versuchen Betriebe in Entwicklungsländern ihren Bedarf vielfach über die Anwerbung von Fachkräften der Konkurrenz zu decken (*poaching*). Da diese Praxis weit verbreitet ist, sind gut ausgebildete und praxiserfahrene Fachkräfte und Ausbildungspersonal stets knapp. Dies betrifft den industriellen und sogenannten modernen Sektor vieler nationaler Volkswirtschaften der Kooperationsländer, kann sich aber auch in der informellen Wirtschaft manifestieren.

Für den informellen Sektor bedarf es in Bezug auf die Ausbilderqualifizierung einer Herangehensweise, bei der berücksichtigt wird, dass die Komplexität der zu vermittelnden Kompetenzen meist nicht so hoch ist wie in industriellen Groß- und Mittelbetrieben. Hier gilt es, bestehende Strukturen traditioneller Ausbildung zu stärken, ohne sie unnötig zu formalisieren.

*Ausbilderqualifizierung im  
informellen Sektor*

**Beispiel Ghana:**<sup>20</sup>

In Ghana generiert der informelle Sektor 80 bis 90 Prozent der landesweiten Beschäftigung. Die vom BMZ geförderte *Ghana Skills Development Initiative* hat in drei Pilotregionen damit begonnen, die Eigentümer von Kleinst-, Klein- und mittleren Unternehmen (KKMU) an privaten und staatlichen Trainingsinstituten fortzubilden, die bisher – wenn überhaupt – in traditioneller Lehrlingsausbildung qualifiziert wurden. Seit längerem besteht vor Ort Konsens darüber, dass die Beschäftigungsfähigkeit der Lehrlinge und Beschäftigten in der informellen Wirtschaft verbessert werden muss, wobei vereinfachte und stark angepasste Formate zur Anwendung kommen sollen. Zentrale Herausforderungen sind die Qualitätsverbesserung auf den unteren Niveaus des Berufsbildungssystems, die Bedarfsorientierung und kompetenzbasierte Standardisierung der Trainings.

<sup>18</sup> Vgl. Gopau, S. 2013: Feasibility Study for a Global Business Network on Apprenticeship, S. 36, unter: [http://www.ilo.org/skills/pubs/WCMS\\_222180/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/skills/pubs/WCMS_222180/lang--en/index.htm)

<sup>19</sup> Vgl. European Commission 2012: Skill development clearly beats recruitment, S. 53, unter: [http://ec.europa.eu/education/policy/vocational-policy/doc/forum-survey\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/policy/vocational-policy/doc/forum-survey_en.pdf) (übersetzt von Fritz Feder)

<sup>20</sup> Vgl. *Ghana Skills Development Initiative* 2013, unter: <http://www.ghanaskills.org/node/1>.  
Siehe auch Beispiel 3 in Kapitel 4

Um den Mangel an qualifizierten Fachkräften abzubauen, haben viele Entwicklungsländer in den vergangenen Jahrzehnten zum Teil differenzierte staatliche Bildungs- und Ausbildungssysteme aufgebaut. Die berufliche Erstausbildung weist in vielen Ländern allerdings nach wie vor große Defizite auf. Die folgenden zwei weit verbreiteten zentralen Herausforderungen hat die Bundesregierung in ihrem „Strategiepapier zur internationalen Berufsbildungszusammenarbeit aus einer Hand“<sup>21</sup> hervorgehoben:

*Zentrale Herausforderungen  
in der beruflichen Bildung  
in Entwicklungsländern*

**Tabelle 3: Zentrale Herausforderungen und ihre Ursachen in der beruflichen Bildung in Entwicklungsländern**

| Herausforderung                                                                                                                                | Ursachen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Absolventinnen und Absolventen verfügen über geringe praktische Fertigkeiten, und Unternehmen mangelt es an praktisch qualifiziertem Personal. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lehrende in staatlichen Berufsschulen verfügen über zu wenig Praxiserfahrung.</li> <li>• Der Praxisanteil während der Ausbildung ist zu gering.</li> <li>• Die mit der Ausbildung beauftragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Betrieben sind dafür zu wenig qualifiziert; ihnen fehlt meist die pädagogische Eignung, oft auch die fachliche Qualifikation.</li> </ul>                                                                                              |
| Die während der Ausbildung vermittelten Kompetenzen entsprechen nicht dem Bedarf der Betriebe ( <i>qualification mismatch</i> ).               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es gibt wenig institutionalisierte Abstimmungsmechanismen zwischen Staat und Wirtschaft zu Themen der beruflichen Bildung.</li> <li>• Es werden keine Ausbildungsbedarfsanalysen erstellt.</li> <li>• Es gibt zu wenig Kommunikation und Koordination zwischen den Ausbildungsstätten und den Betrieben.</li> <li>• Die Lehrkräfte in den Ausbildungsstätten bilden die nachgefragten Fertigkeiten nicht aus, weil sie dafür nicht hinreichend qualifiziert sind.</li> </ul> |

Tabelle 3 zeigt die strategische Bedeutung des Lehr- und Ausbildungspersonals für eine qualitativ hochwertige Berufsbildung auf. Dieses Personal, seine Rolle und seine Qualifizierung sollten im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit systematisch berücksichtigt werden. Dafür bietet sich der bewährte Mehrebenenansatz an:

*Strategische Bedeutung des  
Lehr- und Ausbildungs-  
personals für eine qualitativ  
hochwertige Berufsbildung*

- Auf der Mikroebene sollte die Qualifizierung des (betrieblichen) Ausbildungspersonals geplant und umgesetzt werden.
- Auf der Mesoebene sollte die institutionalisierte Zusammenarbeit zwischen den Lernorten Schule und Betrieb gefördert und die Qualifizierung des Ausbildungspersonals institutionalisiert werden.
- Auf der Makroebene sollten die Kooperation zwischen Staat und Wirtschaft verstärkt und die Qualifizierung des Ausbildungspersonals gesetzlich verankert werden.

<sup>21</sup> Vgl. Deutscher Bundestag 2013: Strategiepapier der Bundesregierung zur internationalen Berufsbildungszusammenarbeit, S.2ff., unter: [https://www.bmbf.de/files/strategiepapier\\_der\\_Bundesregierung\\_zur\\_internationalen\\_Berufsbildungszusammenarbeit.pdf](https://www.bmbf.de/files/strategiepapier_der_Bundesregierung_zur_internationalen_Berufsbildungszusammenarbeit.pdf)

# 4 GUTE PRAKTIKEN DER AUSBILDERQUALIFIZIERUNG

In der deutschen Entwicklungszusammenarbeit (EZ) und der internationalen Zusammenarbeit werden aktuell eine Reihe von Berufsbildungsvorhaben umgesetzt, bei der die Aus- und Fortbildung von Lehr- und Ausbildungspersonal entweder ganz im Fokus steht oder im Zusammenhang mit anderen Maßnahmen eine Rolle spielt. In diesem Kapitel werden Beispiele aus Ägypten, Brasilien, Ghana, Kosovo, Mexiko, Pakistan, Saudi-Arabien und Thailand vorgestellt. Dieser Erfahrungsschatz ist zwar begrenzt, lässt jedoch gute Einblicke dahingehend zu, welche Faktoren wesentlich für die erfolgreiche Qualifizierung von Ausbildungspersonal sind. Es zeichnet sich ab, dass es sinnvoll ist, in Zukunft die Ausbildung der Ausbilderinnen und Ausbilder in der EZ noch stärker zu berücksichtigen und sie im Rahmen systemischer Ansätze zu fördern.

## BEISPIEL 1: ÄGYPTEN

**Autor:** Priv. Doz. Dr. Stefan Wolf, Institut für Berufliche Bildung und Arbeitslehre, Technische Universität Berlin

In Ägypten hat ein Konsortium aus deutschen Bildungsunternehmen und Einrichtungen des deutschen Handwerks, unter Leitung der Technischen Universität Berlin (WEB-TT),<sup>22</sup> ein vom BMBF gefördertes Pilotvorhaben durchgeführt. Mit der größten privaten Baufirma Afrikas, *Orascom Construction Industries*, wurde ein Konzept entwickelt, wie die Qualität der Bauarbeit verbessert werden kann. Dazu wurden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens aus der obersten, nicht-akademischen Ebene der Baustellenarbeit, die so genannten **Foremen bzw. Supervisors**, zu betrieblichen Ausbildern qualifiziert. Das Training wurde von deutschen Handwerksmeisterinnen und -meistern sowie von Ausbilderinnen und Ausbildern auf den Baustellen in Ägypten durchgeführt. Es orientierte sich an den Qualitätsstandards der deutschen Aus- und Weiterbildung. Die Regelungen der AEVO, Handlungsfeld drei „Durchführung einer Ausbildung“, wurden entsprechend angepasst.

Die **Modifikation im AEVO-Kurs** von WEB-TT bestand im Wesentlichen darin, die Vermittlung von fachdidaktischen und berufspädagogischen Inhalten mit der Vermittlung von spezifischen fachlichen Inhalten aus den Tätigkeitsfeldern der *Foremen* zu verbinden. So wurde es möglich, dass die *Foremen* sich mit der Systematik der vollständigen beruflichen Handlung vertraut machten und problemhaltige Lern- und Arbeitsaufgaben bearbeiteten. Die *Foremen* erarbeiteten selbst Lerninhalte, die sie in ihren Unterweisungen für ihre Mitarbeiter anwenden konnten. Zur Unterstützung wurden ihnen arabischsprachige Unterlagen zur Verfügung gestellt und digitale Medien zur Vor- und Nachbereitung entwickelt. Eine Abschlussprüfung ermöglichte die Vergabe von Zertifikaten nach deutschen Richtlinien: Die Abschlussprüfungen wurden von deutschen Handwerksmeisterinnen und -meistern und Ausbilderinnen und Ausbildern abgenommen, inklusive praktischer Unterweisungsprüfung. Die Vergabe der Zertifikate erfolgte durch die Ausbildungseinrichtung des Handwerks, die auch den Lehrgang durchgeführt hat.<sup>23</sup>

<sup>22</sup> Water-Energy-Building – Training and Transfer (WEB-TT), unter <http://web-tt.org/>

<sup>23</sup> Vgl. Wolf, S. und Meyser, J. 2014: Policy transfer in technical and vocational education to Egypt – general conditions, concepts and experiences, unter: <https://opus4.kobv.de/opus4-tuberlin/frontdoor/index/index/docId/5584>

**BEISPIEL 2: BRASILIEN**

**Autor:** Dr. Bernd dos Santos Mayer, CIM, Zusammenarbeit für Nachhaltige Entwicklung, Deutsch-Brasilianische Industrie- und Handelskammer Sao Paulo

In Brasilien sind die Auslandshandelskammer (AHK) und deutsche Unternehmen mit eigenen Ausbildungsabteilungen seit langem maßgeblich an der **Ausbildung von Praxislehrerinnen und Praxislehrern** (*in-company trainers for practical skills*) beteiligt. Seit 30 Jahren bietet die AHK Sao Paulo duale Ausbildung im kaufmännischen Bereich an, ab 2016 auch im gewerblichen Bereich. Viele der beteiligten deutschen Betriebe erhalten dabei durch ihr Mutterhaus Unterstützung. Eine **Ausbildereignungsprüfung** für Ausbilderinnen und Ausbilder gibt es noch nicht. Die AHK São Paulo plant jedoch die zeitnahe Einführung dieser Prüfung mit der dazu gehörigen Schulung für lokale Unternehmen, in der angepasst an die duale Modalität ausgebildet werden soll. Schwerpunkt wird die Ausbildung zum Mechatroniker sein.

Zielgruppe der grundständigen Ausbildung sind Jugendliche zwischen 14 und 24 Jahren. Die brasilianische Facharbeiterausbildung umfasst circa 1.200 Stunden. Die Auszubildenden dürfen während dieser Zeit nur in einer Lehrwerkstatt ausgebildet werden und sich nicht in einer Produktion aufhalten. Auf Initiative der Unternehmen ist eine Ausweitung auf den deutschen Standard möglich (circa 5.500 Stunden). In Analogie zum deutschen dualen System werden die Jugendlichen dann unter Berücksichtigung des brasilianischen Arbeitsgesetzes laufend Praxisteile im Unternehmen haben (mindestens 70 Prozent Praxis). Für die betriebliche Ausbildung sind geschulte, eigene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und auch Lehrkräfte, zum Beispiel des Bildungswerks der Industrie SENAI, oder anderer Bildungsträger zuständig, die in die berufliche Weiterbildung der Unternehmen integriert sind.



Brasilien

## BEISPIEL 3: GHANA

**Autorin:** Dr. Jeanette Burmester, GFA, Team leader, Ghana Skills Development Initiative

Im informellen Sektor Ghanas, in dem 80 bis 90 Prozent aller Beschäftigten tätig sind, findet traditionelle Lehrlingsausbildung statt. Praktische Ausbildung wird durch **Meisterinnen und Meister** (*master craftpersons*, MCP) ohne methodisches oder pädagogisches Rüstzeug und ohne standardisierte Ausbildungsinhalte durchgeführt. Allerdings haben **Sektorverbände** (*trade associations*) einen gewissen Einfluss auf das System, da viele Betriebe Mitglieder der Verbände sind. Die Verbände üben unter anderem Kontrolle bei der Organisation und Graduierung der Ausbildung aus.

Das vom BMZ geförderte Vorhaben *Ghana Skills Development Initiative* (GSDI) wird gemeinsam mit der nationalen Berufsbildungsbehörde COTVET (*Council for Technical and Vocational Education and Training*) sowie 10 ausgewählten Sektorverbänden umgesetzt. Es hat zum Ziel, die Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitskräften im informellen Sektor zu verbessern. Die Modernisierung des traditionellen Lehrlingssystems erfolgt durch die **Einführung eines kooperativen Ausbildungsansatzes**. Die bisher rein betriebliche Ausbildung wird dabei um strukturierte Lerneinheiten am zweiten Lernort Berufsschule ergänzt. Gemeinsam entwickelte und dem Bedarf der Wirtschaft entsprechende Berufsstandards (*occupational standards*) werden verbreitet. Die daraus abgeleiteten **kompetenzbasierten Ausbildungsprogramme** werden im Betrieb (circa 80 Prozent) und in der Berufsschule (circa 20 Prozent) durchgeführt. Sie führen nach etwa drei Jahren zu einem staatlich anerkannten Abschluss. Die Prüfungen werden von einem gemischten Prüfungsausschuss abgenommen. Allgemeinbildende Bestandteile (*numeracy and literacy* sowie *entrepreneurship*) runden die kooperative Ausbildung ab.

Absolventen der traditionellen Lehre (*artisans*) werden in Ghana in der Regel, sobald sie einen eigenen (Klein)Betrieb führen und Lehrlinge beschäftigen, selbst MCP's und *master* oder *madam* genannt. Die schulische Bildung spielt dabei keine Rolle.

Im Kontext der GSDI haben MCPs aus ausgewählten beschäftigungsintensiven Handwerksbranchen (Elektronik, Kfz-Technik, Schweißtechnik, Textil und Friseur/Kosmetik) vorbereitende Kurzurse durchlaufen, in denen sie fachlich mit den Ausbildungsstandards vertraut gemacht und pädagogisch an die kompetenzbasierten Trainingsmethoden herangeführt wurden. Während der Pilotierungsphase werden die Auszubildenden, die Berufsschullehrkräfte und die *masters/madams* regelmäßig von Ausbildungsberaterinnen und Ausbildungsberatern (nominierte Mitglieder der Sektorverbände) besucht, befragt und beraten.

Zur weiteren Verbesserung der Ausbildereignung wird nun die Einführung eines Moduls zur **Ausbildung der Ausbilder** geplant. Als flankierendes *Capacity Building* erhielten die *Executives* der Sektorverbände Trainings in Bereichen wie: *Human Resource-Management*, Strategieplanung, Einkommensgenerierung, Buchhaltung, *Entrepreneurship*, sowie Unterweisungen in modernen Technologien. Durch die neue Initiative soll das System der traditionellen Lehrlingsausbildung Schritt für Schritt modernisiert werden.<sup>24</sup>

<sup>24</sup> Vgl. Ghana Skills Development Initiative 2013, unter: <http://www.ghanaskills.org/>

## BEISPIEL 4: KOSOVO

**Autoren:** Klaus-Dieter Werthmann und Bernd Techau, Handwerkskammer Dortmund

Im Rahmen einer **Berufsbildungspartnerschaft**<sup>25</sup> kooperiert die Handwerkskammer Dortmund mit der Wirtschaftskammer im Kosovo. Die Kooperation besteht seit 2006. Die Handwerkskammer (HWK) arbeitet pilothaft mit einer Berufsschule in Pristina sowie mit zwei weiteren Berufsschulen in Prizren und Gjilan zusammen. Die Pilotschule in Pristina wird gerade zu einem Kompetenzzentrum weiterentwickelt. In Zusammenarbeit mit dem GIZ-Vorhaben „Förderung von Kompetenzzentren im Rahmen der Berufsbildungsreform in Kosovo“ wurden berufliche Standards neu definiert und anerkannt; eine Prüfungsordnung zur Facharbeiterprüfung wurde den kosovarischen Stellen zur Bearbeitung vorgelegt. Parallel erfolgt die Anpassung curricularer Strukturen.

Der Fokus des Projekts liegt auf der **Weiterbildung von Berufsschullehrkräften (Werkstattlehrenden) sowie von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus beteiligten Betrieben**. Aktuell werden Weiterbildungskurse zu zwölf verschiedenen technischen Themen aus dem Fachbereich Kfz angeboten. Durch die gemeinsame Weiterbildung von Lehrkräften und Betriebsangestellten sowie Schülern soll der Austausch gefördert und gegenseitiges Lernen ermöglicht werden. Es trägt zudem zur Vertrauensbildung unter allen Beteiligten bei.

Die Teilnehmenden aus den Betrieben werden von ihren Arbeitgebern nominiert und freigestellt. Auch entrichten die Arbeitgeber eine Gebühr für die Teilnahme an den Kursen. Die **Wirtschaftskammer fungiert als Anbieter** der Weiterbildung. Da es im Kosovo keine Pflichtmitgliedschaft in der Wirtschaftskammer gibt, müssen Betriebe für die Beteiligung gewonnen werden, und die Kammer muss ihre Kosten durch andere Formen der Beiträge decken.

Einige der Absolventinnen und Absolventen der Weiterbildungen werden als Tutorinnen und Tutoren eingesetzt und übernehmen so eine **Multiplikatorenfunktion**. Sie unterstützen die Lehrenden und helfen bei technischen Trainings für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Betrieben und Schülerinnen und Schüler aus den Klassen 10 bis 12. An Lehrertrainings haben auch bereits Kräfte aus Albanien und Serbien teilgenommen.

Bisher erfolgt die Ausbildung im Kosovo überwiegend schulisch mit Pflichtpraktika. Diese Pflichtpraktika sind jedoch nicht ausreichend strukturiert, knüpfen nicht an die schulische Ausbildung an und werden nicht gemonitored. Sobald Praktika besser implementiert sind, wird eine steigende Nachfrage von Seiten der Betriebe nach Weiterbildungen für Ausbilder erwartet. Dann werden auch **Kurse zur Ausbildung der Ausbilderinnen und Ausbilder** angeboten.

<sup>25</sup> Vgl. BMZ 2015, unter [https://www.bmz.de/de/themen/privatwirtschaft/kammern\\_verbaende/berufsbildungspartnerschaften/index.html](https://www.bmz.de/de/themen/privatwirtschaft/kammern_verbaende/berufsbildungspartnerschaften/index.html)

## BEISPIEL 5: MEXIKO

**Autor:** Wolfgang Päleke, CIM, Leiter Aus- und Weiterbildung der AHK Mexiko

Der Fachkräftemangel hat sich in Mexiko zu einem der bedeutendsten Wachstumshemmnisse für die verarbeitende Industrie entwickelt. Um dieses Problem zu lösen, haben einige Firmen mexikanische Bildungspartner gefunden, die sie bei der Ausbildung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützen. Größere deutsche Unternehmen vor Ort bilden bereits seit vielen Jahren nach dem Vorbild der deutschen dualen Berufsausbildung aus.

Nun hat auch die mexikanische Regierung, in enger Kooperation mit dem nationalen **Arbeitgeberverband** COPARMEX, erkannt, dass die duale Berufsausbildung eine gute Lösung sowohl für den eklatanten Fachkräftemangel ist, als auch ein Ansatz sein kann, wie mexikanische Jugendliche in die formale Wirtschaft gebracht werden können.

Die AHK Mexiko unterstützt in enger Kooperation mit dem BIBB und der GIZ die Einführung eines **mexikanischen dualen Ausbildungsmodells** (MMFD). Dabei werden die mexikanischen Partner, das Bundesbildungsministerium und der Arbeitgeberverband COPARMEX beraten. Mit spezifischen Leistungen wie Kursen zur Ausbildung der Ausbilder und Koordinierung der Erstellung von Kompetenzstandards sowie Zertifizierungsinitiativen werden sie zudem vom *Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales* (Nationaler Rat für die Standardisierung und Zertifizierung von Arbeitskompetenzen, CONOCER) unterstützt.

Bisher sind die folgenden **Berufe** im MMFD autorisiert: Werkzeugmechaniker, Mechatroniker, Elektromechaniker, Kunststofftechniker, Wartung in der Industrie, KFZ-Mechatroniker, Busfahrer, Buchhalter, Kaufmann, Informatiker, Telekommunikationstechniker, Fachkraft für Getränke und Speisen und der Hotelfachmann. Insgesamt werden circa 1.100 Auszubildende aus 50 Berufsschulen in 150 Unternehmen ausgebildet. Diese sind über elf mexikanische Bundesländer verteilt und werden dort von den regionalen Business-Zentren der COPARMEX betreut. Jedes dieser Business-Zentren hat einen hauptberuflichen Mitarbeiter, der sich um die Firmen und Auszubildenden kümmert.

Daneben hat die AHK Mexiko auch eine spanischsprachige Infrastruktur zur Beratung und Evaluierung des deutschen dualen Ausbildungssystems in Mexiko aufgebaut. In den letzten beiden Jahren wurden bereits circa 150 Auszubildende in den Berufen Mechatroniker, Werkzeugmechaniker und Industriemechaniker geprüft. In diesem System wird nach deutschen Richtlinien ausgebildet. Es werden deutsche Ausbildungsrahmenpläne und Rahmenlehrpläne verwendet und die **Ausbilderinnen und Ausbilder in Anlehnung an die deutsche AEVO auf Spanisch** ausgebildet und zertifiziert. Zum Ende der Ausbildung werden Prüfungen durchgeführt. Dafür werden die übersetzten Prüfungen der deutschen Prüfungsaufgaben- und Lehrmittelentwicklungsstelle (PAL) der IHK Stuttgart verwendet. Die Prüfungen werden durch geschulte, unabhängige Prüfungskommissionen abgenommen. Die AHK Mexiko kann außerdem kompetente Partner für die Umsetzung der theoretischen Ausbildung vermitteln.

## BEISPIEL 6: PAKISTAN

**Autor:** Michael Paulo, GIZ, *TVET Reform Support Programme Pakistan*

In Pakistan ist die Fortbildung des Ausbildungspersonals in Unternehmen und Berufsschulen eine übergreifende Aufgabe, die im Rahmen des *TVET Reform Support Programme* der GIZ durchgeführt wird. Das Programm unterstützt über ein Pilotprojekt (*Germany Pakistan Training Initiative*) die Reform der kooperativen Ausbildung in Pakistan und bindet derzeit **86 Unternehmen und fünf Trainingsinstitute aus Karachi und Lahore** systematisch in die Planung und Durchführung von Ausbildungsgängen ein. Auf die Lehrerinnen und Lehrer in den Berufsschulen wie auch die Ausbilderinnen und Ausbilder in den Betrieben kommen dabei neue und komplexere Aufgaben, Zuständigkeiten und Verfahrensabläufe zu. Das *TVET Reform Support Programme* berät und unterstützt das Personal bei dieser Umstellung.

Ziel ist es, Theorie und Praxis in den Ausbildungsgängen enger miteinander zu verzahnen, um Auszubildende besser auf die Anforderungen des Arbeitsmarktes vorzubereiten. Hierfür bildet das Vorhaben mehr als **150 Lehrerinnen und Lehrer in Berufsschulen sowie Ausbilderinnen und Ausbilder in Betrieben** umfassend weiter. Die Fortbildungen sollen die Beteiligten befähigen, methodisch-didaktische Kompetenzen zu erwerben, um einen lernförderlichen Unterricht zu gestalten. Darüber hinaus nehmen Lehrerinnen und Lehrer sowie Ausbilderinnen und Ausbilder an **sechswöchigen technischen Fortbildungskursen in Deutschland** teil. Diese vermitteln theoretische und praktische Kenntnisse, um ein gutes Ausbildungsniveau sicherzustellen, das sich an den Bedarfen der beteiligten Unternehmen orientiert. Bisher haben die örtlichen Partner sechs technische und drei kaufmännische Ausbildungsgänge umgesetzt, in denen mehr als 500 Auszubildende eingeschrieben sind.<sup>26</sup>



Deutschland

<sup>26</sup> Vgl. *Pakistan Technical & Vocational Education & Training Reform 2015*, unter <http://www.tvetreform.org.pk/about>

## BEISPIEL 7: SAUDI ARABIEN

**Autor:** Prof. Dr. Werner J. Stueber, GIZ International Services, *Dean, Technical Trainers College Riyadh*

Das *Technical Trainers College Riyadh* (TTC), von der GIZ in Zusammenarbeit mit der im saudischen Arbeitsministeriums angesiedelten Dachorganisation CoE (*Colleges of Excellence*) gesteuert, **bildet Berufsschullehrkräfte und Industrietainer** aus. Es handelt sich um eine Einrichtung des tertiären Bildungssektors, in etwa vergleichbar einer deutschen Pädagogischen Hochschule. Nach erfolgreichem Abschluss eines dreijährigen, praxisintensiven Studiums wird der in Deutschland akkreditierte akademische Grad *Bachelor of Engineering Technology* verliehen. Zurzeit studieren rund 1350 Studenten am TTC. In den vergangenen fünf Jahren, seit Aufnahme des Lehrbetriebs im Jahr 2009, konnten 92 Prozent der Absolventinnen und Absolventen einen Arbeitsplatz an den staatlichen Berufsschulen des Landes finden.

Die arbeitsmarktkonformen Bedarfe an ausgebildeten Fachkräften werden in Abstimmung mit dem saudischen Arbeitsministerium ermittelt. Integraler Bestandteil der Ausbildung am TTC ist die **dreimonatige Company Field Practice** im industriellen Sektor sowie eine Hospitation an einer Berufsschule vor Ort. Über die bisherige Laufzeit des Projektes konnten insgesamt rund 400 Betriebe, darunter auch deutsche, als Partner gewonnen werden.

Bei den am TTC in Riad tätigen Berufsschullehrern, Lehrmeistern und Werkstattlehrern handelt es sich fast ausschließlich um **in Deutschland ausgebildete Fachkräfte**. Daneben werden **Trainee Lecturer** aus den Rängen der besten und geeigneten TTC-Absolventinnen und -Absolventen rekrutiert, intern fortgebildet und sukzessive in der Lehre eingesetzt, um der „Saudisierungsquote“ (nationale Arbeitskräfte versus ausländische Arbeitskräfte) entsprechen zu können.

Das vollständig integrierte Curriculum sichert die **Verzahnung des Inputs der Lehrmeister und Werkstattlehrer mit dem theoretischen, zugleich aber stets projektorientierten Unterricht der Berufsschullehrer**. Ein besonderes Merkmal des Curriculums ist die sogenannte *Teaching Practice*, die methodisches und didaktisches Wissen und Fertigkeiten für die spätere Unterrichtspraxis vermittelt. Am College findet in institutionalisierter Form eine **Evaluierung der Lehrerinnen und Lehrer sowie Meisterinnen und Meister** statt, die mit konkreten Verbesserungsmaßnahmen unter Federführung des *TTC-Department of Vocational Pedagogy* sowie dem *Office of Quality Assurance* einhergeht. Vonseiten der CoE-Organisation in Auftrag gegebene Revisionen dienen zusätzlich der Gewährleistung institutioneller Standards.

Das TTC orientiert sich an den **Auflagen der deutschen Akkreditierungsagentur ZEvA** (Zentrale Evaluations- und Akkreditierungsagentur, Hannover) und beachtet die *New Occupational Saudi Skills Standards*. Dadurch wird eine Berücksichtigung der Bedarfe am Arbeitsmarkt weitgehend gewährleistet.<sup>27</sup>

<sup>27</sup> Vgl. GIZ 2015, unter <https://www.giz.de/de/weltweit/18371.html>, <http://www.ttcollege.edu.sa/>

## BEISPIEL 8: THAILAND

**Autor:** Christian Stür, GIZ, Leiter des Regionalvorhabens *Effective In-Company Vocational Training in the Mekong Region*

Im Rahmen des Regionalvorhabens *Effective In-Company Vocational Training in the Mekong Region* werden fachliche Standards und Curricula für Ausbilderqualifizierung entwickelt. Außerdem liegt ein Fokus auf der Entwicklung und Pilotierung von Ansätzen zur Förderung der betrieblichen Aus- und Weiterbildung.

1. Ein **regionaler Mindeststandard für das Profil einer betrieblichen Ausbilderin beziehungsweise eines betrieblichen Ausbilders** wird mit Partnern aus der Privatwirtschaft und der öffentlichen Seite entwickelt.
2. Sich daraus ergebende Maßnahmen zur Förderung der betrieblichen Aus- und Weiterbildung werden gemeinsam mit verschiedenen Partnern umgesetzt. Dazu zählt unter anderem die Überführung des regionalen Mindeststandards in nationale Ansätze.
3. Die nationalen Ansätze werden in konkreten **Trainingsmaßnahmen** pilotiert und gleichzeitig wird eine nachhaltige Angebotsstruktur (zum Beispiel Trainingszentren) aufgebaut.

Der neue Standard umfasst eine Beschreibung der allgemeinen **Voraussetzungen und notwendigen Kompetenzen**, der Aufgaben des innerbetrieblichen Ausbildungspersonals sowie das Curriculum für die Lehrgänge. Die künftigen innerbetrieblichen Trainerinnen und Trainer werden in vier Handlungsfeldern (Modulen) unterwiesen, die jeweils drei bis fünf Kompetenzen enthalten. Die **Module** sind folgende:

- Analyse der Arbeitsaufgaben und Definition der Lernerfordernisse
- Planung und Vorbereitung des Trainings
- Trainingsdurchführung
- Evaluierung und Weiterbildung (aufbauend auf den Trainings)

Die Dauer der geplanten Trainings beträgt (Planung, Curriculum-Entwicklung et cetera) 80 Stunden. Für 2015 umfasst die Roadmap der Initiative drei Workshops und drei Pilotinitiativen (Trainerkurse).

An der Initiative sind folgende Länder zusätzlich zu Thailand beteiligt: Kambodscha, Laos Myanmar, Vietnam, Philippinen (mit 60 TVET-Expertinnen und -Experten). Thailand ist bei der Entwicklung der Standards bisher am weitesten vorangeschritten und wirkt stark impulsgebend.<sup>28</sup>

In den folgenden Kapiteln werden die **fachlichen und strategischen Voraussetzungen sowie die Erfolgsfaktoren der Ausbilderqualifizierung** auf der Grundlage der Erfahrungen ausgewählter EZ-Vorhaben dargestellt. Es wurden außerdem Erfahrungen und Befunde aus Programmen ausgewertet, die die DSE beziehungsweise CDG und die Nachfolgeinstitution InWent und die Akademie für internationale Zusammenarbeit der heutigen GIZ im letzten Jahrzehnt durchgeführt haben.

<sup>28</sup> Vgl. Effective In-company Vocational Training Mekong Region 2015, unter <http://www.in-company-training-mekong.com/index.php>

# 5 VORAUSSETZUNGEN FÜR DIE QUALIFIZIERUNG BETRIEBLICHEN AUSBILDUNGSPERSONALS

## 5.1 STRATEGISCHE VORAUSSETZUNGEN

In den meisten Kooperationsländern werden in den Ausbildungsstätten – in der Regel Berufsschulen – die Auszubildenden von Berufsschullehrkräften unterrichtet, die sowohl die Theorie als auch die Praxis vermitteln sollen. Eine Trennung der beiden Funktionen der Theorie- und der Praxisvermittlung, wie sie sich in der dualen Ausbildung in Deutschland bewährt hat, ist selten. Am ehesten ist sie noch bei Pilotvorhaben mit Beteiligung deutscher Betriebe vorhanden.

*Trennung der Funktionen der Theorie- und der Praxisvermittlung*

In der internationalen Fachdiskussion um berufliche Bildung ist die im dualen System übliche Aufteilung in Theorieunterricht (an Berufsschulen) und Praxisausbildung (in Betrieben oder Lehrwerkstätten) und die daraus folgende Aufteilung des Lehrkörpers in Theorielehrkräfte und praktische Ausbildungsfachkräfte umstritten. Es wird argumentiert, dass durch die Separierung eine Hierarchie zwischen A- und B-Klassen-Lehrkräften geschaffen würde, die es zu vermeiden gelte; außerdem werde so die Vergütungsskala der Lehrkräfte in den Bildungssystemen gefährdet. Die Funktion des betrieblichen Ausbilders mit seinem facettenreichen Aufgabenspektrum existiert in vielen Ländern nicht. Daher können sich die Fach- und Führungskräfte öffentlicher und privater Institutionen dort nicht vorstellen, dass das betriebliche Ausbildungspersonal in Wirtschaft und Gesellschaft positiv angesehen und finanziell angemessen entlohnt wird, wie dies in Deutschland der Fall ist.

*Internationale Fachdiskussion um die Aufteilung des Lehrkörpers in Theorielehrkräfte und praktisch Ausbildende*

Die deutsche EZ berät in vielen Ländern ihre Partner dabei, wie die Wirtschaft stärker in die berufliche Bildung einbezogen werden kann. Dazu gehören auch die Ausweitung und Verbesserung der betrieblichen Ausbildungsphasen und dementsprechend die Qualifizierung von betrieblichem Ausbildungspersonal. Hierzu bedarf es sensibler, intensiver Überzeugungsarbeit auf allen Ebenen der zu beratenden Berufsbildungssysteme. Pilotmaßnahmen in ausgewählten Betrieben können in diesem Zusammenhang hilfreich sein: Sie können aufzeigen, dass der *return on investment* bei Humankapitalinvestitionen für die Betriebe und letztlich die gesamte Wirtschaft positiv ausfallen kann.

*Überzeugungsarbeit bei Betrieben für den Nutzen betrieblicher Ausbildung*

Allerdings ist es nicht einfach, die Investitionsbereitschaft von Betriebsinhabern in diesem Sinne zu steigern, da gerade bei Bildungsinvestitionen häufig ein Denken in kurzfristigen Zeiträumen vorherrschend ist. Dies ist insbesondere bei kleinen und mittleren Unternehmen, in Zeiten unsicherer Konjunkturen und bei generell schwacher wirtschaftlicher Entwicklung der Fall. Oft wird nicht in Betracht gezogen, dass die Kosten der Investitionen in Ausbildung sich bereits während der Ausbildungszeit amortisieren oder sogar positiv rechnen können. Außerdem können sich die Kosten der Ausbilderqualifizierung langfristig degressiv entwickeln oder lassen sich durch Umlagefinanzierungen abmildern. Bei entsprechenden Diskussionen mit Partnern können die deutschen Erfahrungen bezüglich der Finanzierung der betrieblichen Ausbildungsanteile und der Ausbilderqualifizierung von Nutzen sein (siehe zum Beispiel <http://www.foraus.de/html/6546.php>).

*Kooperationen mit  
deutschen und lokalen  
Betrieben vor Ort*

Am ehesten lassen sich nachhaltige Maßnahmen zur Ausbilderqualifizierung umsetzen, wenn mittlere und größere Betriebe, unter Umständen auch Netzwerke, eine Vorreiterrolle übernehmen. Eine Reihe von Vorhaben der deutschen EZ strebt deshalb schon seit längerem erfolgreich Kooperationen mit deutschen und lokalen Betrieben vor Ort an. Die jeweils im Land aktiven deutschen AHKs können dabei eine wichtige Rolle bei der Kommunikation und Koordination mit der Wirtschaft übernehmen.

*Ausbilderinnen und  
Ausbilder als Verbindungs-  
personen zwischen  
den Berufsschulen und  
den Betrieben*

Ausbilderinnen und Ausbilder sind neben ihrer eigentlichen Ausbildungstätigkeit wichtige Verbindungspersonen zwischen den Berufsschulen und den Betrieben und können wesentlich dazu beitragen, dass die Ausbildung bedarfsorientiert gestaltet wird. Diese Rolle wird bisher jedoch – sofern betriebliches Ausbildungspersonal überhaupt vorhanden ist – in Kooperationsländern weder von den Arbeitgebern noch vom berufsschulischen Personal in ausreichendem Maße erkannt und genutzt. Auch dem Lehr- und Ausbildungspersonal selbst ist die Bedeutung seiner Funktion oft nicht bewusst, oder sie wird unterschätzt. Um die Aufgabe der Vermittlung zwischen Schule und Betrieb erfüllen zu können, sollten die Ausbilderinnen und Ausbilder auch befähigt werden, mit dem mittleren Führungspersonal und den ausbildenden Fachkräften im Betrieb einschlägige fachliche Dialoge führen zu können. Darauf sollten sie in adäquaten Fortbildungen vorbereitet werden.

Aus den Beispielen in Kapitel 4 wurde deutlich, wie sehr eine gute Qualifizierung von Ausbildungspersonal im jeweiligen Land von den Rahmenbedingungen abhängt. Eine gute Qualifizierung vermittelt die von den Betrieben geforderten praktischen Qualifikationen, aber auch methodisch-didaktische Kompetenzen. In vielen Partnerländern stellt sich die Frage, inwieweit die relevanten staatlichen Institutionen und die Privatwirtschaft die Notwendigkeit einer bedarfsorientierten und nachhaltigen Aus- und Fortbildung von Trainerinnen und Trainern erkennen und ob die Bereitschaft vorhanden ist, die Rolle dieses Schlüsselpersonals in den Berufsbildungssystemen aufzuwerten. Dies impliziert auch entsprechende gesellschaftliche Akzeptanz und Anerkennung.

**5.2 FACHLICHE VORAUSSETZUNGEN***Aufgaben des betrieblichen  
Ausbildungspersonals*

Ausbilderinnen und Ausbilder in modernen Betrieben sind oft nicht nur mit der direkten Betreuung und Ausbildung ihrer Auszubildenden beschäftigt. Sie sind zusätzlich mit Aufgaben des Ausbildungsmanagements, der Ausbildungscoordination und der Ausbildungsplanung betraut. Zugleich sind und bleiben sie vor allem Ausbildende beziehungsweise Betreuerinnen und Betreuer der Auszubildenden. Auf diese unterschiedlichen Rollen müssen sie angemessen vorbereitet werden. Sehr wichtig ist in Entwicklungsländern die Rolle des betrieblichen Ausbildungspersonals als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren für Ausbildertraining, zum Beispiel bei Werbeinitiativen für betriebliche Ausbildung und bei der Organisation von modellhaften Ausbildungsprozessen. Auch die Kooperation mit der Berufsschule, die in vielen Ländern noch nicht institutionalisiert ist, fällt in ihren Aufgabenbereich. Diese Aspekte müssen nicht nur bei der Planung und Umsetzung von Qualifizierungsmaßnahmen bedacht werden, sondern auch zwischen staatlichen Einrichtungen und Verbänden der Privatwirtschaft abgestimmt werden.

Die nachfolgende Tabelle zeigt das facettenreiche Aufgabenspektrum des betrieblichen Ausbildungspersonals auf. Die Multiplikatorfunktion ist bei Initiativen der EZ ein zentraler Erfolgsfaktor für Breitenwirksamkeit und Nachhaltigkeit.

**Tabelle 4: Aufgabenspektrum des betrieblichen Ausbildungspersonals**

|                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Betriebsinhaberinnen und Betriebsinhaber als Ausbildende (insbesondere in (K)KMU und im informellen Sektor) | <b>Aufgabenspektrum fachpraktischer betrieblicher Ausbildung</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Betriebliche Ausbilderinnen und Ausbilder sowie ausbildende Fachkräfte                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausbildung</li> <li>• Ausbildungsmanagement</li> <li>• Ausbildungsplanung</li> <li>• Ausbildungsorganisation</li> <li>• Ablaufgestaltung</li> <li>• Ausbildungscoordination</li> <li>• Ratgeber- und Begleitungsfunktion (Coach)</li> <li>• Teilnahme an Prüfungen</li> <li>• Kommunikation und Kooperation mit Berufsschulen</li> <li>• Multiplikatorenfunktion</li> </ul> |

*Aufgabenspektrum des betrieblichen Ausbildungspersonals*

Ausbilderinnen und Ausbilder, die Nachwuchskräfte qualifizieren, müssen nicht nur den betrieblichen Ablauf gut kennen und technisch versiert sein. Sie sind unmittelbar zuständig für die Ausbildung und haben in ihrem Arbeitsbereich für optimale innerbetriebliche Arbeits- und Lernabläufe zu sorgen. Als Coaches sind sie die persönlichen Ansprechpartner für Auszubildende; sie tragen die Verantwortung für geeignete Lernbedingungen der Auszubildenden und für deren Sicherheit.

Auch die berufspädagogischen Verfahren unterliegen unter anderem durch den zunehmenden Einsatz partizipativer Methoden und durch die Verbreitung der digitalen Medien weltweit einem Wandel; dies betrifft auch die Tätigkeitsbereiche der betrieblichen Ausbilderinnen und Ausbilder. Daher ist es notwendig, dass sich das Lehr- und Ausbildungspersonal regelmäßig fachlich und pädagogisch fortbildet.

*Notwendigkeit regelmäßiger Fortbildung des Lehr- und Ausbildungspersonals*

Hier besteht das Risiko, dass die Qualifizierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als Ausbildungspersonal von Betriebsinhabern in Kooperationsländern nicht nur positiv gesehen wird. Folgende Faktoren spielen dabei eine Rolle:

*Skepsis gegenüber Qualifizierung von Beschäftigten in Kooperationsländern*

- Die Skepsis und mitunter auch der Neid von Vorgesetzten gegenüber dem Umstand, dass mit dem Ausbildungspersonal ein neuer „Funktionstypus“ in der alltäglichen Arbeitsrealität auftaucht, der als Konkurrenz angesehen wird, dessen Rolle man noch nicht so recht einschätzen kann und dessen Bezahlung womöglich besser ist;
- Die Sorge von Vorgesetzten und Unternehmern, dass die fortgebildeten Fachkräfte den Arbeitgeber wechseln könnten, nachdem in ihre Qualifizierung investiert wurde (*poaching*).

Die Qualifizierung des betrieblichen Ausbildungspersonals sollte folgende Dimensionen berücksichtigen:

1. **Fachlich:** Das Ausbildungspersonal muss auf dem aktuellen technologischen Stand sein, um seine Auszubildenden in guter Qualität ausbilden zu können. Dabei spielt auch die Wartung von Maschinen und Gerät eine wichtige Rolle. Ausbilderinnen und Ausbilder sind für die Funktionsfähigkeit und für den Werteerhalt von technischen Systemen, Maschinen, Gerät, und Werkzeugen verantwortlich und müssen die Auszubildenden darin schulen.
2. **Pädagogisch:** Ausbilderinnen und Ausbilder müssen arbeitspädagogische Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten besitzen, um die Auszubildenden handlungsorientiert ausbilden und auch deren Persönlichkeit weiterentwickeln zu können. Nur so können sie ihr gesamtes Aufgabenspektrum wahrnehmen.
3. **Sicherheitstechnisch:** Ausbilderinnen und Ausbilder haben für innerbetriebliche Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz in ihrem Arbeitsbereich zu sorgen. Sie müssen darin die Auszubildenden unterweisen und auf Einhaltung der Regeln achten.

*Dimensionen der Qualifizierung des betrieblichen Ausbildungspersonals*

Damit das betriebliche Ausbildungspersonal sein breites Aufgabenspektrum angemessen wahrnehmen kann, bedarf es günstiger Rahmenbedingungen, die Nachhaltigkeit und Wirksamkeit ermöglichen. Die Rahmenbedingungen sind von Land zu Land unterschiedlich und manchmal nur begrenzt beeinflussbar. Vor allem spielt hier der Zeitfaktor, das heißt Ausdauer und ein bedächtiges Vorgehen, eine wichtige Rolle. Ohne eine Anhebung des Prestiges und eine Aufwertung der Rolle der Ausbilderinnen und Ausbilder kann zudem die entsprechende Qualifizierung nur begrenzt gelingen.

Eine entscheidende Rolle für Anerkennung, Nachhaltigkeit und Qualität der betrieblichen Ausbildung spielen Netzworkebildung und Plattformen für den Austausch – einerseits unter Ausbildern selbst, andererseits zwischen betrieblichen Ausbildern und ihren berufsschulischen Counterparts. Hier können sogenannte Ausbildertage behilflich sein, wenn sie die Vernetzung unter Ausbilderinnen und Ausbildern fördern, in ihrem Rahmen Kooperationen zwischen Schulen und Betrieben sichtbar gemacht oder initiiert werden und die lokale Wirtschaft, die Zivilgesellschaft sowie Alumni beteiligt werden. Auch online-Plattformen wie foraus.de können der Netzworkebildung und dem Austausch zwischen betrieblichen Ausbilderinnen und Ausbildern dienen.

*Netzworkebildung und Plattformen für den Austausch*

# 6 LEITFRAGEN UND ERFOLGSFAKTOREN

Ist die Bereitschaft des Staates und der Wirtschaft gegeben, müssen geeignete Rahmenbedingungen geschaffen werden, um gute Praktiken der Qualifizierung des betrieblichen Ausbildungspersonals zu ermöglichen, und um die Kompetenzvermittlung durch das Ausbildungspersonal an Auszubildende nachhaltig bedarfsorientiert zu gestalten. Nicht immer sind die Rahmenbedingungen im Partnerland so gestaltet, dass sich Ausbilderqualifizierung systematisch und sinnvoll einführen lässt. Hier spielen (sozio)ökonomische, rechtliche und institutionelle Rahmenbedingungen eine Rolle.

In Partnerländern mit marktliberaler Ausprägung, Bereitschaft für Innovation in der beruflichen Bildung und Offenheit der Gesellschaft, insbesondere der Privatwirtschaft, sind die Erfolgchancen größer. Wichtig ist auch, dass ein markanter Fachkräftemangel besteht (aktuell und prognostisch). Ist die Wirtschaft bereits an Planung, Durchführung, Evaluierung und gegebenenfalls Finanzierung der beruflichen Bildung aktiv beteiligt, lassen sich betriebliche Ausbildung und die entsprechende Qualifizierung und Rollen des betrieblichen Ausbildungspersonals leichter gestalten als in Kooperationsländern, wo dies nicht der Fall ist.

*Faktoren für die nachhaltige Gestaltung der Ausbilderqualifizierung*

## 6.1 LEITFRAGEN ZU RAHMENBEDINGUNGEN BETRIEBLICHER AUSBILDUNG UND ZU ROLLE UND QUALIFIZIERUNG DES BETRIEBLICHEN AUSBILDUNGSPERSONALS

Ausbilderinnen und Ausbilder sind Schlüsselfiguren für Veränderungen in Berufsbildungssystemen und wichtige Verbindungspersonen zwischen den Lernorten Schule und Betrieb (sowie gegebenenfalls weiteren Lernorten). Anhand der folgenden Leitfragen wird dargestellt, welche Rahmenbedingungen entscheidend sind für die adäquate und nachfrageorientierte Gestaltung von Rolle und Qualifizierung des betrieblichen Ausbildungspersonals.



Brasilien

**Allgemeine Rahmenbedingungen**

- Gibt es Gremien oder Institutionen, in denen sich Staat und Wirtschaft zur beruflichen Bildung austauschen (zum Beispiel Berufsbildungsräte, Berufsbildungsagenturen)?
- Sind zuständige Ministerien oder nachgeordnete Behörden bereit, die betriebliche Ausbildung zu stärken und entsprechende Regelwerke zu entwickeln und zu implementieren?
- Wird im Land betrieblich ausgebildet? Wenn ja, in welcher Art von Betrieben? In welchem Umfang? Hier sollte auch der informelle Sektor berücksichtigt werden.
- Ist die betriebliche Ausbildung staatlich reguliert? Falls ja, wie?
- Wie erfolgt die Anerkennung nicht-schulischer Ausbildung, zum Beispiel über lernort-unabhängige Prüfungen oder die Anerkennung informell erworbener Kompetenzen (*recognition of prior learning*)?
- Findet systematische Lernortkooperation statt, zum Beispiel im Rahmen von Praktika?
- Wie wird im Partnerland sonst fachpraktisch ausgebildet?
- Wurden schon Standards für Ausbilderqualifizierung entwickelt?
- Gibt es Modellinitiativen der Ausbilderqualifizierung?
- Besteht eine grundsätzliche Bereitschaft der Partner, insbesondere der lokalen Wirtschaft, ihre qualifizierten Fachkräfte als Ausbilderinnen und Ausbilder einzusetzen?

**(Sozio)ökonomische Rahmenbedingungen**

- Gibt es bestimmte Regionen (zum Beispiel Ballungszentren, Wirtschaftszonen, Entwicklungskorridore), in denen Betriebe eher bereit sein könnten, sich in der beruflichen Bildung zu engagieren?
- Gibt es im Kooperationsland belastbare Bedarfserhebungen zu Zahl und fachlicher Ausrichtung der benötigten Ausbilderinnen und Ausbilder? Falls ja, berücksichtigen diese Erhebungen auch den Bedarf an Fortbildung bereits ausgebildeter beziehungsweise tätiger Ausbilderinnen und Ausbilder?
- Welches sind die entscheidenden Qualifikationen in wichtigen Wirtschaftssektoren, in der formellen und der informellen Wirtschaft?
- Wie ist die Vergütung von Berufsschullehrerinnen und -lehrern sowie – falls vorhanden – betrieblichen Ausbilderinnen und Ausbildern? Wie ist die Tätigkeit als Lehr- und Ausbildungskraft gesellschaftlich angesehen?
- Besteht die Bereitschaft der Partner, die Rolle der Ausbilderinnen und Ausbilder über Funktionsbeschreibungen, angemessene Vergütungen, Sozialleistungen und Fortbildungsoptionen aufzuwerten?
- Welche Arten von Betrieben sind vorrangig an der Qualifizierung (von Ausbilderinnen und Ausbildern) beteiligt – KKMU-Betriebe, Großunternehmen, internationale Konzerne?
- Inwieweit ist es möglich und zweckmäßig, mit Betrieben zu kooperieren, die mit Deutschland wirtschaftliche Beziehungen pflegen oder an denen deutsche Firmen beteiligt sind?
- Sind deutsche Betriebe vor Ort bereits in der Ausbilderqualifizierung aktiv? Inwieweit sind sie bereit, auch lokale Unternehmen einzubeziehen (vor allem KKMU), zum Beispiel im Rahmen von Verbundausbildung?
- Sind AHK und nationale Wirtschaftsverbände im Partnerland vertreten, und ist eine Kooperation mit ihnen für beide Seiten sinnvoll?

**Rechtliche Rahmenbedingungen**

- Gibt es ein Berufsbildungsgesetz? Werden darin die Funktion und Aufgaben des Lehr- und Ausbildungspersonals definiert?
- Gibt es weitere Regelwerke (Gesetze, Verordnungen) zur betrieblichen Ausbildung und zur Qualifizierung des betrieblichen Ausbildungspersonals?
- Gibt es im Partnerland ein anerkanntes Zertifizierungswesen für Ausbilder (zum Beispiel Regelungen ähnlich der deutschen AEVO)? Falls ja, wer ist berechtigt, Zertifikate für Ausbilderinnen und Ausbilder zu verleihen?
- Wie ist der rechtliche Status von Berufsschullehrerinnen und Berufsschullehrern im Partnerland? Gibt es rechtliche Vorgaben für die Arbeit betrieblicher Ausbilderinnen und Ausbilder?
- Gibt es öffentlich und normativ abgestimmte Berufsbilder/Standards für Ausbilderinnen und Ausbilder und, falls nein, wie können sie entwickelt werden?
- Gibt es Erfahrungen mit Doppelzertifizierungen (bilateral, das heißt zum Beispiel eine nationale und eine deutsche oder europäische Zertifizierung)?

**Institutionelle Rahmenbedingungen**

- Kann mit Maßnahmen der Ausbilderqualifizierung an bereits vorhandene Berufsbildungssysteme angeknüpft werden, die eine praxisnahe – idealerweise auch betriebliche – Ausbildung gewährleisten?
- Gibt es im Kooperationsland Institutionen oder Gremien, in denen auch die Rolle der Ausbilderin und des Ausbilders als Verbindungsperson zwischen Betrieben und Berufsschulen verhandelt wird?
- Wie steht es um die Aussichten, solche Gremien, etwa mit Unternehmerverbänden, Kammern oder Netzwerke, aufzubauen und in ein kooperativ gestaltetes Berufsbildungssystem einzubeziehen?
- Gibt es an den Berufsschulen geschultes Personal, das für die Kommunikation und Koordination mit der Wirtschaft zuständig ist oder dafür in Frage kommt?
- In welchem Maße ist vor Ort die Bereitschaft vorhanden, betriebliche Ausbilderinnen und Ausbilder fortzubilden und im Betrieb einzusetzen? In welchem Maße ist die Bereitschaft vorhanden, schulische Lehrkräfte in didaktischer, methodischer und fachlicher Hinsicht zu fördern und sie zu befähigen, mit den betrieblichen Ausbilderinnen und Ausbildern zu kooperieren?
- Wird erkannt, wie vielfältig die Funktionen und Aufgaben von Ausbilderinnen und Ausbildern sein können? Welche Maßnahmen können ergriffen werden, um das facettenreiche Berufsprofil dieses Personals adäquat zu gestalten?

## 6.2 LEITFRAGEN ZUR UMSETZUNG BETRIEBLICHER AUSBILDUNG UND ZU ROLLE UND QUALIFIZIERUNG DES BETRIEBLICHEN AUSBILDUNGSPERSONALS

Die Vorzüge angemessen gestalteter betrieblicher Ausbildung sind die größere Praxisorientierung und das Lernen im Arbeitsprozess. Auch entlastet ein höherer Anteil Ausbildung im Betrieb das staatliche Berufsbildungssystem, da dementsprechend Kapazitäten in Berufsschulen frei werden. Allerdings setzt eine nachhaltige Qualifizierung im Betrieb voraus, dass die entsprechenden personellen und infrastrukturellen Voraussetzungen

gegeben sind. Qualifiziertes Ausbildungspersonal spielt hier eine zentrale Rolle. Für die Ausbilderqualifizierung sollten Modelle entwickelt werden, die an den jeweiligen Kontext angepasst sind. Als Vorbild kann hier die AEVO hilfreich sein. Die folgenden Leitfragen können bei der Analyse der Situation im Partnerland hilfreich sein, bevor Maßnahmen zur Qualifizierung des betrieblichen Ausbildungspersonals konzipiert werden.

#### **Betriebsbezogene Erfolgsfaktoren**

- Gibt es bereits betriebliche Ausbilderinnen und Ausbilder, an deren Kenntnisse und Erfahrungen angeknüpft werden kann?
- Welche Kompetenzen und Erfahrungen kann dieses Ausbildungspersonal vorweisen (Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten)?
- Steht die Ausbildertätigkeit im Vordergrund oder handelt es sich lediglich um eine Zusatzfunktion ohne größeren Stellenwert und ohne zusätzliche Anerkennung?
- Wie bilden die vorhandenen Ausbilderinnen und Ausbilder im Betrieb aus?
- Welche weiteren Funktionen sollte/könnte das betriebliche Ausbildungspersonal zusätzlich zur Ausbildertätigkeit übernehmen?
- Ist die Ausstattung der involvierten Betriebe für die Ausbildung und Ausbilderqualifikation hinreichend geeignet? Was kann unternommen werden, um sie gegebenenfalls zu verbessern?
- Orientieren sich die Ausbilderinnen und Ausbilder an betrieblichen Ausbildungsplänen?
- Ist der Betrieb als Ausbildungsstätte nach Art und Einrichtung hinreichend geeignet für Ausbilderqualifizierung (im Hinblick auf Personal und Infrastruktur)?

#### **Berufsschulische Erfolgsfaktoren**

- Welcher Typus an Berufsschulen ist vor Ort an der beruflichen Ausbildung beteiligt: Berufsschulen, Sekundarschulen, Privatschulen?
- Welches Personal vermittelt an den Berufsschulen die praktischen Fertigkeiten?
- Wodurch ist dieses Personal für den Unterricht beziehungsweise die Unterweisung qualifiziert – Studium, Fachstudium, Ausbildung, Berufserfahrung? Welche Karrieren sind vorherrschend?
- Gibt es in den Berufsschulen Fortbildungspläne für das Lehr- und Ausbildungspersonal? Werden sie angewendet, und welche Erfahrungen gibt es dazu?
- Orientieren sich die Berufsschullehrerinnen und -lehrer an Fachcurricula, die dem Erfordernis von Praxisnähe und Handlungsorientierung gerecht werden?
- Wird in den Berufsschulen nach traditionellen Fächern unterrichtet oder gibt es Lernfeldansätze, in denen Beispiele aus der betrieblichen Praxis aufgegriffen werden?
- Wird in den Berufsschulen auch Ausbilderfortbildung betrieben oder ist dies Angelegenheit anderer Institutionen? Wenn ja, um welche Institutionen handelt es sich dabei?
- Ist die technische Infrastruktur der Berufsschulen adäquat, um praxisnah aus- und fortbilden zu können (Werkstätten, Labore, Übungsräume, IT-Ausstattung)?

#### **Erfolgsfaktoren im Bereich der Lernortkooperation**

- Findet Lernortkooperation zwischen Schule, Betrieb und gegebenenfalls weiteren Lernorten statt?
- Wie gestalten sich diese Lernortkooperationen und wie könnten sie verbessert werden? Welche Rolle spielt dabei das Lehr- und Ausbildungspersonal?
- Stehen berufsschulisches und betriebliches Personal miteinander in einem fachlichen Austausch? Wenn ja, wie gestaltet sich dieser und wo besteht Bedarf, ihn zu verbessern (Häufigkeit und Intensität des Austauschs, Themen, Abstimmungsbedarfe)?
- Arbeiten schulische Lehrkräfte und betriebliches Ausbildungspersonal gemeinsam an der Verbesserung von Curricula, an Praxismodulen und Lernfeldern (curriculare Abstimmung, Lehrpläne, Ausbildungspläne)?
- Existieren Plattformen für den Erfahrungsaustausch innerhalb des Ausbildungspersonals selbst und/oder zwischen Ausbilderinnen und Ausbildern sowie Lehrkräften (virtuell oder physisch)?
- Wird die Lernortkooperation überwacht und wenn ja, wer ist dafür zuständig (Kammern, Fachgremien, Verbände)? Welche Maßnahmen sind im Bereich des Monitoring und der Steuerung angemessen und zweckmäßig (zum Beispiel Koordinationstreffen, interne Audits, Prüfung der erarbeiteten Curricula, Prüfung der Eignung von Betrieben und Ausbildungspersonal et cetera)?

#### **Berufspädagogische Erfolgsfaktoren**

- Gibt es eine Ausbilderqualifizierung?
- Falls ja: Ist sie verpflichtend? Wer führt sie durch? Wie viele Betriebe bilden mit diesem qualifizierten Personal aus?
- Wie lange dauern die Kurse der Ausbilderqualifizierung? Was wird darin thematisiert (zum Beispiel didaktische Kompetenzen, Fachkenntnisse, Pädagogik)?
- Gibt es eine regelmäßige Planung und Überprüfung der Lehrgänge?
- Welcher Bedarf besteht bei der Weiterentwicklung schon vorhandener Lehrgangs- und Studienmaterialien für die Ausbilderqualifizierung?
- Wird bei der Ausbilderqualifizierung darauf geachtet, dass die künftigen Ausbilderinnen und Ausbilder angemessene berufspädagogische Methoden mit Handlungsorientierung erlernen (Anwendung praktischer Lehrbeispiele, partizipative Methoden, Ermöglichungsdidaktik, aktivierende Lernformen, Motivierung der Auszubildenden)?
- Werden digitale Kommunikationsplattformen für Ausbilderqualifizierung genutzt?
- Werden die ganz persönlichen Kompetenzbedarfe berücksichtigt (zum Beispiel *face to face*-Instruktionen, individuelle Begleitung)?
- Falls es keine systematische Ausbilderqualifizierung gibt, über welche Qualifikationen verfügen dann Ausbildende in Betrieben?

### 6.3 ERFOLGSFAKTOREN FÜR DIE QUALIFIZIERUNG DES BETRIEBLICHEN AUSBILDUNGSPERSONALS

Folgende Erfolgsfaktoren wurden bezüglich der Rahmenbedingungen für den Einsatz und die Qualifizierung des betrieblichen Ausbildungspersonals identifiziert:

- Es existieren bereits Gremien, in denen Staat und Wirtschaft über die berufliche Bildung diskutieren. Diese bieten sich als Austauschforum auch für Initiativen der Ausbilderqualifizierung an.
- Gesetzliche Regelungen sehen eine Lernortkooperation und eine Beteiligung der Betriebe an der beruflichen Bildung vor.
- Auf Partnerseite ist ein Bewusstsein für die Bedeutung der Qualifizierung des betrieblichen Ausbildungspersonals vorhanden.
- Die Beteiligung der Privatwirtschaft ist entscheidend. Betriebe und Verbände haben Interesse und sind bereit, sich an der Ausbildung und der Qualifizierung des Ausbildungspersonals zu beteiligen.
- Eine Standardisierung der Ausbilderqualifizierung und -tätigkeit trägt zur Nachhaltigkeit bei. Dazu gehören institutionelle Akkreditierung, Zertifizierung, AEVO-ähnliche Regelungen, anerkannte Standards.
- Es existiert ein System nationaler Standards, in das die Standards zur Ausbilderqualifizierung integriert werden können.
- Es liegen Arbeitsmarktinformationen zu Fachkräftebedarfen der Wirtschaft und gegebenenfalls einzelner prioritärer Sektoren vor.
- Deutsche Wirtschaft ist vor Ort vertreten und bereit, sich modellhaft an betrieblicher Ausbildung und Ausbilderqualifizierung zu beteiligen.
- Es existieren Institutionen, die mit der Fortbildung von Lehr- und Ausbildungspersonal betraut sind.
- Es gibt Institutionen, die ausreichend ausgestattet sind, um die Fortbildung von Lehr- und Ausbildungspersonal zu übernehmen (Personal, Infrastruktur). Dazu können auch Berufsschulen gehören.

Ein stärkeres Engagement der Betriebe bei der Ausbildung und auch bei der Ausbilderqualifizierung kann vor allem dann erreicht werden, wenn

- die staatlichen Behörden, die Berufsbildungsinstitutionen und die Wirtschaft, das heißt nationale und internationale Arbeitgeber vor Ort, die Zusammenarbeit wollen und diese gefördert und gesetzlich geregelt wird.
- Anreize für Schulleitungen sowie Lehrerinnen und Lehrer in den Ausbildungsstätten geschaffen werden, mit den Betrieben und ihrem Ausbildungspersonal zusammenzuarbeiten.
- Arbeitgeber den Mehrwert der Lernortkooperation erkennen und dementsprechend im Interesse ihrer Betriebe bereit sind, in Ausbildung und Personalqualifizierung zu investieren.

*Rahmenbedingungen für den Einsatz und die Qualifizierung des betrieblichen Ausbildungspersonals*

*Erfolgsfaktoren für ein stärkeres Engagement der Betriebe bei der Ausbildung und bei der Ausbilderqualifizierung*

Folgende Erfolgsfaktoren befördern die Umsetzung von Maßnahmen zum Einsatz und zur Qualifizierung des betrieblichen Ausbildungspersonals:

- Wenn in einzelnen Sektoren bereits systematisch betrieblich ausgebildet wird, bieten sich entsprechende gute Praktiken als Anknüpfungspunkte für eine Ausweitung auf nationaler Ebene an.
- Einzelne oder eine Vielzahl von Betrieben beteiligen sich bereits an Lernortkooperationen. Auch diese können als Modelle für weitere Lernortkooperationen dienen.
- Es gibt eine große Anzahl von Betrieben, die ausreichend ausgestattet ist, um sich systematisch an der Lernortkooperation zu beteiligen (Personal, Infrastruktur).
- Einzelne oder alle Berufsschulen verfügen bereits über Erfahrung mit Lernortkooperation. Es gibt dezidiertes Personal für die Umsetzung der Kooperation und für die Akquise weiterer möglicher Betriebe als Kooperationspartner.
- Curricula sehen praktische Ausbildungsphasen in Betrieben vor.
- In Berufsschulen wird nicht nur frontal unterrichtet, sondern es kommen schülerzentrierte Lernmethoden zum Einsatz.
- Berufsschulen verfügen über Schulbeiräte oder ähnliche Gremien, die eine aktive Beteiligung der Wirtschaft ermöglichen.

Ausbilderinnen und Ausbilder nehmen eine wichtige Schlüsselfunktion für die Zusammenarbeit zwischen Berufsschulen und Betrieben ein. Außerdem sind sie entscheidend für die Qualität der betrieblichen Ausbildung. Der Qualifizierung des betrieblichen Ausbildungspersonals sollte daher auf allen Ebenen des Berufsbildungssystems mehr Bedeutung beigemessen werden. Um eine nachhaltige Planung und Umsetzung der Qualifizierung des betrieblichen Ausbildungspersonals sicherzustellen, sollten Maßnahmen auf den verschiedenen Ebenen des Berufsbildungssystems ergriffen werden.

Auf der Makroebene der Steuerung und Regulierung der beruflichen Bildung sollten zuständige Ministerien, Behörden und Verbände beraten werden in Bezug auf

- gesetzliche Regelungen zur Ausbilderqualifizierung
- gegebenenfalls Integration in entsprechende Gesetze und Verordnungen
- die Entwicklung von Standards zur Ausbilderqualifizierung und ihre Integration in Qualifikationsrahmenwerke
- die Auswertung bestehender Initiativen und Pilotvorhaben im Hinblick auf *lessons learned* und gegebenenfalls notwendige Anpassungen bestehender Strukturen und Prozesse.

*Erfolgsfaktoren für die Umsetzung von Maßnahmen zu Einsatz und Qualifizierung des betrieblichen Ausbildungspersonals*

*Maßnahmen auf der Makroebene der Steuerung und Regulierung der beruflichen Bildung*

Auf der Mesoebene der Institutionen sollte Beratung erfolgen hinsichtlich

- der Verstärkung der Zusammenarbeit zwischen staatlichen Institutionen und Betrieben, Kammern und Wirtschaftsverbänden in Bezug auf die Qualifizierung des betrieblichen Ausbildungspersonals
- der Motivation von Betrieben und ihren Verbänden (gegebenenfalls in ausgewählten Sektoren oder Regionen) zu stärkerer Beteiligung an Planung und Umsetzung der beruflichen Bildung
- der Gestaltung eines Systems zur Ausbilderqualifizierung, das in das Berufsbildungssystem insgesamt integriert ist, unter anderem
  - die Entwicklung von Tätigkeitsprofilen und Qualifikationsstandards für Ausbilderinnen und Ausbilder und entsprechender Prüfungs- und Zertifizierungsmechanismen (zum Beispiel in Anlehnung an die AEVO)
  - die Identifizierung möglicher Institutionen und möglicher Personengruppen, die die Qualifizierung des Ausbildungspersonals durchführen
- der Identifizierung von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten in der Ausbilderqualifizierung
- der Stärkung der Berufsschulen für die Lernortkooperation mit Betrieben
- der Entwicklung von Mechanismen zum regelmäßigen Austausch zwischen schulischem und betrieblichem Lehr- und Ausbildungspersonal
- der Planung und Umsetzung von Pilot- oder Modellvorhaben.

*Maßnahmen auf  
der Mesoebene der  
Institutionen*



Brasilien



Saudi Arabien

# 7 PLANUNG UND UMSETZUNG DER QUALIFIZIERUNG DES BETRIEBLICHEN AUSBILDUNGSPERSONALS

Die Förderung der Zusammenarbeit zwischen Berufsschulen und Betrieben wird am ehesten dann Wirkung entfalten, wenn die institutionellen Interessen beider Seiten berücksichtigt werden. Daher sollten bei der Kapazitätsentwicklung des betrieblichen Ausbildungspersonals solche Initiativen gefördert werden,

*Förderung der Zusammenarbeit zwischen Berufsschulen und Betrieben*

- die gleichzeitig eine hochwertige Ausbildung und die Steigerung der Ertragsleistung des Betriebs (etwa durch ganzheitliche Betriebsberatung) unterstützen;
- die für die Betriebe insofern einen Mehrwert darstellen, als die Qualifizierung und Zertifizierung des Ausbildungspersonals ein „Qualitätssiegel“ für den Betrieb darstellt;
- die den Lernort Berufsschule durch die Einführung bedarfsorientierter Angebote und praxisnahen Unterrichts (idealerweise auch in betrieblichen Ausbildungsphasen) attraktiver machen.

Da die Zusammenarbeit zwischen Staat und Wirtschaft in vielen Kooperationsländern keine oder eine nur schwach ausgeprägte Tradition hat, können Erfahrungen mit dem deutschen dualen System und Synergien zwischen deutschen und internationalen Partnern vor Ort genutzt werden, um die Bereitschaft zu mehr Lernortkooperation zu befördern. Dabei kann die Zusammenarbeit mit AHKs und ihren Mitgliedsfirmen sinnvoll sein.

Auf der Mikroebene der Planung und Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen des betrieblichen Ausbildungspersonals sollten folgende Aspekte berücksichtigt werden:

*Maßnahmen auf der Mikroebene der Planung und Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen*

- Es sollte auf ausreichende Beteiligung der Wirtschaft geachtet werden.
- Es sollten handlungsorientierte Methoden eingesetzt werden, die eine möglichst hohe Wirkung der Fortbildung ermöglichen.
- Aus der Sicht der Führungskräfte der Institutionen sollte die Fortbildung in den Bereichen „Management“ und „soziale Kompetenzen“ eine hohe Priorität haben.
- Es sollte geklärt werden, wer die Verantwortung für ein systematisches *Follow-up* zur Sicherung der Nachhaltigkeit der Maßnahmen übernimmt.
- Es sollten geeignete Finanzierungsmodelle unter Beteiligung der Privatwirtschaft entwickelt werden.
- Die Qualifizierungsmaßnahmen sollten institutionell verankert werden, um nachhaltig Wirkung zu entfalten.
- Mit Blick auf die fachliche und sprachliche Vorbildung ist auf homogene Lerngruppen zu achten.
- Es sollte darauf geachtet werden, dass das Teilnehmerverhältnis von Frauen und Männern ausgewogen ist.

Erfahrungsgemäß steigen die Chancen auf Nachhaltigkeit der Qualifizierung von Ausbildungspersonal, wenn:

*Hinweise zur Nachhaltigkeit der Qualifizierung von Ausbildungspersonal*

- die Zielgruppen der Maßnahmen genau definiert sind;
- die Programme sowohl dem Bedarf und den Interessen der Zielgruppen als auch dem Bedarf der Unternehmen beziehungsweise der Ausbildungsinstitutionen entsprechen;
- die Fortbildung mit der Entsendeinstitution vorbereitet wird und nach dem Training eine systematische Auswertung erfolgt;

- die Teilnehmerinnen und Teilnehmer und Partnerinstitutionen ausreichend an Planung und Monitoring der Maßnahmen beteiligt sind und *Ownership* entwickeln können;
- die Programme auf den Arbeitsmarkt ausgerichtet sind;
- es in den Partnerinstitutionen Personalentwicklungspläne gibt;
- die Vorgesetzten die Ausbildungsangebote strategisch nutzen und sie für Organisationsentwicklung und *change management* einsetzen, damit sich die organisatorischen und institutionellen Rahmenbedingungen positiv verändern (zum Beispiel Gehalt, Entscheidungsspielräume, Managementverantwortung, Mitbestimmung in der Ausbildung).<sup>29</sup>

In der folgenden Tabelle sind ergänzende Hinweise zur Implementierung von Maßnahmen zur Qualifizierung des betrieblichen Ausbildungspersonals zusammengestellt.

**Tabelle 5: Hinweise zur Implementierung von Maßnahmen zur Qualifizierung des betrieblichen Ausbildungspersonals**

|                                 |                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                   |                                                                                        |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Vorbereitung der Planung</b> | Potenzielle Akteure identifizieren und einbeziehen (zum Beispiel nationale und internationale Wirtschaft)                                                                                | Bedarf, Bereitschaft und Eignung und Disposition der potenziellen Partnerinstitutionen und Betriebe prüfen                                           | Machbarkeitsstudien zur Ausbilderqualifizierung durchführen und auswerten                                                                                         | Lernorte in Abstimmung mit den Partnern auswählen                                      |
| <b>Umsetzung</b>                | Fachcurricula für Ausbilderqualifizierung mit Praxisanteilen in den Betrieben erarbeiten, abstimmen und fortentwickeln; entsprechende Prüfungs- und Zertifizierungsmechanismen entwerfen | Betrieblichen Teil der Ausbilderqualifizierung konzipieren und strukturieren (modulare Gestaltung, Klärung von Zuständigkeiten)                      | Moderne, lernerzentrierte und aktivierende Verfahren des Unterrichts und der Unterweisung erproben und einführen (Ermöglichungsdidaktik, Lernbegleitung)          | Kurse und Lehrgänge für Ausbilderinnen und Ausbilder planen, durchführen und monitoren |
|                                 | Fortbildungsstrategien für betriebliches Personal und Lehr- und Ausbildungspersonal entwickeln                                                                                           | Prüfen, inwieweit dritte Lernorte einbezogen werden sollten (zum Beispiel überbetriebliche Aus- und Fortbildungszentren); gegebenenfalls einbeziehen | Maßnahmen zur Verbesserung der Infrastruktur für Ausbilderqualifizierung in Schule und Betrieb prüfen und einleiten (Labore, Werkstätten, Klassenräume et cetera) | Digitales Lernen und systematischen Austausch der Ausbilderinnen und Ausbilder fördern |
|                                 | Ausbilderinnen und Ausbilder auf zusätzliche Aufgaben im Rahmen ihrer Tätigkeit hinweisen (Betreuung, Begleitung, Supervision, Koordination) (vgl. Tabelle 4)                            | Multiplikatorinnen und Multiplikatoren auswählen und vorbereiten                                                                                     | Ausbilderinnen und Ausbilder in die Gestaltung und Umsetzung der Lernortkooperation einbeziehen                                                                   | Angemessene Zertifizierung der Ausbilderkurse sicherstellen                            |

<sup>29</sup> Vgl. InWEnt/GIZ 2008: Evaluierung Förderung nachhaltigen Wirtschaftens im Nahen und Mittleren Osten durch Technologiekooperation, Dr. Fromme International Consulting, Essen. S. 6

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Zentrale Fragen</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sind die sozialen Belange der Ausbilder und Ausbilderinnen im Zusammenhang mit ihrer Qualifizierung hinreichend berücksichtigt?</li> <li>• Haben auch Benachteiligte Zugang zu Qualifizierungsmaßnahmen für Lehr- und Ausbildungspersonal?</li> <li>• Sind die in den Kursen und Lehrgängen erzielten Lerneffekte auf Nachhaltigkeit ausgelegt?</li> <li>• Weisen die vermittelten Kompetenzen einen hinreichenden Praxisbezug und Berufsnähe auf?</li> <li>• Sind Maßnahmen der Beschäftigungsförderung des qualifizierten Ausbildungspersonals zweckmäßig und angemessen?</li> <li>• Können die Pilot- beziehungsweise Modellkurse multipliziert werden und wenn ja, welche Maßnahmen sind dabei zu ergreifen?</li> <li>• Ist die informelle Wirtschaft angemessen berücksichtigt?</li> </ul> |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Wenn mit den staatlichen Institutionen und mit Wirtschaftsverbänden eine grundlegende Einigung über die Bedeutung der Qualifizierung des betrieblichen Ausbildungspersonals erzielt wurde und

→ wenn eine entsprechende Institutionalisierung auch in Gesetzen und Verordnungen beschlossen wurde, und

→ wenn Zuständigkeiten und Institutionen für Planung, Durchführung und Monitoring definiert und identifiziert wurden, dann können folgende Schritte zur Umsetzung sinnvoll sein:

- Gewinnung potenzieller Partner
  - Erstellung von Informationsmaterialien für Betriebe, Verbände, Schulen und Zivilgesellschaft
  - Planung und Durchführung von Informationsveranstaltungen für relevante Akteure und Zielgruppen
  - Gespräche mit interessierten Betrieben und Einwerbung weiterer möglicher Betriebe
  - Klärung von Rollen und Zuständigkeiten neuer Kooperationspartner
  - Vertragliche Vereinbarungen mit Kooperationspartnern
- Entwicklung der Grundlagen für die Ausbilderqualifizierung
  - Entwicklung von Standards zur Ausbilderqualifizierung
  - Erstellung entsprechender Trainingsprogramme inklusive Curricula und Lehr-/Lernmaterialien
  - Gestaltung der Prüfungen (Zuständigkeiten, Formate, Aufgaben, Zertifikate)

*Weitere Hinweise zur  
Umsetzung der Ausbilder-  
qualifizierung*

- Pilothafte Durchführung
  - Identifizierung und Qualifizierung potenzieller Trainer für die Ausbilderqualifizierung (fachlich und methodisch-didaktisch)
  - Durchführung der Qualifizierungsmaßnahmen für das Ausbildungspersonal
  - Durchführung von Prüfung und Zertifizierung
- Monitoring und Evaluierung
  - Gegebenenfalls entsprechende Anpassung von Qualifizierungsmaßnahmen und Prüfungen
  - Untersuchungen über Verbleib des qualifizierten betrieblichen Ausbildungspersonals (zum Beispiel nach zwei Jahren)
  - Regelmäßige Anpassung bei geänderten Anforderungen und Zuständigkeiten
- Landes-/sektorweite Einführung



Thailand



Kosovo

# 8 AKTEURSLANDSCHAFT

Im Bereich der Ausbilderqualifizierung ist eine Kooperation mit vielen verschiedenen Akteuren erforderlich. Folgende Akteure sollten bei der Planung und Umsetzung von Qualifizierungsmaßnahmen für betriebliches Ausbildungspersonal berücksichtigt werden:



# LITERATURVERZEICHNIS

Ausbilder-Eignungsverordnung (AEVO), Bundesgesetzblatt Jahrgang 2009 Teil I Nr. 5:  
[https://www.bibb.de/dokumente/pdf/ausbilder\\_eignungsverordnung.pdf](https://www.bibb.de/dokumente/pdf/ausbilder_eignungsverordnung.pdf)  
[abgerufen am 10. März 2016].

Berufsbildungsgesetz (BBiG), unter  
[http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/bbig\\_2005/gesamt.pdf](http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/bbig_2005/gesamt.pdf)  
[abgerufen am 10. März 2016].

BMZ (2015) BMZ-Bildungsstrategie: Gerechte Chancen auf hochwertige Bildung schaffen, Bonn: BMBF, unter  
[http://www.bmz.de/de/mediathek/publikationen/reihen/strategiepapiere/Strategiepapier356\\_07\\_2015.pdf](http://www.bmz.de/de/mediathek/publikationen/reihen/strategiepapiere/Strategiepapier356_07_2015.pdf) [abgerufen am 10. März 2016].

BMZ (2012) Berufliche Bildung in der Entwicklungszusammenarbeit, Bonn: BMZ, unter:  
[https://www.bmz.de/de/mediathek/publikationen/archiv/reihen/strategiepapiere/Strategiepapier322\\_8\\_2012.pdf](https://www.bmz.de/de/mediathek/publikationen/archiv/reihen/strategiepapiere/Strategiepapier322_8_2012.pdf) [abgerufen am 10. März 2016].

BREU, M., DOBBS, R., REMES, J., SKILLING, D. und KIM, J. (2012) Sustaining Vietnam's growth: The productivity challenge, Hanoi: McKinsey Global Institute, unter:  
[http://www.mckinsey.com/insights/asia-pacific/sustaining\\_growth\\_in\\_vietnam](http://www.mckinsey.com/insights/asia-pacific/sustaining_growth_in_vietnam)  
[abgerufen am 10. März 2016].

BUNDESGESETZBLATT (2009) Ausbilder-Eignungsverordnung, Köln: Bundesanzeiger Verlag GmbH, unter:  
[http://www.bibb.de/dokumente/pdf/ausbilder\\_eignungsverordnung.pdf](http://www.bibb.de/dokumente/pdf/ausbilder_eignungsverordnung.pdf)  
[abgerufen am 10. März 2016].

DEUTSCHER BUNDESTAG (2013) Strategiepapier der Bundesregierung zur internationalen Berufsbildungszusammenarbeit aus einer Hand, Berlin: H. Heenemann GmbH & Co., Buch- und Offsetdruckerei, unter: [http://www.bmbf.de/pubRD/Strategiepapier\\_der\\_Bundesregierung\\_zur\\_internationalen\\_Berufsbildungszusammenarbeit.pdf](http://www.bmbf.de/pubRD/Strategiepapier_der_Bundesregierung_zur_internationalen_Berufsbildungszusammenarbeit.pdf)  
[abgerufen am 10. März 2016].

EUROPEAN COMMISSION (2012) Skill development clearly beats recruitment – Challenges and trends in continuing development of skills and career development of the European workforce. Survey Report, unter:  
[http://ec.europa.eu/education/policy/vocational-policy/doc/forum-survey\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/policy/vocational-policy/doc/forum-survey_en.pdf)  
[abgerufen am 10. März 2016].

GHANA SKILLS DEVELOPMENT INITIATIVE (2013) Ghana Skills Development Initiative. [Online] unter: <http://www.ghanaskills.org/node/1> [abgerufen am 10. März 2016].

GOPAU, S. (2013) Feasibility Study for a Global Business Network on Apprenticeship. Genf: International Labour Office, unter: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---ifp\\_skills/documents/publication/wcms\\_222180.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_222180.pdf)  
[abgerufen am 10. März 2016].

IHK FRANKFURT AM MAIN. (2015) Die Ausbildungsverantwortlichen.

[Online] unter: <http://www.frankfurt-main.ihk.de/berufsbildung/ausbildung/beratung/ausbilderinfos/ausbildungsverantwortliche/> [abgerufen am 10. März 2016].

INWENT/GIZ (2008) Evaluierung Förderung nachhaltigen Wirtschaftens im Nahen und Mittleren Osten durch Technologiekooperation, Essen: Dr. Fromme International Consulting.

OAK – ONLINE AKADEMIE GMBH & CO. KG. (2014) Ausbildung der Ausbilder.

[Online] unter: <http://www.ausbildung-der-ausbilder.eu/> [abgerufen am 10. März 2016].

STATISTISCHE ÄMTER DES BUNDES UND DER LÄNDER. (2014) Bildung – Lehrkräfte an beruflichen Schulen nach Beschäftigungsumfang und Geschlecht.

[Online] unter: [http://www.statistikportal.de/Statistik-Portal/de\\_jb04\\_jahrtab26sch.asp](http://www.statistikportal.de/Statistik-Portal/de_jb04_jahrtab26sch.asp) [abgerufen am 10. März 2016].

WOLF, S. und MEYSER, J. (2014) Policy transfer in technical and vocational education to Egypt – general conditions, concepts and experiences, Berlin: Universitätsverlag der TU Berlin, unter <https://opus4.kobv.de/opus4-tuberlin/frontdoor/index/index/docId/5584> [abgerufen am 10. März 2016].



Ghana

# HINWEISE AUF WEITERE LITERATUR

BAHL, A. und DIETRICH, A. (2008) Die vielzitierte „neue Rolle“ des Ausbildungspersonals – Diskussionslinien, Befunde und Desiderate, Bonn: BIBB, unter [http://www.bwpat.de/ht2008/ws25/bahl\\_diettrich\\_ws25-ht2008\\_spezial4.shtml](http://www.bwpat.de/ht2008/ws25/bahl_diettrich_ws25-ht2008_spezial4.shtml) [abgerufen am 10. März 2016].

BIBB (2013) Berufsbildungsbericht 2013, Schwerpunktthema C (Digitale Medien), C.2.3 Medienkompetenz des Ausbildungspersonals. [Online] unter: <http://datenreport.bibb.de/html/5859.htm> [abgerufen am 10. März 2016].

BIBB (2009) Empfehlung des Hauptausschusses des Bundesinstituts für Berufsbildung zum Rahmenplan für die Ausbildung der Ausbilder und Ausbilderinnen. Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis [Online] 2009 (4) S. 1-27.  
Unter: [http://www.bibb.de/dokumente/pdf/empfehlung\\_135\\_rahmenplan\\_aevo.pdf](http://www.bibb.de/dokumente/pdf/empfehlung_135_rahmenplan_aevo.pdf) [abgerufen am 10. März 2016].

CEDEFOP (2010) Professional development opportunities for in-company trainers. A compilation of good practices, Luxemburg: Europäische Union, unter: [http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/6106\\_en.pdf](http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/6106_en.pdf) [abgerufen am 10. März 2016].

CEDEFOP (2014) Support to trainers competence development in small and medium-sized enterprises. Thematic working group on professional development of VET trainers. Outcomes of peer learning activities, Brüssel: Europäische Kommission, unter: [www.cedefop.europa.eu/EN/Files/PLA3\\_report\\_v5.pdf](http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/PLA3_report_v5.pdf) [abgerufen am 10. März 2016].

EUROTRAINER KONSORTIUM (2008) Betriebliches Bildungspersonal. Schlüsselakteure für die Umsetzung des lebenslangen Lernens in Europa, Universität Bremen, unter: [http://www.pedz.uni-mannheim.de/daten/edz-b/gdbk/08/eurotrainersum\\_de.pdf](http://www.pedz.uni-mannheim.de/daten/edz-b/gdbk/08/eurotrainersum_de.pdf) [abgerufen am 10. März 2016].

## A.1 BERUFSBILDUNGSGESETZ §28 UND AUSBILDEREIGNUNGSVERORDNUNG

### **Berufsbildungsgesetz § 28: Eignung von (...) Ausbildern oder Ausbilderinnen<sup>30</sup>**

- (1) Auszubildende darf nur einstellen, wer persönlich geeignet ist. Auszubildende darf nur ausbilden, wer persönlich und fachlich geeignet ist.
- (2) Wer fachlich nicht geeignet ist oder wer nicht selbst ausbildet, darf Auszubildende nur dann einstellen, wenn er persönlich und fachlich geeignete Ausbilder oder Ausbilderinnen bestellt, die die Ausbildungsinhalte in der Ausbildungsstätte unmittelbar, verantwortlich und in wesentlichem Umfang vermitteln.
- (3) Unter der Verantwortung des Ausbilders oder der Ausbilderin kann bei der Berufsausbildung mitwirken, wer selbst nicht Ausbilder oder Ausbilderin ist, aber abweichend von den besonderen Voraussetzungen des § 30 die für die Vermittlung von Ausbildungsinhalten erforderlichen beruflichen Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten besitzt und persönlich geeignet ist.

### **Berufsbildungsgesetz § 30: Fachliche Eignung**

- (1) Fachlich geeignet ist, wer die beruflichen sowie die berufs- und arbeitspädagogischen Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten besitzt, die für die Vermittlung der Ausbildungsinhalte erforderlich sind.

### **Ausbildereignungsverordnung (AEVO)<sup>31</sup>**

Die AEVO ist ein geprüfter Abschluss der Kammer. Sie gibt vor, unter welchen Voraussetzungen eine Person als Ausbilder im Sinne des Berufsbildungsgesetzes anerkannt wird und was die berufs- und arbeitspädagogische Eignung im Einzelnen umfasst.

### **Änderungen der AEVO zum 1. August 2009 im Überblick**

Eine novellierte AEVO trat zum 1. August 2009 in Kraft. In der novellierten AEVO sind die folgenden vier Handlungsfelder als Grundlage der Ausbildertätigkeit formuliert:

1. Ausbildungsvoraussetzungen prüfen und Ausbildung planen
2. die Ausbildung unter Berücksichtigung organisatorischer sowie rechtlicher Aspekte vorbereiten und bei der Einstellung von Auszubildenden mitwirken
3. selbstständiges Lernen in berufstypischen Arbeits- und Geschäftsprozessen handlungsorientiert fördern
4. Ausbildung zu einem erfolgreichen Abschluss führen und dem Auszubildenden Perspektiven für seine berufliche Weiterentwicklung aufzeigen.

<sup>30</sup> Vgl. Bundesgesetzblatt 2009: Ausbilder-Eignungsverordnung, unter [http://www.bibb.de/dokumente/pdf/ausbilder\\_eignungsverordnung.pdf](http://www.bibb.de/dokumente/pdf/ausbilder_eignungsverordnung.pdf)

<sup>31</sup> Vgl. Berufsbildungsgesetz, unter [http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/bbig\\_2005/gesamt.pdf](http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/bbig_2005/gesamt.pdf)

### A.2 DAS AUSBILDERQUALIFIZIERUNGSKONZEPT „AUSBILDUNG DER AUSBILDER (ADA) – INTERNATIONAL“ DES DEUTSCHEN INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMERTAGES (DIHK)

Autoren:

RA Steffen Gunnar Bayer, Leiter des Referats Berufsbildung im Ausland, Bildungsexport  
Yorck Sievers, Leiter des Referats AHK Projekte Berufsbildung DIHK

Die vom DIHK koordinierten Deutschen Auslandshandelskammern, Delegationen und Repräsentanzen der Deutschen Wirtschaft sind als Institutionen der Außenwirtschaftsförderung in 90 Ländern an 130 Standorten teilweise seit über 100 Jahren etabliert. Mit stark steigender Intensität engagieren sich viele von ihnen im Bereich der beruflichen Bildung, um als Dienstleister für Unternehmen vor Ort einen Beitrag zur Fachkräftesicherung zu leisten. Die AHKs lassen sich dabei von der Rolle und den Erfahrungen der Kammern leiten, die in Deutschland zuständige Stellen für Berufsbildung sind. Sie helfen den Unternehmen während des gesamten Ausbildungsprozesses, duale Qualitätsansprüche zu sichern.

Der DIHK unterscheidet beim Engagement der AHKs zwischen drei Qualitätskategorien:

- deutsche duale Ausbildung im Ausland
- lokale duale Berufsausbildung nach deutschem Vorbild
- lokale, duale Qualifizierung mit deutschen Systemelementen

Bei allen Kategorien handelt es sich um duale Konzepte, die den Einsatz qualifizierter betrieblicher Ausbilder verlangen. Sie sind das Herzstück erstklassiger Berufsbildung. Ausbilder müssen fachlich fit und pädagogisch geschult sein, um junge Menschen für einen Beruf begeistern und Inhalte professionell vermitteln zu können.

Eine der vielfältigen AHK-Berufsbildungsdienstleistungen richtet sich deshalb an die betrieblichen Ausbilder und deren Qualifizierung. Mit Blick auf die berufs- und arbeitspädagogischen Anforderungen bieten AHKs das vom DIHK entwickelte Konzept „Ausbildung der Ausbilder (AdA) International“ an. Es basiert auf den Standards der Ausbilder-eignungsverordnung und wird zugleich den Besonderheiten des jeweiligen Landes gerecht.

Unternehmen können zwischen zwei Versionen für die Ausbilderqualifizierung wählen: Während eine Version – die Basisversion – berufs- und arbeitspädagogische Grundlagen abdeckt, erweitert und berücksichtigt die andere Version – die Vollversion – die landesspezifischen Merkmale. Die Basisversion von „AdA-International“ korrespondiert dabei mit den Ansprüchen der Qualitätskategorie „Lokale duale Berufsausbildung nach deutschem Vorbild“, die Vollversion mit denen der Qualitätskategorie „Deutsche duale Ausbildung im Ausland“.

Die Lehrgänge, die nicht von der AHK durchgeführt werden müssen, sind landesspezifisch angepasst. Daran schließt sich die ebenfalls landesspezifisch ausgerichtete AHK-Prüfung und AHK-Zertifizierung an.

Mit dem Konzept „Ausbildung der Ausbilder (AdA) International“ zertifizieren mittlerweile und erfolgreich 18 AHKs in Europa, Amerika und Asien betriebliche Ausbilder nach deutschem Vorbild.

**Weitere Informationen:**

<http://www.dihk.de/personal/ra-steffen-gunnar-bayer>

<http://www.dihk.de/personal/yorck-sievers>



Mexiko



Saudi Arabien

### A.3 AUSBILDERQUALIFIZIERUNG BEIM BIBB

Autor: Michael Härtel, BIBB, Leiter des Arbeitsbereichs 3.2 „Digitale Medien, Fernlernen, Bildungspersonal“

Gemäß Berufsbildungsgesetz (BBiG) hat das BIBB im Rahmen der Bildungspolitik der Bundesregierung u.a. die Aufgabe, an der internationalen Zusammenarbeit in der Berufsbildung mitzuwirken. Im Rahmen dieses Auftrags unterstützt das BIBB das Zusammenwirken von Wissenschaft, Politik und Praxis, fördert die Einbindung von Wirtschaft sowie Sozialpartnern und kooperiert weltweit mit über 30 Partnerinstitutionen. Im außer-europäischen Ausland ist das BIBB zurzeit vor allem in folgenden Ländern im Bereich der Berufsausbildung tätig: Indien, Philippinen, Südafrika, Mexiko und Russland.<sup>32</sup>

Das BIBB wirkt in Deutschland an der bedarfsgerechten Erarbeitung von Konzepten und Materialien zu Information und Weiterbildung des betrieblichen Ausbildungspersonals mit. Dazu werden Ergebnisse aus seinen Forschungs- und Entwicklungsprojekten und Resultate aus anderen Innovationsfeldern der Berufsbildung kontinuierlich aufgegriffen. Auf Basis dieser BIBB-Expertise zur Gestaltung und Weiterentwicklung der betrieblichen Ausbildungspraxis erfolgen die breitenwirksame Information, Vernetzung und Angebote zur Weiterbildung an das betriebliche Ausbildungspersonal. Diese werden auf [www.foraus.de](http://www.foraus.de) umgesetzt.

Als Informations-, Kommunikations- sowie Partizipations- und Anwendungsplattform bildet [foraus.de](http://foraus.de) die Fach-Community des BIBB zur Ausbilderförderung in Deutschland. [Foraus.de](http://foraus.de) ermöglicht es, tagesaktuell, ortsunabhängig und jederzeit abrufbare Informationen und Weiterbildungsangebote für den eigenen Bedarf im täglichen Ausbildungsalltag zu nutzen.

Weitere Informationen zu [foraus.de](http://foraus.de) sind hier verfügbar:

<http://www.foraus.de/html/1578.php> (Stand: 11.1.2016)



<sup>32</sup> Vgl. BIBB 2013: Berufsbildungsbericht 2013, unter <http://datenreport.bibb.de/html/5859.htm>

## Impressum

### Herausgeber

Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

### Sitz der Gesellschaft

Bonn und Eschborn

### Sektorvorhaben Berufliche Bildung

|                             |                            |
|-----------------------------|----------------------------|
| Friedrich-Ebert-Allee 36    | Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5   |
| 53113 Bonn                  | 65760 Eschborn             |
| Tel. +49 (0) 228 4460 – 0   | Tel. +49 (0) 6196 79 – 0   |
| Fax +49 (0) 228 4460 – 1766 | Fax +49 (0) 6196 79 – 1115 |

svbb@giz.de

www.giz.de

### Autoren

Andreas Dernbach, Fritz Feder, Ewald Gold, Julia Schmidt

### Redaktion

Sektorvorhaben Berufliche Bildung

### Gestaltung

Ulrike Albrecht visuelle Kommunikation, Darmstadt

### Druck

Druckriegel GmbH, Frankfurt  
Gedruckt auf FSC-zertifiziertem Papier

### Bildnachweis

© Titel: Ghana; Steven Adusei Photography  
© Ägypten: (S. 8, 12) WEB-TT Konsortium; © Brasilien: (S. 8,18,24,36,42) Ausbildungszentrum Volkswagen; Lafstudio  
© Deutschland: (S. 28) Kreishandwerkerschaft Steinfurt-Warendorf; © Ghana: (S. 2,6,18,49) Ghana Skills Development Initiative/  
Steven Adusei Photography © Kosovo: (S. 6,15,17,46) Klaus-Dieter Werthmann, Bernd Techau, HWK Dortmund  
© Mexiko: (S. 2,13,53) Ausbildungszentrum Volkswagen Brasilien; © Pakistan: (S. 17) Kopmann, GIZ  
© Saudi Arabien: (S. 15,42,53) Peter Lahann/Jacob Steiger/Andreas Wolf, TTC und GIZ  
© Thailand: (S. 2,6,8,12,36,46,50) Effective In-Company Vocational Training in the Mekong Region, GIZ  
© Tafeln, Grafiken: Ulrike Albrecht

### Stand

Februar 2016

Die GIZ ist für den Inhalt der vorliegenden Publikation verantwortlich.

### Im Auftrag des

Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)  
Referat Bildung und digitale Welt

### Postanschrift der BMZ-Dienstsitze

|                               |                              |
|-------------------------------|------------------------------|
| BMZ Bonn                      | BMZ Berlin   im Europahaus   |
| Dahlmannstraße 4              | Stresemannstraße 94          |
| 53113 Bonn                    | 10963 Berlin                 |
| Tel. +49 (0) 228 99 535 – 0   | Tel. +49 (0) 30 18 535 – 0   |
| Fax +49 (0) 228 99 535 – 3500 | Fax +49 (0) 30 18 535 – 2501 |

poststelle@bmz.bund.de

www.bmz.de