

# Anerkennung und berufliche Distanz – Herausforderungen und Potentiale für die betriebliche Ausbildung

Marco Blank , Manuel Nicklich , Sabine Pfeiffer <sup>1</sup>

**Zusammenfassung:** Im deutschen Berufsbildungssystem ist das betriebliche Ausbildungspersonal eine zentrale soziale Gruppe, der politisch wie wissenschaftlich jedoch oftmals wenig Aufmerksamkeit zu Teil wird. Dort wo sie diese bekommt – wie in unserer jüngst durchgeführten Befragung „Ausbildungspersonal im Fokus“ (APIF) – zeigt sich, dass sich diese Gruppe häufig nicht anerkannt fühlt. Gerade vor dem Hintergrund der hohen Bedeutung des Ausbildungspersonals für Qualität und Nachhaltigkeit des Berufsbildungssystems erscheint dies problematisch und klärungsbedürftig. Ergebnisse unserer Studie lassen erkennen, dass diese Situation Engagement und Motivation des Ausbildungspersonals senkt und sich so auf die Qualität und Zukunftsfähigkeit der dualen Berufsausbildung auswirkt. Hierarchische Unterschiede und damit potenziell eine geringere Anerkennung untergeordneter Tätigkeiten sowie die Akademisierung bieten nur teilweise Erklärungen für diese Schräglage, da strenge Rangordnungen in Betrieben zwar häufig noch vorhanden sind, derzeit tendenziell abgebaut oder abgeflacht werden. Wir erweitern die Diskussion um die Anerkennung der Ausbildungstätigkeit durch den Aspekt der beruflichen Distanz basierend auf den Ergebnissen unserer Mixed-Methods-Analyse der Studie APIF. Berufliche Distanz bezieht sich auf die Unterschiede in Bezug auf die Sphäre der Erfahrungen und kognitiv-normativen Schemata, die entstehen, wenn Berufe – gerade im Verhältnis von Vorgesetzten zu Beschäftigten – weniger oder keine inhaltlichen Anknüpfungspunkte mehr teilen und dadurch eine Distanz entsteht.

**Abstract:** In the German vocational training system, organizational VET trainers are a central social group that often receives little attention, both politically and academically. Where they do receive attention – as in our recent survey of organizational VET trainers – it is evident that this social group often does not feel recognized. This appears problematic and in need of clarification, particularly in view of the great importance of training personnel for the quality

---

<sup>1</sup> Dr. Marco Blank, FAU Erlangen-Nürnberg, E-Mail: marco.m.blank@fau.de; Dr. Manuel Nicklich, FAU Erlangen-Nürnberg, E-Mail: manuel.nicklich@fau.de; Prof. Dr. Sabine Pfeiffer, FAU Erlangen-Nürnberg, E-Mail: sabine.pfeiffer@fau.de

and sustainability of the vocational training system. The results of our previous study “Ausbildungspersonal im Fokus” (APIF) show that this situation reduces the commitment and motivation of organizational VET trainers and thus has an impact on the quality and sustainability of dual VET. Hierarchical differences and thus potentially a lower recognition of subordinate activities, as well as academization, only partially explain this imbalance, as strict hierarchies still often exist in companies but are currently being dismantled or reduced. We expand the discussion on the recognition of training activities by adding the aspect of occupational distance based on the results of our mixed-methods analysis of the APIF study. Professional distance refers to the differences in terms of the sphere of experience and cognitive-normative schemata that arise when professions – especially in the relationship between supervisors and employees – share fewer or no points of contact in terms of content, thereby creating a distance.

## 1 Einleitung

Die spezifische Aufgabe des dualen Berufsbildungssystems in Deutschland ist die Integration (meist) junger Menschen in die Arbeitswelt. Auszubildende werden dabei theoretisch und praktisch zu selbstständigen und verantwortungsvollen Fachkräften qualifiziert. Die theoretische Qualifikation ist dabei eher Aufgabe der Berufsschulen, die praktische Qualifikation eher die der Betriebe – daher sprechen wir in der dualen Berufsbildung von zwei Lernorten. Damit kommt beiden Lernorten eine Bildungsverantwortung zu, die erst im Zusammenspiel vermittelt, was die jeweiligen Berufe ausmacht. „Beruf ist eine spezifisch zugeschnittene, auf produktive Aufgaben bezogene und aus **gesellschaftlichen Bildungsprozessen** (*hervorgehoben durch die Autor\*innen*) hervorgehende soziale Form von Fähigkeiten und Fertigkeiten und/oder dazu komplementärer fachlicher Tätigkeiten und Leistungen“ (Voß 2024: 41). Im Beruf steckt also mehr also nur eine Sammlung von Tätigkeiten und mehr als in spezifischen und zweckgebundenen Bildungsprozessen. Es geht eine gesellschaftliche Verantwortung einher, die erst vermittelt werden muss. Freilich streitbar, ob es bei einer Internalisierung des Marktes – der sog. Vermarktlichung (Moldalsch 1998: 211) – bleibt oder ob von einer Vergesellschaftung im Weber'schen Sinn gesprochen werden kann. Unabhängig vom Ergebnis dieser Gegenüberstellung trägt sich die Wechselwirkung von Markt und Gesellschaft in den teilhabenden Subjekten aus, deren Kern die Arbeiter und Arbeiterinnen darstellen. Arbeit ist eben nicht nur (aber auch) Erwerb oder Absicherung sowie Ausgangspunkt für lebensbegleitendes Lernen (Bosch 2004), sie ist „eine wesentliche Grundlage menschlicher Entwicklung“ (Böhle 2010: 151) und Voraussetzung für gesellschaftliches Zusammenleben (Honneth 2023).

Die Internalisierung passiert nicht nebenbei oder automatisch, sondern wird im dualen System von einer Vielzahl ineinander verstrickter Systeme ermöglicht und gesteuert. Zentrale Figur in diesem Prozess ist die Ausbilderin/der Ausbilder. Sie agieren als Bindeglied des Dualen und vermitteln zwischen (non-)formalem und informellem Wissen, verbinden also theoretisch Gelerntes mit der Praxis. Das ist insofern notwendig, als dass die theoretische Übertragung ohne die Umsetzung in den Arbeitsprozess nicht immer gelingt. Die sich wandelnde Arbeit macht es außerdem notwendig, sich den neuen Anforderungen anzupassen (Bolte &

Neumer 2021; Buschmeyer & Munz 2020) und diese Anpassungsfähigkeit zu vermitteln (siehe auch Blank im Erscheinen).

Das Vermitteln dieser Zusammenhänge und Anpassungsfähigkeiten ist, je nach Beruf, ähnlich bis gänzlich unterschiedlich. Das hängt einerseits stark von der Herkunft der Berufe sowie den spezifisch zugeschnittenen Aufgaben ab (die sich im Laufe der Zeit immer neu zusammensetzen), andererseits aber auch von gesellschaftlichen Bildungsprozessen. Dadurch stehen sich einige Berufe in ihren Aufgabenzuschnitten näher als andere und haben ein klareres Verständnis der Prozesse innerhalb ihrer Berufsgruppen, aber auch bei angrenzenden. Bestimmte Formen von Verstehen im selben (oder artverwandten) Beruf(en) fußen auf dem gleichen Fundament. Die Rolle des Ausbildungspersonals geht dabei also weit über das einfache Vermitteln von Tätigkeiten und Prozessen hinaus.

Im folgenden Kapitel zeigen wir, wie sich die Rolle des Ausbildungspersonals gewandelt hat und welche Auswirkungen dies auf die Arbeit im dualen Berufsbildungssystem hat. Dabei greifen wir den aktuellen Forschungsstand auf, der die Komplexität des Wandels verdeutlicht. Im dritten Kapitel stellen wir die angewandten Methoden und die Herkunft der Daten unserer Studie dar, bevor wir im vierten Kapitel unsere Ergebnisse zur neuen Position und den neuen Herausforderungen des betrieblichen Ausbildungspersonals darlegen, die aus dem Wechselverhältnis verminderter Anerkennung und einer beruflichen Distanz resultieren.

## 2 Rolle des Ausbildungspersonals im Wandel

Obwohl das Berufsbildungssystem oft als ein Relikt der „alten“ Wirtschaft und der Industriazeit angesehen wird, erweist es sich immer wieder als transformativ und innovativ, indem es neue Themen einführt und Berufe erneuert (Nicklich 2017; Thelen 2014). Transformative Dynamiken haben allerdings das Potenzial, auch jene institutionellen Bedingungen zu unterwandern, die das Transformative überhaupt erst ermöglicht haben (Polanyi 2002; Reißig 2009) – dies gilt umso mehr für ein Wirtschaftssystem, das lebendige Arbeit eher als Kosten denn als Ressource begreift (Pfeiffer 2021). Es ist daher keineswegs selbstverständlich, dass das Berufsbildungssystem als Ermöglicher von Transformation sowie als Produzent von guter und menschenwürdiger Arbeit am Ende dieser multiplen Transformationen noch ein lebendiges und funktionierendes institutionelles System sein wird.

Ein zentraler Akteur des Berufsbildungssystems in diesem Zusammenhang ist das betriebliche Ausbildungspersonal (Bahl & Schneider 2022; Nicklich et al. 2022). Wenngleich in der Forschung häufig unterschätzt, ist es die Gruppe des Ausbildungspersonals, die Kompetenzanforderungen der Transformation in das Berufsbildungssystem hineinragen und konkretisieren. Auf eine Art und Weise, die Voraussetzungen für gute und menschenwürdige Arbeit schafft. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Rolle des Ausbildungspersonals in der Transformation davon abhängt, wie stark sie dafür in den Konflikt mit dem Unternehmen gehen kann – das hängt stark von der Bedeutung des Ausbildungspersonals ab. Gerade dann, wenn die Interessen von Ausbildung und Unternehmen sich nicht decken (Baethge et al. 1980: 13), beispielsweise wenn ein Auftrag fertig werden muss und dabei keine Zeit besteht, die Auszubildenden angemessen in den Ablauf einzuwiesen. Dies ist darauf zurückzuführen, dass – im

Gegensatz zur rein schulischen Ausbildung – die wirtschaftliche Entwicklung, die Marktposition des Betriebes und die Arbeitsorganisation bei der Gestaltung der Ausbildung eine Rolle spielen (ebd.). Auch die berufliche Bildung ist eine besondere Ressource für Innovation als Grundlage für menschenwürdige Arbeit und für gesellschaftliche Teilhabe – gerade wegen seiner institutionalisierten Prozesse zur Aushandlung der Inhalte. In bisherigen Aushandlungsprozessen ist der Beitrag von betrieblichem Ausbildungspersonal zur dualen Berufsbildung unverzichtbar, wenn es darum geht, Betriebe mit Leben zu füllen und einen Beitrag zur Sicherung guter Arbeit zu leisten (Nicklich et al. 2025).

Seit den späten 1980er Jahren haben sich die Anforderungen an das betriebliche Lernen deutlich verändert und damit auch die Rollen der betrieblichen Ausbilder\*innen. Das Ausbildungspersonal sowie die Beschäftigten müssen unvorhersehbare Probleme selbstständig bewältigen und darauf angepasste Lernbedingungen gestalten (Baumgartner 2015). Vor dem Hintergrund vielfältiger Umbrüche und Transformationen erscheint die Konstellation von betrieblicher Ausbildung zunehmend komplexer. Beispielsweise die Einführung des digitalen Berichtshefts macht es auch für das Ausbildungspersonal notwendig, sich in neue Systeme einzuarbeiten und andere Abteilungen – sofern vorhanden – in die Gestaltung dieser neuen Systeme einzubringen (oder selbst einbezogen zu werden). Vielmehr noch wird auch erwartet, dass sie neue Systeme im Unternehmen durchsetzen, für sich die richtigen Weiterbildungen auswählen und die Auszubildenden in diese Systeme einzuarbeiten. Diese Art von Wandel ist nicht neu, die Summe der Veränderungen sowie das Wappnen gegenüber Veränderung, die erwartet wird aber noch nicht angekommen ist, vervielfacht die Anforderungen. Eine Kfz-Werkstatt muss auch bereit für Elektromobilität sein, wenngleich die Anzahl der Kund\*innen mit Elektrofahrzeugen noch verschwindend gering ist.

Inwieweit gute Arbeit – auch für und durch die Tätigkeit von betrieblichem Ausbildungspersonal – realisiert wird, hängt nicht zuletzt von der Beziehungskonstellation und der Position der Ausbilder\*innen ab. Um dies konzeptionell zu erfassen, greifen wir auf das Konzept der betrieblichen Sozialordnung zurück, das den Betrieb als sozialen Raum in den Mittelpunkt stellt (Kotthoff 2023, 2005).

In diesem Ansatz wird auf die Grundlagen sozialer Integration rekurrend, die über die formale Bindung an das Unternehmen hinausgeht. Mittels anerkennungstheoretischer Überlegungen wird betont, dass neben der Entlohnung auch der Werteschaetzung in der Arbeit eine zentrale Rolle zukommt. Diese ist vor allem dann notwendig, wenn von den Beschäftigten erwartet wird, sich über die im Arbeitsvertrag festgehaltenen (und festhaltbaren) Bestandteile hinaus ins Unternehmen einzubringen. Daher werden Normen, Interaktionen und Kompromisse berücksichtigt, die eine soziale Integration ermöglichen oder eben behindern (Kotthoff 2005). Zum Handlungsfeld der betrieblichen Sozialordnung gehören neben dem Leistungsregime, der Managementpraxis und der institutionalisierten Interessenvertretung auch Fragen der Beschäftigungs- und Personalpolitik, einschließlich Fragen der beruflichen Bildung. Das Unternehmen als soziales Gebilde und die Anerkennung der jeweiligen Rollen, die mit bestimmten zugehörigen Identitäten einhergehen, sind zentrale Grundannahmen des Konzepts. Es geht um gegenseitige Anerkennung, um die Herstellung von Kooperation, Konsens, Konflikt und Opportunismus (Kotthoff 2005).

Die Stellung des betrieblichen Ausbildungspersonals wird in diesem Zusammenhang meist nicht explizit angesprochen. Es lassen sich jedoch Parallelen zum mittleren Management erkennen, das sich in einer Sandwich-Position zwischen den Beschäftigten und dem Topmanagement befindet (Gjerde & Alvesson 2020: 129, Harding et al. 2014). Das Ausbildungspersonal hat, wie das mittlere Management, eine besondere Stellung innerhalb der Unternehmenshierarchie zwischen dem operativen Kern und dem Topmanagement (Nicklich et al. 2025). Die Rolle des Ausbildungspersonals kann als vermittelnd oder überbrückend in Bezug auf das obere Management und die Auszubildenden gesehen werden (ebd.).

Mills verwies bereits in seinen Arbeiten über Angestellte in den 1950er Jahren auf diese Merkmale (Mills 1956). Insbesondere seine Ausführungen zu Vorarbeitern erlauben einen Vergleich mit betrieblichem Ausbildungspersonal. Aufgrund ihrer Position – sehr nah am operativen Geschäft – sind sie in besonderer Weise von technischen und organisatorischen Veränderungen betroffen. Infolgedessen ändern sich Anerkennung und Aufgaben ganz erheblich (Mills 1956: 88). Wie bei allgemeineren Argumenten zum mittleren Management, bei denen verschiedene Formen von Wissen, die mit der mittleren Position verbunden sind, entscheidend sind (Delmestri & Walgenbach 2005), betont Mills die Erfahrungen von Vorarbeitern, die durch organisatorische oder technische Veränderungen unter Druck geraten. Das bedeutet, dass schon damals die Weitergabe von Wissen und die institutionelle Verankerung ein zentrales Thema für diese Position war.

Aktuelle Studien, die sich mit der Frage nach der Rolle des mittleren Managements in Bezug auf die Mitarbeiterbeteiligung beschäftigen, gehen auch auf wichtige Aspekte ein, die die soziale Ordnung des Unternehmens betreffen (Fenton-O'Creevy 1998; Floyd & Wooldridge 1992). Letztlich wird die Koordination verschiedener organisatorischer Prozesse bei der Mitarbeiterbeteiligung hervorgehoben und betont, dass das Gelingen auch entscheidend von der Rolle der mittleren Führungskräfte abhängt. Es wird deutlich, dass insbesondere unklare Kommunikation und Transparenz der Konsequenzen von Veränderungen oder keine notwendigen Veränderungen in den organisatorischen Prozessen zu Widerständen beim mittleren Management führen (Fenton-O'Creevy 1998). Studien befassen sich auch mit der Einbindung des mittleren Managements in strategische Prozesse. Dabei geht es insbesondere um das Zusammenspiel von Top- und mittlerem Management bei der Strategieformulierung und bei der tatsächlichen Umsetzung (Floyd & Wooldridge 1992). Ausbildungspersonal tritt in dieser Sandwich-Position sowohl als Subjekt und Objekt der Kontrolle als auch des Widerstands auf (Harding et al. 2014; Nicklich et al. 2025).

### 3 Daten und Methode

Eine gemeinsame Vorstudie im Jahr 2018 hatte ergeben, dass es kaum mehrdimensionale und holistische Studien zur Betrachtung von betrieblichem Ausbildungspersonal gibt. Außerdem waren, wenn Ausbildungspersonal betrachtet wurde, fast ausschließlich hauptberufliche/hauptamtliche und nebenberufliche/nebenamtliche Ausbilder\*innen gemeint – ausbildende Fachkräfte hingegen fanden kaum Erwähnung. Gefördert durch die IG Metall haben wir von 2019 bis 2021 systematisch diese Lücken mittels Mixed-Methods-Ansatz adressiert (siehe auch Blank et al. 2022). Es wurden 28 Interviews mit Ausbildungspersonal und Expert\*innen in der

Ausbildungslandschaft geführt und in einem webbasierten Onlinefragebogen 1.004 Ausbilder\*innen und ausbildende Fachkräfte befragt. Die Themen der Befragung gliederten sich entlang der in der Vorstudie identifizierten vier Themenbereiche *Arbeitsbedingungen*, *Qualifikation und Weiterbildung*, *Wertschätzung/Bedeutung* und *Gestaltung im Wandel*. Als fünften Themenbereich haben wir die *Digitalisierung*“ gefasst, da besonders die Interviews während der Pandemie verdeutlicht haben, wie wichtig das Thema für das Ausbildungspersonal zu diesem Zeitpunkt war (und ist). In diesem Zusammenhang ist erwähnenswert, dass die berufliche Distanz zum Erhebungszeitpunkt noch keine Rolle gespielt hat und von den Interviewpartnern selbst thematisiert wurde.

Tabelle 1: Kurzbeschreibung der Daten APIF 2021 (Quelle: Blank et al. 2022)

<b>Branche</b>	überwiegend Metall- und Elektrobetriebe (knapp 90 Prozent in Betrieben mit über 250 Beschäftigten)
<b>Zeitraum</b>	2021 (Onlinebefragung: Mai bis Juni 2021)
<b>Erhebungsgruppen</b>	Ausbildungspersonal mit AEVO-Schein, ausbildende Fachkräfte, Expert*innen im Ausbildungssystem
<b>Fallzahl</b>	1.004 Fälle (über 220 Variablen) im Onlinefragebogen, 28 Interviews
<b>Auswahlverfahren</b>	offen zugänglicher Onlinefragebogen, verbreitet über Betriebsräte und IG Metall-Vertrauensleute in Unternehmen (Flyer und E-Mail)

## 4 Nähe und Distanz

Die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass (Top)Management-Positionen heutzutage eher mit Akademiker\*innen besetzt werden (Franz & Voss-Dahm 2011). Das führt dazu, dass viele der bisherigen Distanzen (wie die qualifikatorische oder die hierarchische) zwischen Ausbildungspersonal und oberem Management über das unterschiedliche Bildungsniveau erklärt werden – aus unserer Sicht ist das aber, wenn überhaupt, nur ein Teil des Problems von zu geringer Anerkennung für das Ausbildungspersonal. Hinzu kommt, dass Distanz gerade in hierarchischen Unternehmen ein wichtiges Mittel darstellt, um sich abzugrenzen und eine professionelle Distanz zu schaffen (Happel 2017). Eine weitere Erklärung bietet Laumann, der bereits 1965 auf hierarchische Unterschiede und berufliche Stratifizierung und damit potentiell geringere Anerkennung von untergeordneten Tätigkeiten hingewiesen hat (siehe auch Lambert & Griffiths 2018). Auch hier wird nur ein Teil des Problems erklärt, da Hierarchien derzeit eher abgebaut werden und in unseren Interviews Hinweise zu finden waren, dass eine klarere Hierarchie auch helfen kann, Anerkennung zu erhalten. Honneth (2023) zufolge ist eine gewisse Verständigung in Bezug auf die Sphäre der Erfahrungen und kognitiv-normativen Schemata eine Voraussetzung für Anerkennung, während diejenigen, die nicht als gleichwertig anerkannt werden, verdrängt werden (Fraser 2003). Fraser zeigt also auf, dass die Verständigung, beispielsweise durch berufliches Fachwissen oder ähnliche hierarchische Stellung, eine Voraussetzung für Anerkennung darstellt. Im Umkehrschluss ist davon auszugehen, dass ohne diese Nähe auch die Anerkennung leidet. Basierend auf Laumann und Senter (1976) finden wir einen nachvollziehbaren Erklärungsversuch in dem, was sie *berufliche Distanz* genannt haben. Diese

angenommene berufliche Distanz kann ein Gefühl von Ungleichheit fördern. Damit ist betont nicht das unterschiedliche Bildungsniveau gemeint, sondern die in der Einleitung bereits angesprochenen Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Berufsgruppen. Mag zwischen Mechatroniker\*innen (Ausbildungsberuf in der Industrie) und Mechatronik-Ingenieur\*innen (Akademischer Beruf) ein unterschiedliches Bildungsniveau bestehen, bietet allerdings der ähnliche Blick auf den gleichen Arbeitsgegenstand Raum für eine gemeinsame Sphäre der Erfahrungen. Im Topmanagement haben zwar zu über 90 Prozent ein Abitur bzw. eine Hochschulreife und zu über 75 Prozent einen Hochschulabschluss – was nicht überrascht und sich gut in den Akademisierungsdiskurs einordnet – allerdings begrenzen sich die Studienfächer überwiegend auf zwei Fächer: Betriebswirtschaft und Jura machten bereits in den 1990ern 76 Prozent der Hochschulabschlüsse im Topmanagement aus (Hartmann 1995: 454). Gerade in der Industrie wäre zu erwarten gewesen, mehr als 28 Prozent der Universitätsabschlüsse in Natur- oder Ingenieurwissenschaften zu finden (ebd.). Hinzu kommt, dass die Bedeutung von Wirtschafts- und Rechtswissenschaften in Deutschland noch zunimmt (Hartmann 2006, Beyer 2007). Im Topmanagement lässt sich also weniger von Akademisierung sprechen – im Sinne der Ersetzung von Ausbildungsberufen durch akademische Berufe –, sondern von einer *Rechts- und Wirtschaftswissenschaftisierung*. Zugegeben, der Begriff ist wenig griffig. Gemeint ist damit aber das aus unserer Sicht ernst zunehmende Phänomen einer im Wandel sich noch verstärkenden (Re)produktion hierarchischer und beruflicher Distanzen, als dies noch in der „alten“ Industrie der Fall war. Damit verstärken sich einerseits Dynamiken der Stratifizierung, weil früher übliche Aufstiegsoptionen auf Basis einer zunächst beruflichen Ausbildung im Betrieb abnehmen (z. B. der Weg: Facharbeiter\*in → Ausbilder\*in → verantwortliche Position in der Personalabteilung). Zum anderen sind Beschäftigte insbesondere mit gewerblich-technischer Ausbildung zunehmend konfrontiert mit Führungskräften (und deren strategischen Entscheidungen), die Produktion nicht technisch und nicht aus eigener Erfahrung, sondern nur aus betriebswirtschaftlicher Vogelperspektive (miss-)verstehen. Diese Dynamiken der hierarchischen und der beruflichen Distanz verstärken sich wechselseitig und bergen die Gefahr eines sich multiplizierenden Anerkennungsdefizits auf Seite der beruflich Qualifizierten.

Konkret drückt sich das beim Ausbildungspersonal darin aus, dass ein Gefühl von nachgeordneter Bedeutung entsteht. Darauf weisen auch die Ergebnisse unserer quantitativen Erhebung hin. Wir haben gefragt, ob die Belange in Bezug auf die Ausbildung, die an andere herangetragen werden (Verwaltung, Leitung, Personal), ernst genommen werden. Hier haben immerhin 70 Prozent zugestimmt, jedoch fanden 30 Prozent, dass ihre Belange (eher) nicht ernst genommen werden. Wohlgemerkt bedeutet das, dass sich mehr als ein Viertel des Ausbildungspersonals nicht ernst genommen fühlt, obwohl sie eine für die betriebliche Zukunft bedeutende Interessensgruppe vertreten (Auszubildende) und selbst eine solche Interessengruppe darstellen (Abbildung 1).

Werden die Belange in Bezug auf die Ausbildung, die ich an andere herantrage (Verwaltung, Leitung, Personal, etc.), ernst genommen?

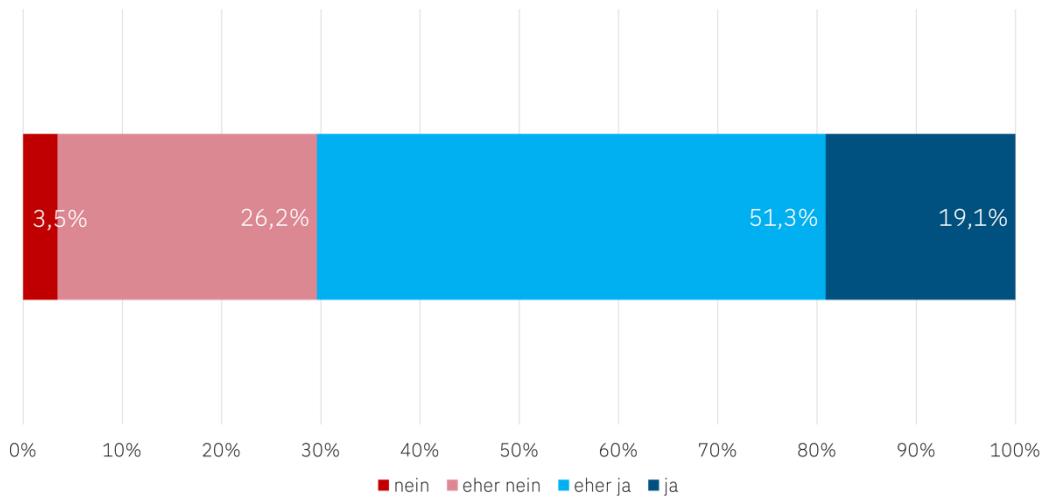


Abbildung 1: Werden die Belange in Bezug auf die Ausbildung, die ich an andere herantrage (Verwaltung, Leitung, Personal, etc.) ernst genommen? (Quelle: Nicklich et al. 2022)

Wo die Belange des Ausbildungspersonals ernst genommen werden, wird deutlich: beim eigenen Team. Über 86 Prozent geben an, dass ihre Meinung in Bezug auf ausbildungsspezifische Themen Gewicht gegenüber dem Team hat. Gegenüber dem eigenen Management (etwa 50 Prozent) ist die Stimmverteilung fast auf einem Niveau mit der Gewerkschaft (etwa 40 Pro-

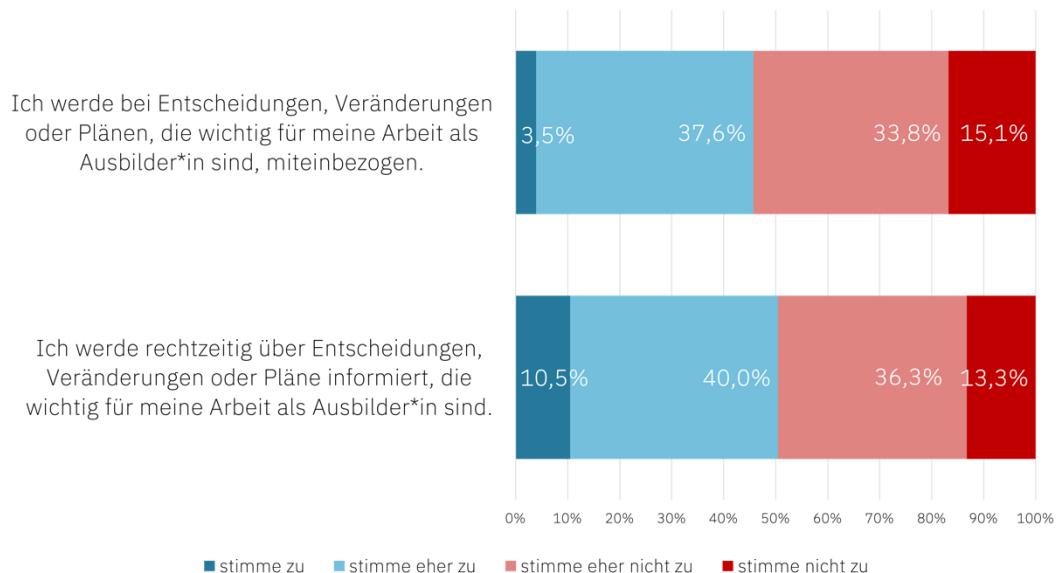
Ich habe das Gefühl, meine Meinung in Bezug auf ausbildungsspezifische Themen hat Gewicht gegenüber...



Abbildung 2: Ich habe das Gefühl, meine Meinung in Bezug auf ausbildungsspezifische Themen hat Gewicht gegenüber... (Quelle: Nicklich et al. 2022).

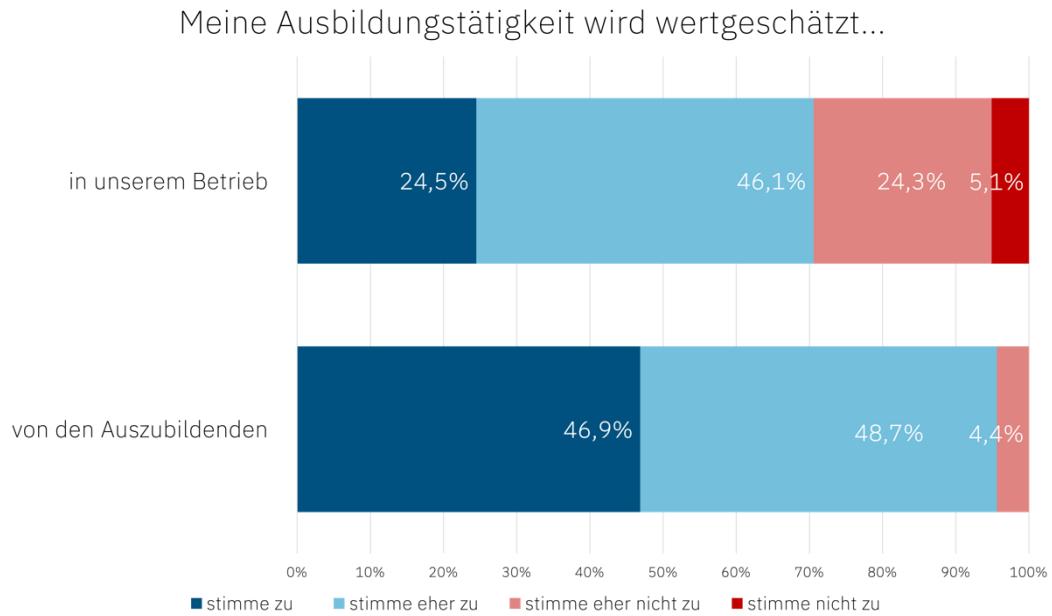
zent) und dem Verband (etwa 45 Prozent), also externen Akteuren. Nur externe Bildungsträger sind weiter abgeschlagen (etwa 29 Prozent), was zwar nicht überraschend, aber problematisch ist, wenn es um den Ausbau von (non-)formalem Wissen geht (Abbildung 2).

Noch deutlicher werden die Anerkennungsdefizite von Ausbildungspersonal dort, wo es direkt relevant für die eigene Arbeit wird. Wenn es darum geht, informiert zu werden über Entscheidungen, Veränderungen oder Pläne, die die eigene Arbeit als Ausbilder\*in betreffen, stimmen nur etwa 51 Prozent zu oder eher zu. Einbezogen werden in derartige Entscheidungen, Veränderungen oder Pläne hingegen etwa 41 Prozent. Das bedeutet, dass fast die Hälfte erst von Veränderungen ihrer eigenen Arbeit erfährt, wenn diese bereits eingetreten ist. Diese Geringschätzung dürften die Auszubildenden auch bei der Hälfte spüren, die bei Veränderungen nicht informiert wird (Abbildung 3).



*Abbildung 3: Einbezogen oder informiert werden über Entscheidungen, Veränderungen oder Pläne, die wichtig für die Arbeit als Ausbilder\*in sind (Quelle: Nicklich et al. 2022).*

Zuletzt haben wir konkret gefragt, ob die eigene Ausbildungstätigkeit wertgeschätzt wird. Hier haben über 29 Prozent angegeben, dass ihre Ausbildungstätigkeit eher von den Auszubildenden wertgeschätzt wird (etwa 96 Prozent) als von ihrem Betrieb (etwa 71 Prozent). Über ein Viertel des betrieblichen Ausbildungspersonals hat entsprechend das Gefühl, dass die Ausbildungstätigkeit vom eigenen Betrieb nicht wertgeschätzt wird (Abbildung 4). Dies stellt einen ähnlichen Wert dar wie bei der Frage, ob ihre Belange ernst genommen werden. Das liefert letztlich einen Anhaltspunkt darüber, wie eng Wertschätzung und das Gefühl, ernst genommen zu werden, zusammenhängen. Auch wenn an dieser Stelle eine Längsschnittbetrachtung das Argument nochmals stärken würde, ist der einzelne Befund erschreckend – zumal Ausbildungspersonal oft eher einem Ehrenamt ähnelt. Dies gilt besonders für die ausbildenden Fachkräfte, aber in Teilen auch für das hauptamtliche und nebenamtliche Ausbildungspersonal (vgl. Nicklich et al. 2022). Selbst wenn man dem Ausbildungspersonal so etwas wie generellen Unmut unterstellen wollen würde, ließe sich der hohe erfahrene Anerkennungswert durch die Auszubildenden nicht erklären.



*Abbildung 4: Meine Ausbildungstätigkeit wird wertgeschätzt im Betrieb oder von den Auszubildenden  
(Quelle: Nicklich et al. 2022).*

In den mit Ausbildungspersonal geführten qualitativen Interviews finden sich Hinweise dazu, wie Distanz im Betrieb erlebt wird und in welchem Zusammenhang sie zur Anerkennung steht. Ein nebenamtlicher Ausbilder hat uns gegenüber erläutert, wie der Abbau der gefühlten hierarchischen Distanz auf das eigene Empfinden und die eigene Arbeit wirkt. Er macht aber auch klar, dass dadurch eine Art von Bedeutungsverlust produziert wird:

„Ja, so blöd es klingt, finde ich, hat sich schon massiv was geändert, und grade dieses Verhältnis... Ich sage nicht, dass alles gut war bei mir in der Ausbildung, ich sage aber auch nicht, dass es schlecht war. Also bei mir war noch, gut, das wollte auch noch **mein damaliger Chef in der Ausbildung** so, da war jeder per Sie zu ihm, aber er war schon viel, viel strenger, **viel distanzierter** und hat mehr, wie soll ich es jetzt sagen, dass es nicht falsch klingt, **Druck ausgeübt**. Am Ende vom Tag hat es mir persönlich, glaube ich, nicht geschadet. Ich wurde mehr abgefragt, es war auch nicht immer, wie soll ich sagen, das angenehmste Arbeiten unter ihm, aber am Ende vom Tag **hat es einem was gebracht**. Ich sage jetzt nicht, dass man so sein sollte, ist auch nicht meine Art, Druck auf die Lehrlinge auszuüben, aber das allgemeine Befinden, auch wenn ich mit Kollegen rede, das kann man heute auch so nicht mehr bei den Lehrlingen machen, ist unser Gefühl, denn dann sind sie einfach krank. Das gab es früher auch, aber nicht so häufig, muss man schon sagen. **In meiner Ausbildung war schon der Druck, finde ich persönlich, größer, zumindest in meiner Ausbildung.**“ (NA)

Interessant ist, dass dieser erlebte Druck der eigenen Ausbildung früher zwar immer wieder positiv gewendet wird, aber gleichzeitig darauf hingewiesen wird, diesen Druck auszuüben nicht die eigene Art sei und dass das heute bei den Auszubildenden auch nicht mehr ginge. Die Hierarchie hat sich dem eigenen Empfinden nach also zweifach verändert, d. h. nicht nur ist die Distanz in Richtung (Top)Management größer geworden, sondern gleichzeitig nimmt die hierarchische Stellung des Ausbildungspersonals gegenüber den Auszubildenden stark ab.

In dieser Sandwich-Position des Ausbildungspersonals zwischen oberem Management einerseits (mehr hierarchische Distanz) und den Interessen der Auszubildenden andererseits (weniger hierarchische Distanz), verrückt sich also die Position und damit die Rolle des betrieblichen Ausbildungspersonals. Diese im Interviewzitat deutlich werdende Perspektive des nebenamtlichen Ausbilders hat in seiner Wahrnehmung auch Konsequenzen für die Wertigkeit seiner Rolle – es habe ihm ja nicht geschadet.

Eine ausbildende Fachkraft grenzt das nochmals stärker ein, indem sie auf den Generationswechsel verweist und diesen Hierarchieverlust mit einem Rückgang der empfundenen Anerkennung gleichsetzt:

„Da gab es eigentlich einen großen Wandel. Wir haben einen **Generationswechsel** im Prinzip gehabt, wenn man jetzt einfach mal die 80er, 90er und 2000er Jahre jetzt miteinander vergleicht. Ist ja klar, über so eine lange Spanne von 20, 30 Jahren muss es einen Generationswechsel geben. Die Generation, die Nachkriegsgeneration quasi, die sozusagen die Ausbildung hier geprägt und aufgebaut haben in den 50ern, 60ern, 70ern beziehungsweise in den 80ern in Rente gegangen sind, die **hatte eine komplett andere Einstellung oder Haltung zur Ausbildung**. Und die Wertschätzung bis zu dieser Generation war sehr hoch. Also so hoch, dass eigentlich auch **die Ausbilder schon auch vom Look her mit Krawatte und so überall erschienen sind**, auch so unterrichtet haben. Dann kam mit der 90er-Wende 2000 die nächste Generation, und da muss ich einfach sagen, **da gab es einen richtigen Abfall**. Da ist die Wertschätzung sehr, sehr stark gefallen mit der nächsten, jüngeren Generation. Oft waren das auch **neue Vorgesetzte, die einfach mit der Ausbildung noch nie was zu tun hatten**. Die kamen von anderen Betrieben, wurden da eingestellt als Externe und haben die Philosophie der Firma gar nicht so verinnerlicht wie wir es so für lange Zeit. Und das waren dann die neuen Chefs, die haben die neuen Regeln gesetzt und **die haben auch diese Wertschätzung quasi neukalibriert**. Ich finde, wir sind so weit jetzt gekommen, dass ich gar nicht mehr zufrieden bin mit dieser Wertschätzungsbetrachtung der Vorgesetzten. Ganz, ganz schlimm.“ (AFK)

Die Wertschätzung und Haltung zu Ausbildung sei damals also dem eigenen Empfinden nach stärker ausgeprägt gewesen, was schon im Auftreten und der Kleidung Ausdruck gefunden hat – die Krawatte war in diesem Zusammenhang möglicherweise ein Abgrenzungsinstrument gegenüber den Auszubildenden, aber gleichzeitig eine Nähe zum (Top)Management. Im weiteren Verlauf des Gesprächs wurde das deutlich, indem betont wurde, dass die neuen Vorgesetzten noch nie etwas mit Ausbildung zu tun gehabt hätten. Im Erleben der ausbildenden Fachkraft erschien dies nicht nur als Bedeutungsverlust im Verlauf der Zeit, sondern als klar benannter Moment, der die Wertschätzung neu kalibriert hat. Diese Passage deutet auf einen tiefgreifenden kulturellen Bruch in der Berufsausbildung hin, der sich in veränderter Anerkennung manifestiert. Die Formulierung der „Neukalibrierung“ der Wertschätzung artikuliert dabei eine technokratische Herangehensweise – die menschliche Beziehungen und gewachsene Traditionen als variable Größen behandelt, die nach betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten optimiert werden können. Das heißt ursprünglich sinnstiftende Beziehungen, die nicht zuletzt über eine gewisse berufliche Nähe hergestellt wurden, werden zugunsten einer rationalisierten, aber emotional verarmten Ausbildungslandschaft gelöst.

Eine weitere ausbildende Fachkraft machte ähnliche Erfahrungen hinsichtlich der Bedeutung von Ausbilder\*innen und findet eine Begründung in der Einkaufspolitik von Fachkräften statt Ausbildung im Unternehmen, was die betriebliche Ausbildung und damit die Rolle des Ausbildungspersonals entwertet:

„Also vielleicht, es gibt ja zwei Elemente der Wertschätzung. Früher war die Ausbildung... Sie hatte **eine andere Rolle in der Firma**. Also das ist eine, es hat sich mit der Zeit halt doch verändert. Früher war halt gefühlt die Ausbildung strategisch noch wichtiger als heute. Vielleicht liegt es auch an der Weiterentwicklung der Belegschaft. Vielleicht liegt es auch einfach daran, dass die **Firmen viel weiter jetzt nur noch die Einkaufspolitik haben, wenn sie Fachkräfte brauchen, kaufen sie sich die ein**. Früher war gefühlt die **Ausbildung wichtiger, also jetzt mal unabhängig vom Finanziellen**, sondern auch für die Firma wichtig, um ihren Nachwuchs zu sichern, Zukunftsarbeit zu machen, um, ich sage mal Nachwuchsbedarf zu sichern. Das hat sich auch ein bisschen tendenziell geändert. Früher gab es auch nicht diese Sprüche: Na ja, wenn wir einen brauchen, dann kaufen wir den von extern ein. Das gibt es schon öfters, also wo ich dann merke, das hat sich schon geändert. Also jetzt in der Organisation, die Ausbildung in der Organisation oder in der Firma an der Stelle. Ja. Und die Ausbildung war... **Als Ausbilder war man auch was**, inzwischen ist man gefühlt als Ausbilder halt...“ (AFK)

Aufgrund der wirtschaftlichen Ausrichtung des Unternehmens scheint es, als wäre die Ausbildung immer weiter nach hinten gerückt und Fachkräfte zugekauft worden, anstatt diese selbst auszubilden. Die Rolle der Ausbildung im Unternehmen ist in diesem Fall immer weiter verdrängt worden – so weit, dass die interviewte ausbildende Fachkraft nicht so recht Worte dafür finden konnte. Der Bedeutungsverlust der eigenen Rolle ist dem Ausbildungspersonal sehr präsent und insgesamt wird Ausbildung eher als (finanzielle) Belastung für Unternehmen betrachtet. Diese Deutungsweise schwächt die Position von Ausbildungspersonal gegenüber dem (Top)Management und erschwert die Argumentation, die aufgrund der beruflichen Distanz ohnehin schon schwieriger geworden ist – wenn nicht sogar ursächlich und Ausgangspunkt für genau diese Deutung: Ausbildung sei zu teuer.

## 5 Fazit

Gerade die Distanz-Frage ist erst in der Zweitauswertung der Interviews aufgefallen, erscheint uns aber als vielversprechende Gegentendenz zur einfachen Akademisierung als Begründung für den Fachkräftemangel. Vor allem der immer schärfere Blick auf das „sich lohnende“ von Ausbildung, die dadurch häufig reduziert wird auf ihre Wirtschaftlichkeit, legt einen Zusammenhang von Veränderungen im Management und der Degradierung von Ausbildung nahe. Je mehr das Management und seine Entscheidungen durch die oben geschilderte *Rechts- und Wirtschaftswissenschaftisierung* geprägt sind von beruflicher und hierarchischer Distanz zur beruflichen Ausbildung und damit auch zum Ausbildungspersonal, desto mehr werden Entscheidungen a) über angebotene Ausbildungsberufe, b) über die Anzahl von Ausbildungsstellen und schließlich c) über Ressourcen für die Qualität der Ausbildung im Betrieb zum rein betriebswirtschaftlichen „Datum“. Es schwindet das Verständnis der – auch ökonomischen – weiteren Effekte von Ausbildung für das Unternehmen (für Innovation, nachhaltige Fachkräftesicherung, Verschränkung von Produktion und FuE-Ebene etc.) ebenso wie für Region und Gesellschaft (soziale Mobilität, Integration, Sozialisation). Insbesondere machen unsere Ergebnisse aber deutlich, wie stark die Effekte auf das Ausbildungspersonal durchschlagen und damit deren Rolle in Unternehmen und Gesellschaft sowie ihr Anerkennungsempfinden unterminieren. Der Beitrag von Ausbildung ist kein rein wirtschaftlicher, mit dem Ausblenden anderer Faktoren gerät das Selbstverständnis des Ausbildungspersonals ins Wanken. Gerade dort, wo Ausbilden und Ausbildung und die damit verbundenen Werte (die berufsspezifisch

vermittelt werden) noch anders internalisiert wurden, wird dieser Bedeutungsverlust am deutlichsten empfunden. Gleichzeitig ist zu befürchten, dass jenes Ausbildungspersonal, dass diese Werte noch sichtbar mit sich führt, weniger wird und damit nicht nur ein bedeutendes Element beruflicher Vergesellschaftung entschwindet, sondern auch die berufliche Bildung als Institutionensystem geschädigt wird, ist das betriebliche Ausbildungspersonal doch eines seiner zentralen Säulen.

## Literatur

- Baethge, M.; Müller, J. & Pätzold, G. (1980): Betriebliche Situationen und Berufsprobleme von Ausbildern. Zum Verhältnis von Professionalisierungsprozeß, Tätigkeitsstrukturen und Berufsbewusstsein von Ausbildern. Vorüberlegungen zu einem Forschungsprojekt. *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis* 7 (4): 10–14.
- Bahl, A. & Schneider, V. (2022): Betriebliches Ausbildungspersonal in Zahlen. *BWP - Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis* 51 (4): 8–10.
- Baumgartner, A. (2015): Das betriebliche Ausbildungspersonal. In: Baumgartner, A. (Hg.): *Professionelles Handeln von Ausbildungspersonen in Fehlersituationen: Eine empirische Untersuchung im Hotel- und Gastgewerbe*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 89–149.
- Beyer, J. (2007): Primat der Finanzmarktorientierung. Zur Logik der Auflösung der Deutschland AG. *Berliner Debatte Initial* 18 (4/5): 56–64.
- Blank, M.; Nicklich, M. & Pfeiffer, S. (2022): Ausbildungspersonal im Fokus 2021: Methoden und Feldbericht (Labouratory Working Paper, Nummer 05). Erlangen/Nürnberg: FAU.
- Blank, M. (im Erscheinen): Fachkräfte im Wandel – die Bearbeitung des reflexiven Wandels mit Komplementärwissen. Bielefeld: transcript.
- Böhle, F. (2010): Kapitel II Arbeit als menschliche Tätigkeit: Arbeit als Handeln. In: Böhle, F.; Voß, G. G. & Wachtler, G. (Hg.): *Handbuch Arbeitssoziologie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 151–176.
- Bosch, G. (2004): Finanzierung lebenslangen Lernens: Der Weg in die Zukunft. Die wichtigsten Ergebnisse der Expertenkommission. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.
- Bolte, A. & Neumer, J. (Hg.) (2021): *Lernen in der Arbeit*. München, Mering: Hampp Verlag.
- Buschmeyer, J. & Munz, C. (2020): Betriebliches Lernen weiter denken – Herausforderungen durch den Wandel von Dienstleistungsarbeit. In: Ernst, G.; Zühlke-Robinet, K.; Finking, G. & Bach, U. (Hg.): *Digitale Transformation. Arbeit in Dienstleistungssystemen*. Baden Baden: Nomos, 217–226.
- Delmestri, G. & Walgenbach, P. (2005): Mastering techniques or brokering knowledge? Middle managers in Germany, Great Britain and Italy. *Organization Studies* 26 (2): 97–220.
- Fenton-O'Creevy, M. (1998): Employee involvement and the middle manager Evidence from a survey of organizations. *Journal of Organizational Behavior* 19 (1): 67–84.
- Floyd, S. W. & Wooldridge, B. (1992): Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. *Strategic Management Journal* 13 (S 1): 153–167.
- Franz, C. & Voss-Dahm, D. (2011): Ohne Studium (k)eine Führungsposition?: Nach wie vor starke Bedeutung von beruflichen Bildungsabschlüssen bei Führungskräften in der Privatwirtschaft. IAQ-Report 2011–02. Duisburg/Essen: Duisburg-Essen Publications online. <https://doi.org/10.17185/duepublico/45673>.

- Fraser, N. (2003): Umverteilung oder Anerkennung? Eine politisch-philosophische Kontroverse. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Gjerde, S. & Alvesson, M. (2020): Sandwiched: Exploring role and identity of middle managers in the genuine middle. *Human Relations* 73 (1): 124–151.
- Happel, H. (2017): „Hierarchie spezial“: ausgewählte Themen aus dem beruflichen Alltag. In: Happel, H. (Hg.): *Hierarchie als Chance*. Wiesbaden: Springer, 173–206. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-15789-0\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-658-15789-0_7)
- Harding, N.; Lee, H. & Ford, J. (2014): Who is “the middle manager”? *Human Relations* 67 (10): 1213–1237.
- Hartmann, M. (2006): Leistungseliten: soziale Selektion durch Herkunft und Hochschule. In: Ecarius, J. & Wigger, L. (Hg.): *Elitebildung - Bildungselite*. Opladen: Barbara Budrich, 206–225.
- Hartmann, M. (1995): Deutsche Topmanager: Klassenspezifischer Habitus als Karrierebasis. *Soziale Welt* 46 (4): 440–468.
- Honneth, A. (2023): *Der arbeitende Souverän: Eine normative Theorie der Arbeit* (1. Auflage, Originalausgabe). Berlin: Suhrkamp.
- Kotthoff, H. (2005): “Call me Barney“. In: Faust, M.; Funder, M. & Moldaschl, M. (Hg.): *Die „Organisation“ der Arbeit*. München, Mering: Hampp Verlag, 73–107.
- Kotthoff, H. (2023): Betriebliche Sozialordnung. In: Bohn, R.; Hirsch-Kreinsen, H.; Pfeiffer, S. & Will-Zocholl, M. (Hg.): *Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie* (2. Auflage). Baden-Baden: Nomos, 118–122.
- Lambert, P. S. & Griffiths, D. (2018): *Social inequalities and occupational stratification: Methods and concepts in the analysis of social distance*. Basingstoke: Palgrave.
- Laumann, E. O. & Senter, R. (1976): Subjective Social Distance, Occupational Stratification, and Forms of Status and Class Consciousness: A Cross-national Replication and Extension. *American Journal of Sociology* 81 (6): 1304–1338.
- Mills, C. W. (1956): *White collar: The American middle classes*. Oxford: Oxford University Press.
- Moldaschl, M. (1998): Internalisierung des Marktes: neue Unternehmensstrategien und qualifizierte Angestellte. In: Institut für sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (Hg.): *Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1997*. Schwerpunkt: Moderne Dienstleistungswelten. Berlin: Edition Sigma, 197–250.
- Nicklich, M. (2017): *Beruflichkeit in netzwerkförmiger Wertschöpfung*. Baden-Baden: Nomos.
- Nicklich, M.; Blank, M. & Pfeiffer, S. (2022): Ausbildungspersonal im Fokus. Studie zur Situation der betrieblichen Ausbilder\*innen 2021. Erlangen/Nürnberg: FAU.
- Nicklich, M.; Blank, M. & Pfeiffer, S. (2025): Realizing Decent Work in a “Sandwich” Position: Assessing VET Trainers’ Working Conditions in Times of Multiple Transformations. *International Journal for Research in Vocational Education and Training* 12 (1): 101–126.
- Pfeiffer, S. (2021): *Digitalisierung als Distributivkraft: Über das Neue am digitalen Kapitalismus* (1. Auflage). Bielefeld: transcript.
- Polanyi, K. (2002): *The great transformation: The political and economic origins of our time*. Boston: Beacon.
- Reißig, R. (2009): *Gesellschafts-Transformation. Die Suche nach einem neuen Konzept sozialen Wandels*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Thelen, K. (2014): Varieties of liberalization and the new politics of social solidarity. Cambridge: Cambridge University Press.

Voß, G. G. (2024): Beruf. In: Kopp, J. & Steinbach, A. (Hg.): Grundbegriffe der Soziologie (13., korrigierte Auflage). Wiesbaden: Springer VS, 41–49.