

# Flexibilisierung der dualen Ausbildung ein zentrales Thema

Interview mit Günther Fleig, Vorstand  
DaimlerChrysler, Personal & Arbeits-  
direktor



**ZBW:** Gesamtwirtschaftlich ist unübersehbar, dass die betrieblichen Ausbildungsressourcen in den vergangenen zehn Jahren schrittweise abgenommen haben. Nur noch etwa 43% der Neuzugänge zur Berufsbildung mündeten im vergangenen Jahr ins Duale System, ca. 17% gingen ins Schulberufssystem und ca. 40% in das zumeist perspektivlose Übergangssystem. Die Wirtschaftspresse bezeichnet das deutsche System der dualen Berufsausbildung mittlerweile nicht als Problemlöser, sondern sieht es selbst als ein Problem. „Capital“ spricht vom „dualen Problem“, das Managermagazin von der „Lehrstellenlücke“. Was müsste sich Ihrer Ansicht nach strukturell im System der deutschen Berufsbildung ändern?

**Fleig:** Wir sind nach wie vor vom Prinzip der dualen Berufsausbildung in Deutschland überzeugt. DaimlerChrysler setzt auch weiterhin – ohne wenn und aber – auf die top qualifizierten Nachwuchskräfte bei dieser Form der Ausbildung. Alles schlecht zu reden wird zum einen dem bestehenden System nicht gerecht und hilft zum anderen nicht dabei, die notwendigen Neuerungen und Weiterentwicklungen innerhalb des Systems der dualen Berufsausbildung voranzubringen. Denn dass an den Strukturen der dualen Berufsausbildung im Sinne ihrer Zukunftsfähigkeit gearbeitet werden muss, liegt aus meiner Sicht auf der Hand. Ein zentrales Thema ist dabei die Flexibilisierung der dualen Berufsausbildung. Dies könnte beispielsweise durch

Pflicht-, Wahl- und Zusatzqualifikation sowie die Integration von Kompetenzbausteinen als durchgehendes Strukturprinzip geschehen. Ein weiterer Punkt ist die Möglichkeit, ausbildungsbegleitende Prüfungen anzurechnen als Bestätigung des Erreichten. Dies entspricht einer Art Zertifizierung der erbrachten Leistungen. Dadurch erhält die Berufsausbildung auch eine bessere Verknüpfung zur Weiterbildung. Denn eines ist ebenfalls klar – der Begriff Auslerner gehört der Vergangenheit an. Ausgelernt hat man nie. Die Berufsausbildung kann lediglich eine optimale Basis für lebenslanges Lernen liefern, das in Zeiten eines enormen Wettbewerbs und der damit verbundenen dynamischen Berufswelt bereits heute von jedem Einzelnen gefordert wird.

**ZBW:** *Ist es für einen Personalvorstand in einem global agierenden Unternehmen noch gut vermittelbar, über mehrere Jahre in einer Berufsausbildung Ausbildungsinvestitionen zu tätigen, deren Amortisation für das Unternehmen nur langfristig erfolgt und häufig sehr ungewiss ist?*

**Fleig:** Die Investitionen in die Berufsausbildung amortisieren sich durch die Leistung und den Einsatz von flexiblen, zukunftsorientierten Mitarbeitern mit einer hohen persönlichen Kompetenz. Mitarbeiter, die in der Lage sind, Organisationszusammenhänge zu erkennen und die eine für die Tätigkeit passende Fachkompetenz besitzen.

DaimlerChrysler setzt bei der Sicherung des Nachwuchses neben der Gewinnung von Hochschulabsolventen voll auf die Ausbildung. Durch sie sichern wir unsere Kompetenzen für die Zukunft des Unternehmens. Ausbildung ist damit eine zentrale Säule für den Erhalt unserer Wettbewerbsfähigkeit. Wer sonst als die Menschen, die im Unternehmen tätig sind, kann den Unterschied zu unseren

Wettbewerbern ausmachen? Ihre Köpfe und Ihre Hände entscheiden über unsere Innovationskraft und unsere Produktivität.

Es gilt daher, die Ausbildung zielgerichtet und anhand der qualitativen und quantitativen Bedarfe unserer Geschäftsbereiche und Werke auszurichten. Nur so erhalten wir eine wettbewerbsfähige Belegschaftsstruktur. Wir nehmen aber gleichzeitig sehr wohl unsere gesellschaftspolitische Verantwortung wahr, indem wir heute mehr Jugendlichen die Chance geben, bei uns eine top Ausbildung zu erhalten, als wir später zur Übernahme benötigen würden.

**ZBW:** *Insbesondere für einige Großunternehmen erscheint es attraktiv, nicht weiter in anspruchsvollere Ausbildungsberufe zu investieren und stattdessen Absolventen aus Bachelor-Studiengängen zu beschäftigen. Inwieweit könnte ein solches Modell die traditionelle duale Berufsausbildung weiter zurückdrängen?*

**Fleig:** Ich kann nur für DaimlerChrysler sprechen, aber bei uns ist es nicht so, dass die Absolventen aus Hochschulen bzw. Bachelor-Studiengängen die Berufsausbildung verdrängen. Ganz im Gegenteil, im vergangenen Jahr haben wir in unseren deutschen Werken und der Zentrale die Anzahl der angebotenen Ausbildungsplätze nochmals um 5% erhöht und werden diese Erhöhung auch dieses Jahr beibehalten. Dennoch muss die europäische Zusammenarbeit weiter vorangetrieben werden. Wichtig ist dabei eine stärkere Verzahnung der dualen Berufsausbildung mit den europäischen und nationalen Qualifikationsrahmen. Aus Sicht der Wirtschaft müssen Hochschulbildung und berufliche Bildung zu einem durchlässigeren System werden. Generell gilt aber: Für Schulabgänger ohne Hochschulreife ist eine zukunftsorientierte Berufsausbildung auch in

Zukunft attraktiv, denn die Wahl zum Bachelor-Studiengang haben auch weiterhin nur die, die eine Hochschulreife besitzen.

**ZBW:** *Seitens der Wirtschaftsverbände wird angemahnt, das duale System sei in seiner Binnenstruktur zu starr. Wie könnte aus Sicht eines Unternehmens wie DaimlerChrysler eine Flexibilisierung aussehen?*

**Fleig:** Ich bin der Meinung, dass die Berufsausbildung auch zweijährige Kernberufe mit einem berufsfähigenden Abschluss ermöglichen muss - auch, um den Einstieg für Absolventen und Bewerber von Hauptschulen zu erleichtern. Eine zweijährige Ausbildung bedeutet allerdings sicher nicht zwangsläufig das Ende der Berufsausbildung. Sie kann vielmehr als Basis für dreijährige Berufe dienen, die je nach Interessenlage und Fähigkeiten entsprechend draufgesattelt werden können. Damit hätten wir also gewissermaßen eine Zweiphasigkeit in der Ausbildung. Zudem wäre aus unserer Sicht die Untergliederung in Pflicht- und Wahlbausteine – sogenannten Kompetenzbausteine – sinnvoll. Diese Kompetenzbausteine könnten dann auch in der Weiterbildung angerechnet werden, um die Doppelung von Lerninhalten und Lernzeiten zu vermeiden.

**ZBW:** *Unternehmen wie DaimlerChrysler befinden sich als attraktiver Arbeitgeber in der privilegierten Position, die besten Schulabsolventen auf dem Ausbildungsmarkt auswählen zu können. Am unteren Ende warten jedoch mittlerweile Hunderttausende von Jugendlichen auf den Einstieg in eine qualifizierte Ausbildung. Sehen Sie für Unternehmen wie DaimlerChrysler eine Verantwortung, auch für diese Jugendlichen eine Ausbildungsperspektive zu schaffen, oder ist hier primär der Staat gefordert?*

**Fleig:** Es handelt sich dabei um eine gesellschaftspolitische Verantwortung, der sich die gesamte Gesellschaft, also auch Unternehmen wie DaimlerChrysler, stellen muss. Hier würde es aus meiner Sicht helfen, wenn wir – wie bereits angesprochen – zweijährige Ausbildungsgänge anbieten könnten. Diese würden Jugendlichen alle Chancen bieten und eben nicht in einer Bildungs-Sackgasse enden. DaimlerChrysler gibt dieses Jahr zudem im Rahmen des Paktes für Ausbildung und Fachkräftenachwuchs rund 100 ausbildungswilligen Jugendlichen, die bislang keinen Ausbildungsplatz finden konnten, die Möglichkeit einer beruflichen Vorqualifizierung an den deutschen Produktionsstandorten und Vertriebsniederlassungen des Unternehmens. All diese Bemühungen fruchten allerdings nicht, wenn die Jugendlichen nicht die notwendigen Grundvoraussetzungen aus der Schule mitbringen. Wir können hier nur in sehr begrenztem Umfang „Nacharbeiten“. Wer nicht Lesen, Schreiben und Rechnen kann, der hat in der modernen Arbeitswelt leider schlechte Karten. An dieser Stelle ist mit Sicherheit der Staat in der Pflicht, die notwendigen Voraussetzungen in den Bildungs- und Schulsystemen zu schaffen.

**ZBW:** *In der öffentlichen Diskussion wird gelegentlich das Prüfungsmonopol der Kammern in der Berufsausbildung in Frage gestellt. Von einzelnen Unternehmen wird etwa vorgeschlagen, Teile der Prüfung betriebsintern durchzuführen. Halten Sie eine Verlagerung von Teilen der Abschlussprüfung in die Lernorte - z. B. Betrieb oder Berufsschule - für erstrebenswert oder ist für Sie die zentrale Kammerprüfung ein Gut, das man nicht relativieren sollte?*

**Fleig:** Die Kammern sollen auch weiterhin die zentrale Rolle der Prüfungsabnahme haben. Wir brauchen einen einheitlichen Prüfungsmaßstab, der un-

abhängig von der Unternehmensgröße und von qualitativen Faktoren in den Unternehmen ist. Die Verlagerung von Teilen der Abschlussprüfung in die Lernorte ist aber für die Unternehmen vorstellbar, die bereits heute die entsprechenden Kapazitäten für die Durchführung der Prüfungen in den Kammern bereithalten. Wir sollten mit den Kammern gemeinsam gestalten, wer welche Teile bei der Prüfungsabnahme übernehmen kann. Hierzu ist eine gemeinsame Abstimmung mit den Verantwortlichen für Berufsausbildung in Deutschland notwendig. Denkbar wären ergänzend anrechenbare, berufsbegleitende Prüfungen am Ende der jeweiligen Kompetenzbausteine. Diese könnten dann nicht nur von den Kammern, sondern bei Vorliegen der Voraussetzungen auch von zertifizierten Betrieben oder von Bildungsträgern vorgenommen werden.

**ZBW:** *Die europäische Entwicklung führt im Zuge des so genannten Bologna-Prozesses zu nachdrücklichen Veränderungen in den Hochschulen. Unter den Stichworten „Europäischer Qualifikationsrahmen (EQF)“ und der Einführung von Kreditpunkten auch im Ausbildungsbereich (ECVET) werden ähnliche Veränderungen auch im Bereich der Berufsbildung angestrebt. Inwieweit betrifft diese Entwicklung die Ausbildungsaktivitäten in Ihrem Unternehmen?*

**Fleig:** Diese Entwicklung sollte sicherlich zumindest in Teilen auch in der Berufsausbildung umgesetzt werden. Es wäre wünschenswert, dass allen Beteiligten auch auf dieser Ebene eine stärkere europäische Verzahnung gelingen könnte, die eine bessere Anschlussfähigkeit der Systeme gewährleistet. Natürlich ohne dass die Qualität der Ausbildung darunter leidet. Veränderungen im Bereich der Berufsausbildung sind allerdings noch klar zu definieren. Sobald die entspre-

chenden Entscheidungen gefallen sind, beteiligen wir uns gerne an Veränderungsprojekten zur Weiterentwicklung der Berufsausbildung.

**ZBW:** *Inzwischen betrachten Berufsbildungsexperten die „Früherkennung von Qualifikationserfordernissen“ als notwendige Bedingung für die Weiterentwicklung der Berufsbildungspraxis. Woher erhalten Sie Informationen über Veränderungen, die die Berufsbildungsarbeit in Ihrem Unternehmen betreffen? Welchen Beitrag erwarten Sie von der Qualifikationsforschung und Curriculumentwicklung für die Aus- und Fortbildung und für die berufsbildungspolitischen Aktivitäten in Ihrem Unternehmen?*

**Fleig:** Zunächst gibt es bei uns einen zentralen Bereich „Ausbildungspolitik“, der im Personalressort von DaimlerChrysler verankert ist und über den engen Austausch mit lokalen Ausbildungseinheiten an unseren Standorten und Werken bestens mit der Basis vernetzt ist. Auf diese Weise werden Entwicklungen in der operativen Arbeit frühzeitig erkannt, verarbeitet und zielgerichtet in das Unternehmen eingesteuert. Das Thema Ausbildung ist als strategisch wichtiges Thema zudem fester Bestandteil der Arbeit in fast allen Führungsgremien – im Personalressort, aber auch darüber hinaus. DaimlerChrysler ist aber nicht nur nach innen bestens vernetzt, sondern pflegt auch enge Kontakte außerhalb des Unternehmens. Wir sind zum Beispiel im Innovationskreis Ausbildung von Frau Bundesministerin Schavan vertreten und arbeiten intensiv in verschiedenen Gremien, Arbeitskreisen oder Netzwerken mit. Die Vernetzung mit Experten aus wissenschaftlichen Einrichtungen und Instituten nehmen wir ebenfalls sehr ernst: Wir kooperieren beispielsweise mit dem Forschungsinstitut Betriebliche Bildung, dem Kuratorium der Deutschen Wirtschaft für Berufsbildung oder dem

Bundesinstitut für Berufsbildung. Von all diesen Verbindungen und Kooperationen erwarten wir Anregungen und wissenschaftliche Erkenntnisse, die sich zumindest mittel- und langfristig auch in den betrieblichen Bildungsalltag integrieren lassen. Im Übrigen sind wir mit den bisherigen Ergebnissen der Kooperationen im Feld der Berufsausbildung sehr zufrieden und haben vor, diese auch in Zukunft zielgerichtet fortzusetzen.

**ZBW:** *Welche Kompetenzen sind aus Ihrer Sicht für das betriebliche Ausbildungspersonal auf den verschiedenen Ebenen in Ihrem Unternehmen besonders wichtig und auf welchen Wegen sollte es diese erwerben?*

**Fleig:** Fachkompetenz ist nach wie vor die Grundlage sowohl für die persönliche Entwicklung als auch für die Innovationsfähigkeit und Produktivität eines Unternehmens. Dies gilt meines Erachtens auch für den Ausbildungssektor und die Ausbilder. Allerdings benötigen Ausbilder neben der Fachkompetenz auch multimediale Lern- und Lehrkompetenz. Er muss wissen, wo er sich welche Informationen beschaffen kann und sie dann methodisch vermitteln. Einmal erworbenes Wissen reicht für ein gesamtes Berufsleben eben nicht mehr aus. In nahezu allen Bereichen des Unternehmens werden Flexibilität und Lernbereitschaft verlangt. Wissen, das nicht mit sozialer Kompetenz gepaart ist, kann jedoch nicht genutzt werden. Daher gehören neben der Methodenkompetenz auch soziale Kompetenzen wie Kommunikations-, Konflikt-, oder Teamfähigkeit, aber auch Führungskompetenz und Veränderungsbereitschaft zum notwendigen Repertoire eines erfolgreichen Ausbilders. Mit technokratischer Nüchternheit allein kommt man in der heutigen Zeit aus meiner Sicht nicht weit.

Auch Selbstkompetenz spielt im Lehr- und Lernprozess eine entscheidende

Rolle: Initiative und Selbständigkeit sind dabei wichtige Eigenschaften. Wir brauchen Leute mit eigenem Kopf, die wissen was sie wollen, und sich für ihre Ideen einsetzen – mit Neugierde, Teamfähigkeit und Umsetzungsstärke. Die Erstausbildung prägt auch bei den Ausbildern den Berufseinstieg. Sie reicht aber immer weniger für die Sicherung der beruflichen Laufbahn aus. Berufliche Weiterbildung spielt also gerade bei den Ausbildern selbst zunehmend eine Rolle. Personalentwicklung für Ausbilder heißt bei DaimlerChrysler aber nicht, ausschließlich off-the-Job Seminare zu besuchen oder an einem Lehrgang teilzunehmen, sondern vielmehr, sich durch Job Rotationen, Fachtagungen oder Arbeitskreise kontinuierlich weiterzubilden.

Das Interview führten Dieter Euler und Günter Pätzold.