
Argumentarium zur personellen Abdeckung des Ausbildungsaufwands in Lehrbetrieben

Eine Handreichung für Lehrbetriebe, die
Fachfrauen / Fachmänner Betreuung ausbilden

August 2008

Verfasser

Daniel Eggenberger, Dr. phil.

Kontaktadresse des Verfassers:

Päda.logics!
Dr. Daniel Eggenberger
Juliustr. 5
8032 Zürich

Tel.: 044 380 04 70

E-Mail: info@paeda-logics.ch
Web: www.paeda-logics.ch

Inhalt

1. Vorbemerkung zur Zielsetzung des Argumentariums.....	4
2. Ausgangslage.....	4
3. Argumente.....	4
3.1. Argumente, die den Ausbildungsalltag betreffen.....	4
3.1.1. Verantwortung als Lehrbetrieb.....	4
3.1.2. Zeitaufwand.....	4
3.1.3. Ausbildungsaufgaben.....	5
3.1.4. Ausbildungsgespräch.....	5
3.1.5. Formale Eckpfeiler.....	5
3.1.6. Bildungsplan.....	6
3.1.7. Leistungszielldruck.....	6
3.1.8. Kumulation der Absenzen.....	6
3.1.9. Anforderungen an die Lernenden.....	6
3.1.10. Anforderungen an die Berufsbildner/Innen.....	6
3.1.11. Doppelrolle der Berufsbildner/Innen.....	7
3.2. Argumente, die die Betreuungsqualität betreffen.....	7
3.2.1. Doppelrolle der Berufsbildner/Innen.....	7
3.2.2. Sicherung der Betreuungsqualität.....	7
3.2.3. Betreuungsauftrag und Ausbildungsalltag.....	8
3.3. Argumente, die die Bildungs- und Personalpolitik betreffen.....	8
3.3.1. Lehrstellenausbau als Nachwuchssicherung und Bildungspolitik.....	8
3.3.2. Personalpolitik.....	8
4. Ausbildungsqualität.....	8
5. Erforderliche Ressourcen (Empfehlung).....	9
6. Schluss.....	9
Hinweise zum Verfasser:.....	9

1. Vorbemerkung zur Zielsetzung des Argumentariums

Lehrbetriebe benötigen zur Gewährleistung einer guten Ausbildungsqualität angemessene Rahmenbedingungen. Dazu gehören zuvorderst entsprechende personelle Ressourcen. Um Lehrbetriebe bei der Beantragung zusätzlicher Ressourcen zu unterstützen, stellt Päda.logics! dieses Argumentarium zur Verfügung. Es beinhaltet Argumente und Begründungen, die für Verhandlungen mit Trägerschaften, Geld- und Subventionsgebern, politischen Behörden usw. verwendet werden können.

2. Ausgangslage

Die neue Ausbildung Fachfrau / Fachmann Betreuung, welche in der deutschen Schweiz seit Sommer 2006 umgesetzt wird, bedeutet für Lehrbetriebe eine grosse Herausforderung. Deshalb stellt sie ein zentrales Gesprächsthema in den Lehrbetrieben dar. Die Gründe dafür sind:

- Sie ist sehr zeitaufwändig.
- Sie erfordert hohe fachliche Kompetenzen.
- Sie stellt schon zu Lehrbeginn hohe Anforderungen an die Lernenden.
- Sie beinhaltet hohe Anforderungen an die Berufsbildner/Innen.
- Sie hat Auswirkungen auf das innerbetriebliche Gefüge.
- Sie beeinflusst die fachliche Betreuungsarbeit.

Wenn man die neue Ausbildung mit den bisherigen Ausbildungen vergleicht, gilt generell: Sie ist aufwändiger und anspruchsvoller als die bisherigen Ausbildungen.

3. Argumente

Das Argumentarium setzt sich aus 3 Ebenen zusammen:

- 4.1. Argumente, die den Ausbildungsalltag betreffen
- 4.2. Argumente, die die Betreuungsqualität betreffen
- 4.3. Argumente, die die Bildungs- und Personalpolitik betreffen

3.1. Argumente, die den Ausbildungsalltag betreffen

3.1.1. Verantwortung als Lehrbetrieb

Früher nahmen die schulischen Ausbildungsorte teilweise berufspraktische Verantwortung wahr. Heute sind die Zuständigkeiten der 3 Lernorte (Lehrbetrieb, Berufsschule, Überbetriebliche Kurs) klar voneinander getrennt. Somit müssen die Lehrbetriebe heute für den berufspraktischen Teil mehr Verantwortung übernehmen. Deshalb ist das Rollenverständnis und Selbstverständnis als Lehrbetrieb anzupassen, was faktisch eine Erhöhung des Ausbildungsaufwands mit sich bringt.

3.1.2. Zeitaufwand

Die bisherigen Erfahrungen mit der neuen Ausbildung zeigen, dass der durchschnittliche Zeitaufwand für die Ausbildung von Lernenden ca. 4 h pro Woche beträgt.

3.1.3. Ausbildungsaufgaben

Dieser Aufwand umfasst die folgenden Aufgaben:

- Mitwirkung bei der Besetzung von Lehrstellen (Selektionsverfahren)
- Vorbereitung, Führung und Nachbereitung sämtlicher Ausbildungsgespräche (Probezeitgespräche, Ausbildungssitzungen, Zwischen-Tür-und-Angel-Gespräche, Bildungsberichtbesprechungen, Konfliktgespräche, Austrittsgespräche usw.)
- Erteilung regelmässigen Ausbildungsfeedbacks
- Erteilung von Aufträgen, Instruktionen und Anweisungen
- Erstellung der Ausbildungsplanungen (z.B. Semesterplanungen)
- Beauftragung und Beurteilung der Lerndokumentationen, Begleitung der Lernenden bei der Erstellung der Lerndokumentationen
- Erstellung der Bildungsberichte
- Vorbereitung und Durchführung der Individuellen Praktischen Arbeit (IPA) im Rahmen der Lehrabschlussprüfung

Insgesamt beinhaltet dieser Aufwand die individuelle Begleitung und Anleitung der Lernenden unter Berücksichtigung der gesetzlichen Vorgaben sowie die Ausrichtung, Steuerung und Überprüfung des Ausbildungsverlaufs.

3.1.4. Ausbildungsgespräch

Die Ausbildungsgespräche bilden einen Angel- und Bezugspunkt im Ausbildungsalltag. Sie dienen dazu, den roten Faden, der sich durch die Ausbildung zieht, nicht zu verlieren. Im Idealfall werden Ausbildungsgespräche wöchentlich, im Umfang von 1 Stunde, durchgeführt. Wenn das aus betrieblichen Gründen nicht möglich ist, sind alle 2 Wochen mindestens 1.5 h vorzusehen. Wenn dieses Minimum an Ausbildungsgesprächen nicht gewährleistet ist, entsteht rasch Ausbildungsverzug.

3.1.5. Formale Eckpfeiler

Die formalen Eckpfeiler im Ausbildungsverlauf sind:

- Ausbildungsplanung (z.B. als Semesterplanung)
- Lerndokumentationen (4 Arbeitsdokumentationen und 1 Projektdokumentation¹)
- Bildungsberichte
- Individuelle Praktische Arbeit (IPA)

Die regelmässige und sorgfältige Erstellung der Ausbildungsplanung, Lerndokumentationen und Bildungsberichte erfordert genügend Zeit und fachliches Know-how. Sehr anspruchsvoll ist die Erarbeitung der betrieblichen Präzisierungen der Leistungsziele. Das gleiche gilt für die Vorbereitung der IPA.

Im Umgang mit den formalen Eckpfeilern bestehen zwischen und sogar innerhalb der Lehrbetriebe grosse qualitative Unterschiede. Die Qualität sollte deshalb im Lehrbetrieb über eine möglichst einheitliche Handhabung der formalen Eckpfeiler sicher gestellt werden. Das erfordert entsprechende Anstrengungen des Lehrbetriebs, z.B. in Form von Bereitstellung entsprechender Grundlagen, Unterlagen, Hilfsmittel, Regelungen usw. Das bedingt wiederum zeitlichen Mehraufwand.

¹ Diese Angabe gilt gemäss Dach-OdA Soziales.

3.1.6. Bildungsplan

Als anspruchsvoll erweist sich der Bildungsplan, um den sich die ganze Ausbildung dreht, denn

- der Bildungsplan ist sehr komplex und umfangreich
- die Menge der Leistungsziele ist sehr gross,
- die Hierarchie der Bildungsziele ist gewöhnungsbedürftig und wenig anwendungsfreundlich,
- die Leistungsziele sind in einzelnen Fällen bezüglich Abstraktionsgrad unterschiedlich formuliert, was wiederum ihre betriebliche Präzisierung erschwert.

Die Auseinandersetzung mit dem Bildungsplan ist sehr zeitaufwändig. Sie ist aber eine Voraussetzung für die Arbeit an den formalen Eckpfeilern.

3.1.7. Leistungszieldruck

Aufgrund des mit Leistungszielen überladenen Bildungsplans stehen die Lehrbetriebe im Ausbildungsalltag unter einem permanenten Leistungszieldruck. Sie wollen und müssen die vorhandenen Leistungsziele erreichen. Dies ist aber in der zur Verfügung stehenden Zeit nicht für alle Ziele in gleicher Intensität möglich. Deshalb müssen die Berufsbildner/Innen Prioritäten und Schwerpunkte setzen, um die wichtigen Themen vertieft zu behandeln. Das geht natürlich auf Kosten anderer Ziele, welche nur oberflächlich angesprochen werden können. Diese Form der Prioritätensetzung fällt vielen Berufsbildner/Innen nicht einfach, ist aber zur wirksamen Steuerung des Ausbildungsverlaufs unerlässlich.

3.1.8. Kumulation der Absenzen

Verglichen mit der bisherigen Ausbildung fehlen die Lernenden heute mehr im Lehrbetrieb als früher². Dabei kumulieren sich die Absenzen durch den berufsschulischen Unterricht und die überbetrieblichen Kurse mit den Absenzen infolge Freifächern, Stützkursen, Krankheit, Unfall, Ferien, Feiertagen usw. Gerade in jenen Kantonen, die den Schulbesuch an 1.5 bis 2 Tage pro Woche vorsehen, stellt diese Kumulation ein Problem dar. Denn sie schmälert die nötige Zeit zur Umsetzung der berufspraktischen Leistungsziele und erhöht dadurch den Leistungszieldruck. Mit dieser Tatsache können nicht alle Betroffenen gleich gut umgehen, was angesichts der anspruchsvoller gewordenen Ausbildung verständlich ist. Denn dann verhält es sich in einfachen Worten so, dass in weniger Zeit mehr zu leisten ist als früher.

3.1.9. Anforderungen an die Lernenden

Die neue Ausbildung erfordert, dass die Lernenden zuverlässig, flexibel und belastbar sind. Sie sollten bereits frühzeitig, also zu Lehrbeginn, selbständiges Denken und Handeln beweisen und Verantwortung übernehmen. Auch sind ihre Reflexionsfähigkeit und ein guter Zugang zur Schriftlichkeit gefragt. Wenn diese Eigenschaften nicht vorhanden sind, ergeben sich rasch viele Ausbildungsprobleme mit den Lernenden. Das wiederum erhöht den Ausbildungsaufwand. Diese Erkenntnisse beeinflussen einerseits die künftige Selektion von Lernenden, da sie bei der Besetzung von Lehrstellen berücksichtigt werden sollten. Andererseits ist im Ausbildungsalltag zu gewährleisten, dass Lernende aus den erwähnten Gründen sorgfältig und kompetent begleitet werden.

3.1.10. Anforderungen an die Berufsbildner/Innen

Die Anforderungen an die Berufsbildner/Innen sind gestiegen. Wichtig ist deshalb, dass die Lehrbetriebe darüber informiert sind, wie sie mit den Ansprüchen der neuen Ausbildung umgehen können und welche Voraussetzungen für einen erfolgreichen Umgang mit ihr erfüllt sein müssen. Die Berufsbildner/Innen benötigen Organisations-

² Diese Aussage gilt nicht für Lernende im Kanton Bern, da es sich dort gerade umgekehrt verhält - früher waren Lernende, die die Berufsschule an der Berufs-, Fach- und Fortbildungsschule BFF Bern besuchten, weniger im Lehrbetrieb.

talent, ein gutes Zeitmanagement, eine strukturierte und methodische Arbeitsweise sowie Reflexionsfähigkeit, um ihre anspruchsvolle Ausbildungsarbeit zu meistern. Wie auch von den Lernenden ist ein guter Zugang zur Schriftlichkeit gefordert. Zudem müssen sie in der Lage sein, das Ausbildungsprogramm konsequent zu verfolgen und die Ansprüche an die Lernenden zu regulieren und zu dosieren. Denn die Berufsbildner/Innen bewegen sich in einem Spannungsfeld von Fordern, Fördern und Schützen der Lernenden. Somit müssen bei der Besetzung von Stellen nicht nur die Lernenden, sondern auch die Berufsbildner/Innen gut ausgewählt werden. Von Vorteil scheint, wenn diese bereits Berufs- und Ausbildungserfahrung mitbringen und nicht allzu jung sind. Sowohl für Lernende wie auch für Berufsbildner/Innen ist ein PC-Zugang wichtig. PC-Kenntnisse sind mit der neuen Ausbildung unerlässlich. Beim Treffen von Stellvertretungslösungen (z.B. im Falle von Mutterschaft oder Krankheit / Unfall) sind die erwähnten Anforderungen ebenfalls zu berücksichtigen.

3.1.11. Doppelrolle der Berufsbildner/Innen

Berufsbildner/Innen stehen in einer doppelten Verantwortung. Einerseits nehmen sie in ihrem Kerngeschäft viele berufliche Aufgaben wahr. Dies tun sie oft in der Rolle als Linienvorgesetzte, z.B. als Team- bzw. Gruppenleiter/In. Andererseits bilden sie Lernende aus und sorgen dadurch für genügend Nachwuchskräfte. Diese Doppelrolle ist sehr anspruchsvoll und setzt entsprechende Fähigkeiten und genügend zeitliche Ressourcen voraus.

3.2. Argumente, die die Betreuungsqualität betreffen³

3.2.1. Doppelrolle der Berufsbildner/Innen

Die Betreuung von Kindern, Betagten und Personen mit Behinderungen erfordert von den Fachleuten im beruflichen Alltag grosse und permanente Aufmerksamkeit. Die Betreuung dieser Personen stellt das Kerngeschäft dar. Der Arbeitsrhythmus und die Struktur des Alltags werden somit stark durch die betreuten Personen diktiert. In vielen anderen Berufen ist die Situation diesbezüglich anders, so z.B. in den technischen, handwerklichen oder kaufmännischen Berufen. Denn in diesen Berufen wird die Aufmerksamkeit der Berufsleute nicht derart ausgeprägt von Menschen, die Betreuungs- und Entwicklungsbedürfnisse haben, beeinflusst. Für die Berufsbildner/Innen im Betreuungsbereich ist es deshalb schwieriger als in anderen Berufen, sich neben dem Kerngeschäft täglich Zeit für die Ausbildung zu nehmen. Die bereits hohen Anforderungen werden dadurch zusätzlich erhöht.

3.2.2. Sicherung der Betreuungsqualität

Weil die Lernenden verglichen mit früher weniger oft im Lehrbetrieb sind⁴, werden ihre Abwesenheiten vermehrt mit anderem Personal abgedeckt - nicht nur, um die Teams zu entlasten, sondern auch um die Qualität der Betreuung zu sichern. Nötig sind vermehrte Personaleinsätze⁵ teilweise auch an den Tagen, an denen die Lernenden im Lehrbetrieb sind. Denn aufgrund des hohen Drucks, die vielen Ziele des Bildungsplans zu erreichen, ergibt sich ein dichtes Ausbildungsprogramm (z.B. Ausbildungsgespräche führen, Aufträge erledigen, Lerndokumentationen erstellen usw.). Vermehrte Springereinsätze versprechen jedoch nur begrenzte Entspannung, denn diese verursachen gleichzeitig Unruhe in der Betreuung. Somit sind sie (päd-)agogisch nur beschränkt sinnvoll und erfordern eine wohlüberlegte Planung.

³ In diesem Zusammenhang ist die Betreuung jener Personen gemeint, die in den Betreuungsinstitutionen begleitet werden. Es handelt sich also um die betreute Klientel wie beispielsweise Kinder, Betagte und Menschen mit Behinderungen.

⁴ Auch hier gilt mit Ausnahme des Kantons Bern.

⁵ Es gibt Lehrbetriebe, die aus diesem Grund ebenfalls eine Erhöhung der personellen Ressourcen, d.h. des Personalbudgets geltend machen. Dies ist eine legitime und je nach bisherigem Stellenplan allenfalls eine notwendige Massnahme. Allerdings ist diese Massnahme nicht Bestandteil dieses Argumentariums, da sich dieses lediglich auf die Abdeckung des Ausbildungsaufwands der Berufsbildner/Innen bezieht.

3.2.3. Betreuungsauftrag und Ausbildungsalltag

Generell ist das Wechselspiel zwischen Betreuungsauftrag, Ausbildungsalltag und Ausbildungsanforderungen von den Lehrbetrieben sorgsam zu beachten und zu gestalten. Die Berufsbildner/Innen sind dabei Schlüsselpersonen, so etwa wenn es darum geht, den Lernenden auch „ausbildungsfreie“ Zeit - also Zeit, die nicht direkt mit dem Ausbildungsprogramm verbunden ist - mit den betreuten Personen zu ermöglichen oder wenn sie im Rahmen der vielen abzuarbeitenden Leistungsziele dafür sorgen, dass pädagogische und klientenbezogene Aspekte nicht unterzugehen drohen.

3.3. Argumente, die die Bildungs- und Personalpolitik betreffen

3.3.1. Lehrstellenausbau als Nachwuchssicherung und Bildungspolitik

Die Bildungsverordnung der neuen Ausbildung erlaubt, verglichen mit dem früheren Bestand, einen Ausbau des Lehrstellenangebots. Viele Lehrbetriebe haben diesen Schritt bereits getan. Dabei ist ein Ausbau der Lehrstellen aus 2 Gründen sinnvoll: Einerseits gilt es, frühzeitige Nachwuchssicherung zu betreiben. Gerade im Sozialbereich muss aufgrund demografischer Entwicklungen und aufgrund des aktuellen Angebotsausbaus der künftige Nachwuchs nicht nur quantitativ sondern auch qualitativ sicher gestellt sein. Andererseits gibt es im Sozialbereich einen Mangel an Lehrstellen, so dass ein Ausbau sowohl im politischen Trend liegt als auch ein bildungspolitisches Gebot der Stunde ist. Ein Lehrstellenausbau ist somit aus verschiedenen Gründen angebracht und rechtfertigt jederzeit eine Erhöhung der personellen Ressourcen im hier vorgeschlagenen Umfang. Mit anderen Worten: Ein Ausbau des Angebots ist nicht zum Nulltarif zu bekommen, es sei denn, man nehme bewusst entweder eine Verschlechterung der Ausbildungs- und der Betreuungsqualität in Kauf.

3.3.2. Personalpolitik

Der Ausbau des Lehrstellenangebots ist nicht nur ein bildungspolitisches, sondern auch ein personalpolitisches Signal. Das gleiche gilt für das Bekenntnis, in die Sicherung und Entwicklung sowohl von Ausbildungs- als auch von Betreuungsqualität zu investieren. Da diese Punkte eng miteinander zusammen hängen, trägt ihre Berücksichtigung zu einer guten Personalpolitik bei. Dies wiederum ist wichtig, um die Verbleibquote des Personals in den Lehrbetrieben möglichst hoch und die Fluktuationsrate möglichst tief zu halten. Eine gute Personalpolitik ist ausserdem eine Voraussetzung, damit sich Betreuungsfachleute den steigenden beruflichen Anforderungen weiterhin gewachsen fühlen und nicht ausbrennen.

4. Ausbildungsqualität

Die Ausbildungsqualität unterscheidet sich *zwischen* den Lehrbetrieben stark. Das war auch früher schon so, zeigt sich aber durch die höhere Verbindlichkeit des neuen Ausbildungssystems heute viel deutlicher. Ausbildungsqualität ist die Summe verschiedener Massnahmen, die in einem Lehrbetrieb zur Sicherung und zur Entwicklung einer guten Ausbildung ergriffen werden. Dazu zählt zuvorderst und grundlegend die Massnahme, für die Ausbildung von Lernenden genügend personelle Ressourcen zur Verfügung zu haben. Das wiederum erlaubt, Argumente und Punkte zu berücksichtigen, wie sie in diesem Argumentarium zusammen gestellt sind. Über die hier erwähnten Punkte hinaus sind aber weiter gehende Massnahmen zur Sicherung und Entwicklung von Ausbildungsqualität denkbar⁶.

⁶ Sie sind kein Bestandteil dieses Argumentariums. Siehe dazu ausführlicher: Eggenberger, Daniel (2008): Ausbildung von Kinderbetreuungsfachleuten. Die aktuelle Situation in der deutschen Schweiz. Zürich, Päda.logics. Unveröffentlichtes Manuskript. Download unter: www.paeda-logics.ch/person/publikationen.html.

5. Erforderliche Ressourcen (Empfehlung)

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass die Lehrbetriebe zur Umsetzung der neuen Ausbildung angemessene Rahmenbedingungen benötigen. **Dazu gehören ausreichende Ressourcen zur personellen Abdeckung des Ausbildungsaufwands der Berufsbildner/Innen.**

Päda.logics! verfügt über intime Kenntnisse der Realität von Lehrbetrieben. Deshalb empfiehlt **Päda.logics!** jenen Lehrbetrieben, in denen ungenügende personelle Ausbildungsressourcen vorhanden sind, eine Erhöhung der Mittel **in Relation zum bestehenden Stellenplan. Für die Abdeckung des Ausbildungsaufwands der Berufsbildner/Innen sind 10% eines Vollpensums pro Woche vorzusehen. Das entspricht ca. 4 h pro Woche.** Dieser Aufwand ist pro Lehrstelle im Budget und im Stellenplan zu berücksichtigen.

Der angegebene Aufwand basiert einerseits auf Zeiterfassungsdaten, die über einen längeren Zeitraum von Lehrbetrieben erhoben worden sind. Andererseits deckt er sich mit Erfahrungswerten von vielen Berufsbildner/Innen und Lehrbetrieben. Er umfasst den Ausbildungsaufwand, wie er in den Punkten 3.1.3. - 3.1.5. aufgeführt ist sowie die Anstrengungen der Lehrbetriebe, die Ausbildungsqualität zu sichern und zu entwickeln. Der Zeitaufwand, der allenfalls zur Erhöhung der Betreuungsqualität geleistet wird (siehe hierzu auch Punkt 4.2.1.), ist davon ausgeschlossen.

Berufsbildner/Innen benötigen für ihre anspruchsvollen Aufgaben genügend Berufserfahrung und zureichendes Ausbildungswissen. **Deshalb sollten die Lehrbetriebe entsprechende Anforderungsprofile erstellen sowie Weiterbildungsmaßnahmen ergreifen und budgetieren.**

6. Schluss

Anregungen zu diesem Argumentarium sind jederzeit willkommen. Sie tragen zu seiner Weiterentwicklung bei. Rückmeldungen sind an Päda.logics! zu richten.

Hinweise zum Verfasser:

Daniel Eggenberger, Dr. phil. in Erziehungswissenschaft, ist Gründer und Inhaber von *Päda.logics!*, einer Beratungsfirma, die Dienstleistungen im pädagogischen und sozialen Berufsfeld erbringt. Ein Schwerpunkt liegt in der Berufsbildung (Berufsbildungskurse und Beratung von Lehrbetrieben), ein anderer in der Beratung von Betreuungsinstitutionen und Organisationen der familien- und schulergänzenden Kinderbetreuung. Daniel Eggenberger arbeitet seit über 20 Jahren im Bildungsbereich. In der Berufsbildung wirkte er als Lehrmeister, Berufsbildner und Berufsbildungsverantwortlicher einer grossen Organisation. Heute ist er als Berater, Projektleiter, Dozent u.a. tätig. Weitere Informationen finden sich unter www.paeda-logics.ch.