



Megatrends und Krisen auf dem globalen Ausbildungsmarkt stellen die Berufsbildung vor neue Herausforderungen. Vor allem betriebliches Ausbildungspersonal fühlt sich oft nicht ausreichend auf die Ausbildungstätigkeit vorbereitet und sieht die eigenen Fähigkeiten zur Bewältigung neuer, digitaler und globaler Trends aufgrund der veränderten Kompetenzanforderungen kritisch. Die heterogene Ausbildungsqualität und die Unsicherheit seitens der Betriebe zu weiteren Veränderungen durch globale Trends verschärfen den Bedarf nach Leitbildern und Orientierung für Ausbildungsbetriebe und deren Ausbildungspersonal. Vor diesem Hintergrund nimmt der Beitrag exemplarisch, im Rahmen einer qualitativen Studie, die Implementierung des Ausbildungsberufes E-Commerce seitens der Unternehmen in den Blick und arbeitet Strategietypen heraus, um neue Berufsausbildungen zu realisieren.

Megatrends and crises in the global training market present new challenges for vocational education and training. In particular, company training staff often feel inadequately prepared for their training activities and are critical of their ability to cope with new digital and global trends due to changing skill requirements. The inconsistent quality of training and companies' uncertainty about future changes due to global trends further emphasises the need for guiding principles and direction for training companies and their training staff. Against this backdrop, this article examines the implementation of the e-commerce training occupation by companies within the framework of a qualitative study, exploring strategies for realising new vocational training.

E-Book Einzelbeitrag  
von: Silvia Annen, Sabrina Sailer-Frank

## Strategische Ausgestaltung von Ausbildungsprozessen in neuen Berufsfeldern

eine typenspezifische Betrachtung

aus: Berufsbildung in Zeiten des Mangels (9783763978373)  
Erscheinungsjahr: 2025  
Seiten: 153 - 167  
DOI: 10.3278/178373W012

Schlagworte: Berufsausbildung; Ausbildungsprozess; Digitalisierung in der Ausbildung; Strategietypen; Ausbildungsqualität; Vocational training; training process; digitalisation in training; strategy types; training quality  
Zitiervorschlag: Annen, S. & Sailer-Frank, S. (2025). *Strategische Ausgestaltung von Ausbildungsprozessen in neuen Berufsfeldern - eine typenspezifische Betrachtung*. In: Gössling, B.;

Heimrichs, K.; Bock-Schappelwein, J. & Barabasch, A. (Hg.).  
Berufsbildung in Zeiten des Mangels: Konferenzband zur 9.  
Berufsbildungsforschungskonferenz (BBFK) (1. Aufl.). Bielefeld: wbv  
Publikation. <https://doi.org/10.3278/178373W012>

# Strategische Ausgestaltung von Ausbildungsprozessen in neuen Berufsfeldern – eine typenspezifische Betrachtung

SILVIA ANNEN & SABRINA SAILER-FRANK

## Abstract

Megatrends und Krisen auf dem globalen Ausbildungsmarkt stellen die Berufsbildung vor neue Herausforderungen. Vor allem betriebliches Ausbildungspersonal fühlt sich oft nicht ausreichend auf die Ausbildungstätigkeit vorbereitet und sieht die eigenen Fähigkeiten zur Bewältigung neuer, digitaler und globaler Trends aufgrund der veränderten Kompetenzerfordernisse kritisch (Sailer/Annen 2021). Die heterogene Ausbildungsqualität (Ebbinghaus/Rothe 2009) und die Unsicherheit seitens der Betriebe zu weiteren Veränderungen durch globale Trends (Haufe 2021; Dutell et al. 2021) verschärfen den Bedarf nach Leitbildern und Orientierung für Ausbildungsbetriebe und deren Ausbildungspersonal. Vor diesem Hintergrund nimmt der Beitrag exemplarisch, im Rahmen einer qualitativen Studie, die Implementierung des Ausbildungsberufes E-Commerce seitens der Unternehmen in den Blick und arbeitet Strategietypen heraus, um neue Berufsausbildungen zu realisieren.

**Schlagerwörter:** Berufsausbildung, Ausbildungsprozess, Digitalisierung in der Ausbildung, Strategietypen, Ausbildungsqualität

Megatrends and crises in the global training market present new challenges for vocational education and training. In particular, company training staff often feel inadequately prepared for their training activities and are critical of their ability to cope with new digital and global trends due to changing skill requirements (Sailer/Annen, 2021). The inconsistent quality of training (Ebbinghaus/Rothe, 2009) and companies' uncertainty about future changes due to global trends (Haufe, 2021; Dutell et al., 2021) further emphasises the need for guiding principles and direction for training companies and their training staff. Against this backdrop, this article examines the implementation of the e-commerce training occupation by companies within the framework of a qualitative study, exploring strategies for realising new vocational training.

**Keywords:** Vocational training, training process, digitalisation in training, strategy types, training quality

## 1 Impulse der Ausbildungsgestaltung – neue Wege?

Die Gestaltung von Ausbildungen steht zunehmend vor komplexen Herausforderungen. So ist ein Megatrend die digitale Transformation, die digitale Kompetenzen als essenzielle Fähigkeit identifiziert, um digitale Technologien anzuwenden und so Geschäftsprozesse mitzugestalten sowie Tätigkeitsprofile wahrzunehmen (Friedrichsen/Wersing 2020). Diese Veränderung von Tätigkeitsprofilen betrifft nicht nur klassische Tätigkeiten, sondern auch (An-)Lernprozesse sowohl seitens der Auszubildenden als auch der Auszubildenden. Homeoffice und eine Entkopplung der Lernumgebung, weg von Werkstätten, Baustellen und physischem Kundenkontakt, als Antwort auf eine zunehmende Flexibilisierung der Ausbildung (Biebler/Schreiber 2020, S. 16), stellen veränderte Kompetenzanforderungen an das Ausbildungspersonal. Die sogenannte Industrie 4.0 fordert Flexibilität, Vernetzung und Automatisierung über alle Branchen hinweg (Wolff 2023) und der zunehmende Fachkräftemangel verschärft die Anforderungen an das Ausbildungspersonal, Ausbildung zu überdenken und innovativ neu zu gestalten.

Im Kontrast dazu stehen die Anforderungen der Gesellschaft sowie die sich daraus ergebenden Einflussfaktoren. In einer Zeit der Krisen sind Ausbildungsbetriebe verpflichtet, die Ausbildung sowohl inhaltlich als auch finanziell so lange wie möglich sicherzustellen (IG Metall 2020). Ein prominentes Beispiel dafür ist die Corona-Pandemie, bei der Homeoffice zum Alltag (Dutell et al. 2021) und pandemiebedingte Kürzungen der Ausbildungsvergütung und Urlaub Realität wurden (Haufe 2021). Auch die Forderung, Nachhaltigkeitskompetenzen zu fördern und damit veränderte Anforderungsprofile an Ausbildungspersonal und Lernorte nachhaltig zu gestalten sowie berufsspezifische Nachhaltigkeitskompetenzen zu vermitteln (Hemkes 2014), sind Treiber, die Ausbildungsprozesse und Ausbildungsgestaltung zunehmend kennzeichnen.

Diese Megatrends treffen auf veränderte Anforderungen an die Zielgruppe der Auszubildenden. Der Generationenwechsel im Sinne des Sicherheitsbedürfnisses der jungen Generation bei der Ausbildungswahl (Haufe 2021), aber auch die steigende Ausbildungs(un)zufriedenheit als Grund für Ausbildungsabbrüche (Martsch/Thiele 2017) erfordern eine Reorganisation von Ausbildung. Aufgrund eines Höchstwertes an unbesetzten Ausbildungsplätzen von über 70.000 freien Stellen im Jahr 2024 und einer sehr heterogenen Ausbildungsqualität von gut bis mangelhaft (Dutell et al. 2021) bedarf es eines generellen Verständnisses sowie konkreter Empfehlungen für Betriebe, wie Ausbildung innovativ gestaltet werden sollte. Folglich gilt es, die verschiedenen Ansätze der Ausbildungsgestaltung hinsichtlich ihrer Adäquanz für die aktuellen Anforderungen zu kontrastieren sowie Erfahrungsberichte zu bündeln, um daraus Empfehlungen für Unternehmen zu synthetisieren.

## 2 Theoretische Gestaltungsmerkmale betrieblicher Ausbildung – Anforderungsprofile von Auszubildenden

Um ein holistisches Verständnis der Rolle Auszubildender im betrieblichen Kontext zu generieren, aber auch um die bestehenden Herausforderungen zu identifizieren, ist es notwendig, die verschiedenen Ebenen der Anforderungen untergliedert nach persönlichen (Mikro-), unternehmensspezifischen (Meso-) und gesellschaftlichen (Makroebenen) Anforderungen zu betrachten. Im Folgenden wird auf das Modell nach Bronfenbrenner Bezug genommen, auf dessen Grundlage sich die Anforderungen in drei Ebenen untergliedern lassen:

### 2.1 Makrofaktoren: Kommunikation und Interaktion mit Stakeholdern

Auf der Makroebene steht die Kommunikation und Interaktion mit den an der Ausbildung beteiligten Stakeholdern im Vordergrund. Dies umfasst nicht nur die Kommunikation zwischen Ausbildungspersonal und Ausbildungsbetrieb, sondern auch die Verzahnung mit beispielsweise der Berufsschule, beteiligten Kammern und politischen Interessengruppen im Rahmen der dualen Berufsausbildung. Wolff (2023) weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass interdisziplinäres Kommunizieren und Kooperieren ein zentraler Faktor für das Gelingen einer polyvalenten Ausbildung sowie der Lernortkooperation sind. Diese Kommunikation legt unter anderem den Grundstein für die relevante Verzahnung von Lehrplan und Ausbildungsordnung. Idealerweise ergänzen sich diese beiden Ordnungsmittel und bieten so eine gemeinsame Grundlage im dualen System, die aber auch mit Verbindlichkeiten für beide Stakeholder einhergeht (KMK 2021). Lernortkooperation stellt in diesem Sinne die Zusammenarbeit und Verzahnung der einzelnen Lerneinheiten dar, im Rahmen derer die Berufsschule theoretische Konzepte und Inhalte vermittelt, welche vom Betrieb in der Praxis aufgegriffen und praktisch vertieft werden. Umgekehrt werden auch durch den Betrieb praktische Impulse gesetzt, die dann allgemein in der Schule aufgegriffen werden. Die Lernortkooperation dient dabei vor allem der Förderung des ganzheitlichen Lernens, der Förderung der Handlungsfähigkeit der Auszubildenden und sie schafft Praxisnähe (Pätzold 2003).

### 2.2 Mesofaktoren: Anforderungen an Unternehmen und Ausbildungsgehilfen

Auf der Mesoebene werden vor allem Anforderungen an das ausbildende Unternehmen und die weiteren im Unternehmenskontext involvierten Personen gestellt. Entsprechend dem Berufsbildungsgesetz muss ein Unternehmen die fachliche und persönliche Eignung im Sinne der Ausbildereignungsverordnung (AEVO) besitzen, um ausbilden zu dürfen (§§ 29,30 BBiG). Diese Expertise setzt sich aus pädagogischem und fachlichem Wissen zusammen. Um vor allem in größeren Unternehmen die Ausbildung zu realisieren, wird neben einem empfohlenen Schlüssel des Verhältnisses zwischen Ausbildungspersonal und Auszubildender auch der Einsatz sogenannter Ausbildungsgehilfen ermöglicht. Hierbei handelt es sich um fachliches Personal, das die

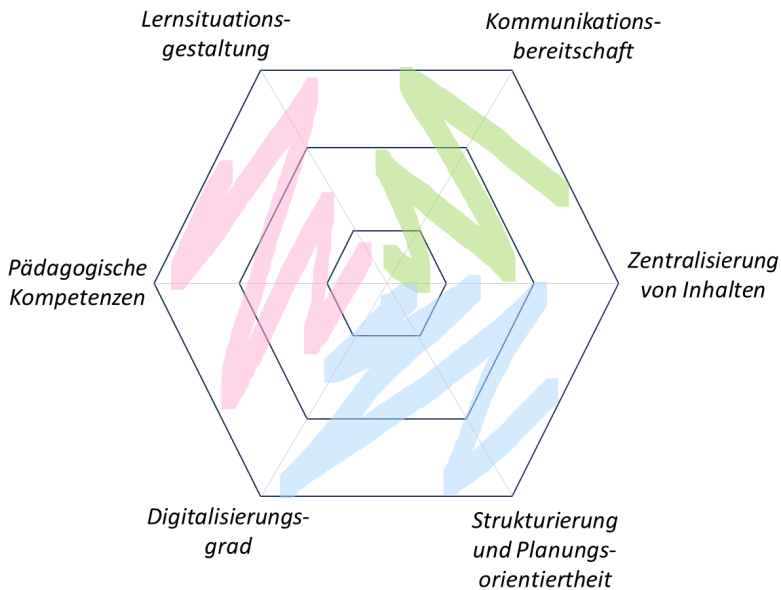
Ausbildung ergänzt, wobei die Verantwortung jedoch nach wie vor bei der Ausbildungsleitung liegt. Diese Ausbildung durch Fachexperten ermöglicht ein vertieftes Verständnis von Inhalten und darüber hinaus eine Bindung der Auszubildenden ans Unternehmen, indem sie direkte Ansprechpersonen haben (Bauer 2010). Insbesondere in größeren Unternehmen mit vielfältigen Tätigkeiten kann die fachliche Ergänzung sinnvoll sein, da Fachwissen – als essenzieller Faktor – die veränderten Arbeits- und Geschäftsprozesse abbildet und eine fachlich korrekte Vermittlung essenziell für das Gelingen der Ausbildung ist (vgl. Wolff 2023). Dennoch ist an dieser Stelle zu erwähnen, dass die Ausbildungsleitung ebenfalls im Sinne des Berufsausbildungsgesetzes maßgeblich an der tatsächlichen Ausbildung beteiligt sein muss.

### **2.3 Mikrofaktoren: Anforderungen an das Individuum (Ausbildungspersonal)**

Mikrofaktoren umfassen die konkreten Anforderungen an das Individuum, in diesem Fall das Ausbildungspersonal bzw. die Ausbildungsleitung. Die Tätigkeiten im Rahmen dieser Funktion lassen sich in fachliche, organisatorische und pädagogische Aufgaben untergliedern (vgl. Sailer/Annen 2021; Wolff 2023). Neben diesen Tätigkeiten spielen auch Rahmenbedingungen wie etwa das Mindset der Ausbildungsperson sowie deren Selbstverständnis eine Rolle. Somit ist es nicht ausreichend, wenn digitale Medien im Unternehmen verfügbar sind. Vielmehr determiniert deren tatsächliche Nutzung durch das Ausbildungspersonal die Qualität digitaler Lehr-Lern-Prozesse (Sailer/Annen 2021; Wolff 2023). Diese Nutzung lässt sich zum Teil den pädagogischen Aufgaben zuordnen, umfasst aber auch die eigene Einstellung gegenüber digitalen Medien und erzeugt somit Rückkopplungseffekte. Auch die Eingebundenheit und ein persönliches Verhältnis mit individueller Förderung von Auszubildenden gilt als wichtiger Faktor für die Ausbildung (Tutschner/Haasler 2012; Wolff 2023). Diese Eingebundenheit und das sogenannte Enablement („Befähigung“) werden ebenfalls durch vorhandene pädagogische Fähigkeiten begünstigt, um beispielsweise in diesem Zuge selbstgesteuertes Lernen zu fördern und als Chance für E-Learning-Konzepte wahrzunehmen (Lang/Pätzold 2006).

### **2.4 Zusammenführung der Faktoren**

Aus den zuvor beschriebenen Faktoren lässt sich folgendes Profildigramm identifizieren, das die relevanten Faktoren der Ausbildungsgestaltung umfasst und eine Typbestimmung ermöglicht:



**Abbildung 1:** Profildigramm der Qualitätskriterien von Ausbildungsgestaltung, eigene Darstellung

Das Farbspektrum bildet die Verantwortlichkeiten ab: So hängt die Kommunikationsbereitschaft nicht nur vom Unternehmen, sondern auch von den weiteren Stakeholdern (Bildungsinstitutionen wie Schule u. a.) ab. Hier (grün hinterlegt) wird die Beziehung zu weiteren Stakeholdern im Rahmen der Makrofaktoren berücksichtigt, die auf die Zentralisierung bzw. Dezentralisierung der Inhalte einen Einfluss im Sinne der Lernortkooperation wie auch der Handlungsspielräume bei der Lernsituationsgestaltung hat (Pätzold 2003). Die Kommunikationsbereitschaft mit anderen Stakeholdern ist dabei essenziell, um der Theorie-Praxis-Verzahnung im Rahmen der Lernortkooperation Rechnung zu tragen. Zentralisierung bedeutet die Orientierung an Ausbildungsmitteln, wohingegen ein geringer Wert an Zentralisierung eine Abweichung bzw. eigene Interpretation der vorgegebenen Inhalte und Ordnungsmittel darstellt.

Die blaue Markierung weist auf die Einflussnahme durch das Unternehmen hin. So sind die Strukturierung und Planungsorientiertheit Faktoren, die vom Unternehmen direkt gesteuert werden können (Mesofaktoren). Die Dimension umfasst das Formulieren und Verfolgen konkreter Ausbildungspläne und verweist auf die Organisiertheit des Unternehmens. Die Dimension knüpft an die Zentralisierung von Inhalten an. Darüber hinaus stellt die Digitalisierung ebenfalls einen durch das Unternehmen gesteuerten Faktor dar, der in die Ausbildung einfließt.

Die Realisierung von Lernumgebungen hängt dann wiederum von der individuellen Ebene (Ausbildungspersonal, hier rot) ab, indem die pädagogischen Kompetenzen einen wesentlichen Einfluss auf die Ausbildungsqualität haben, aber auch die eigenen Fähigkeiten zur Nutzung digitaler Technologien des Unternehmens wie auch der kooperativen Gestaltung in Absprache mit weiteren Stakeholdern (Sailer/Annen, 2021).

Die so dargestellten Schnittstellen verweisen auf die Ganzheitlichkeit der Ausbildungsqualität, die sich über alle drei Ebenen (Makro, Meso, Mikro) erstreckt und wechselseitig Einfluss nimmt. Daraus lässt sich ein Idealtyp ableiten, der alle Dimensionen umfasst und damit angelehnt an die Darstellung von Netzwerkdiagrammen eine starke Ausprägung der Dimensionen umfasst. Übertragen auf die Praxis ergibt sich jedoch die Frage, inwiefern das Wechselspiel der Faktoren in Unternehmen realisiert wird.

### 3 Ein Blick in die Praxis – Methodik

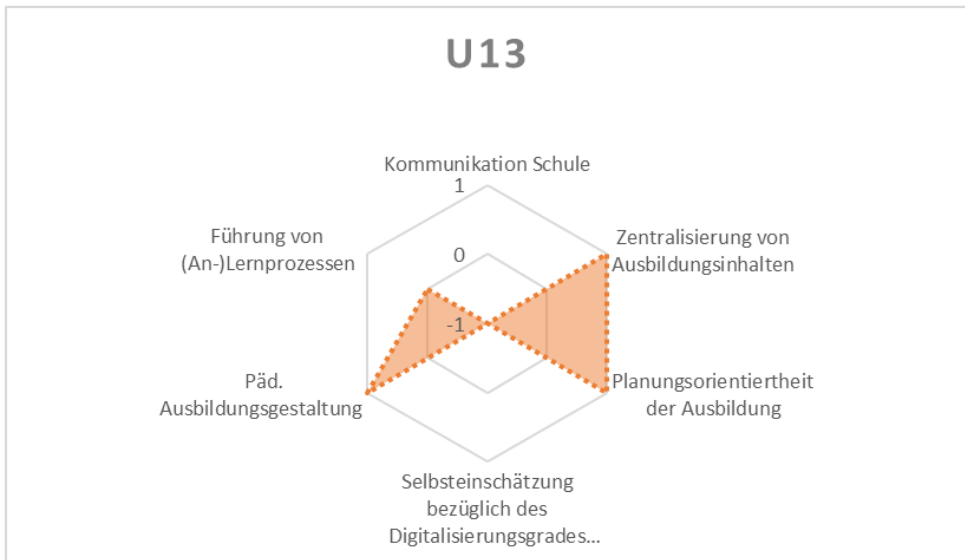
Um ein fundiertes Bild der Einschätzungen aus der Praxis zu generieren und um die vorausgehenden theoretischen Überlegungen explorativ zu validieren, wurden N=15 Unternehmen hinsichtlich der Ausbildungsgestaltung befragt. Die Unternehmenspartnerinnen und Unternehmenspartner wurden selektiv im März 2021 angeschrieben, da es sich um Unternehmen handelte, die im Jahr 2021 den Ausbildungsberuf E-Commerce aktiv angeboten haben. Die Akquise fand über die Stellenausschreibungen der Unternehmen statt. Die interdisziplinäre Stichprobe setzt sich aus drei Unternehmen des Dienstleistungsbereichs, vier Unternehmen des gewerblich-technischen Bereichs und acht kaufmännischen Unternehmen zusammen. Zehn der fünfzehn Unternehmen haben bereits 2020 mit dem neuen Ausbildungsberuf Kaufmann/-frau im E-Commerce gestartet, wohingegen fünf Unternehmen sich zum Zeitpunkt der Befragung aktiv in der Vorbereitungsphase befanden. Die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner wurden in ebendieser Phase der Vorbereitung für das neue Ausbildungsjahr 2021 im August 2021 online befragt. Die Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner der jeweiligen Unternehmen waren die aktiv in der Ausbildung beteiligten Ausbildungsleitungen mit entsprechenden Qualifikationen der Ausbildereignungsverordnung (AEVO). Die Interviews fanden leitfadengestützt statt und wurden im Anschluss transkribiert. Die Auswertung anhand der qualitativen Inhaltsanalyse fand im Sinne der Typbildung nach Kuckartz (2022) statt. Die Kategorien in Bezug auf die Typenmerkmale ergaben sich aus dem aus der Theorie hergeleiteten Modell. Diese Typen wurden in einem weiteren Schritt geclustert, wodurch sich vier Typen mit unterschiedlichen Präferenzen ergeben. Die Ergebnisse dieser Typenbildung werden im Weiteren vorgestellt.

### 4 Ergebnisse

Das nachfolgende Kapitel widmet sich der Darstellung der individuellen Typen. Diese lassen sich in vier Typen untergliedern: Planerin und Planer, Buddy, Praktikerin und Praktiker sowie Dynamikerin und Dynamiker.



## 4.1 Planer und Planerin



**Abbildung 2:** Profilmap des Typus Planerin bzw. Planer, eigene Darstellung

Der Typus Planer und Planerin umfasst zwei Unternehmen im Rahmen der Stichprobe. Ausbilderstrategien dieses Typus zeichnen sich durch einen hohen Anteil an Dezentralisierung der Ausbildung aus. Die Ausbildung ist sehr strukturiert und findet im Rahmen eigener Pläne oder Strategien neben den ordnungspolitischen Rahmenbedingungen statt. Ein Fokus dieses Typus liegt auch darauf, klar die eigene Expertise zu erfassen und relevante Kompetenzen zusätzlich durch externe Angebote zu erweitern, um die realen Anforderungen der Arbeitswelt abzubilden.

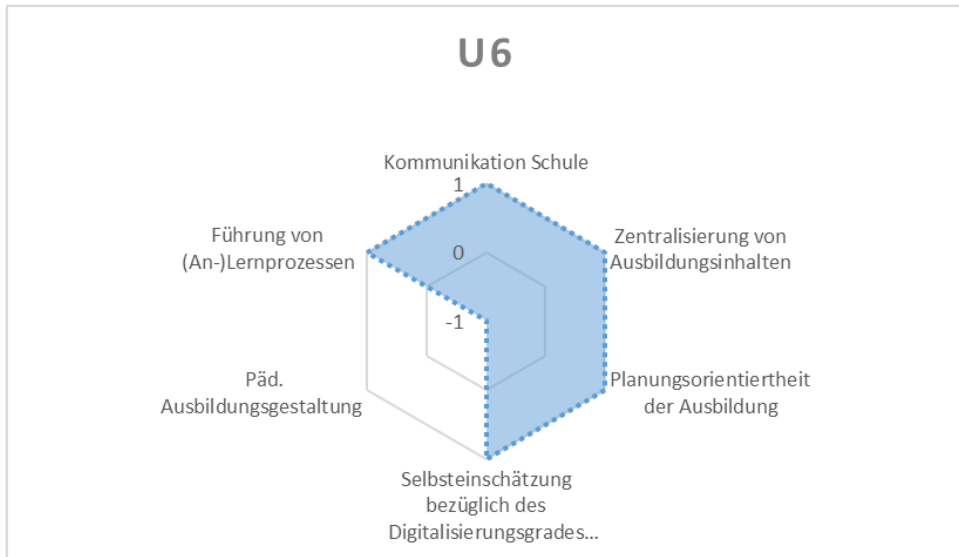
„Also, mir ist es wichtig, dass (...) diese neue Art der Zusammenarbeit, diese neue Kultur, auch die innerhalb eines Unternehmens gefordert ist, dass die mit vermittelt wird. (...) Und diesen Gesamtprozess auch täglich zu hinterfragen, ist denn das heute noch sinnvoll, was wir gestern da so eingesteuert haben oder können wir noch schneller sein, können wir noch besser sein?“ (U13: 8–8)

Innerhalb der Interviews wird deutlich, dass vor allem die aktuellen Herausforderungen im Unternehmen die Ausbildung prägen und ein ständiger Reflexionsprozess erfolgt. Folgendes Zitat verdeutlicht ebenfalls dieses Bedürfnis nach Praxisnähe und der Bereitschaft, neben den Ausbildungsstandards weitere Angebote zu schaffen:

„Dadurch haben wir die Erfahrung gemacht, wenn wir unsere Azubis auf unsere Akademie schicken; (...). Diese Schulungen sind deutlich aktueller und besser, egal, ob das klassische Themen, wie Rechnungswesen oder bankspezifische Themen sind. Da lernen sie deutlich mehr als [in der] Berufsschule und ich glaube nicht, dass die Berufsschule mit diesen Digitalisierungsthemen im Moment standhalten kann.“ (U14: 7–7)

Dieses Zitat spiegelt die hohen Ansprüche der Betriebe an die Ausbildung wider, die auch zu Dissonanzen mit den Berufsschulen führen können. Innerhalb der Interviews wird so deutlich, dass die Kommunikation mit der Schule teilweise ausgesetzt wird. Auch in Bezug auf die Digitalisierung ist dieser Typ insgesamt zurückhaltend und nimmt sich selbst als weniger digital affin wahr, stattdessen liegt der Fokus auf der korrekten (pädagogischen) Vermittlung von Inhalten sowie deren fachlicher Korrektheit.

## 4.2 Buddy



**Abbildung 3:** Profilmap des Typus Buddy, eigene Darstellung

Der Typus Buddy ist ebenfalls mit zwei Unternehmen eine kleinere Gruppierung innerhalb der zugrunde liegenden Stichprobe. Im Vergleich zum Typus Planer und Planerin sucht dieser Typ gezielt den Austausch mit weiteren Stakeholdern, wie etwa der Schule, und forciert enge Abstimmungsprozesse.

„Wir haben auch immer unsere Unterstützung angeboten und da wir schon eine große E-Commerce Abteilung hatten und für uns das kein Problem war, auch gesagt die Schule kann gerne zu uns kommen, also ein Lehrer kann auch gerne mal kommen und in der Praxis sich anschauen um das einfach zu vermitteln.“ (U4, Pos. 14)

Die Auszubildenden agieren bei diesem Typus hinsichtlich ihrer Ausbildung vordergründig sehr selbstständig. Die Unternehmen dieses Typus separieren die Ausbildungsorganisation von der konkreten fachspezifischen Ausbildung, indem die Ausbildungsorganisation als Unterstützer für die Auszubildenden zur Verfügung steht, das Lernen selbst aber in praktischen Tätigkeiten mit sogenannten Ausbildungsgehilfen

stattfindet. Auch dezentrale Angebote etwa über Lernplattformen werden hierbei eingesetzt, was sich in der Selbsteinschätzung der Befragten hinsichtlich des Digitalisierungsgrades widerspiegelt. Die pädagogisch-didaktische Gestaltung von Lehr-Lern-Arrangements nimmt bei diesem Typus jedoch eine nachgelagerte Rolle ein.

Anders als die innovative Rollengestaltung innerhalb der Ausbildung erwarten lässt, ist die Ausbildung dabei klassisch strukturiert und orientiert sich an Ordnungsmitteln sowie den Bedürfnissen der Auszubildenden, wobei ein zentraler Ausbildungsplan jedoch als Auflage verstanden und daher individuell interpretiert wird.

„Also die haben es jetzt so gemacht im E-Commerce, dass die wirklich einen Plan gemacht haben, (...), das heißt wir haben praktisch den IHK Inhalt und das, was wir intern vermitteln können, und guggen passt das zusammen. (...). Manches vermitteln wir, das ist gar nicht gefordert von der IHK, ja schön das kommt dann noch oben drauf.“ (U4, Pos. 26)

Die Trennung der Ausbildungscoordination und der fachlichen Ausbildung geht auch mit Herausforderungen einher. So leidet unter anderem das persönliche Verhältnis der Auszubildenden durch die verschiedenen Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner in den unterschiedlichen Situationen, gleichwohl die fachliche Ausbildung dadurch unterstützt wird. Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleiter in diesem Kontext beschreiben dabei ihr freundschaftliches, aber auch distanziertes Verhältnis zum Auszubildenden, indem das Ausbildungspersonal als Buddy (Freundin bzw. Freund) fungiert, der bei organisatorischen Fragen gerne unterstützt.

### 4.3 Praktikerin und Praktiker

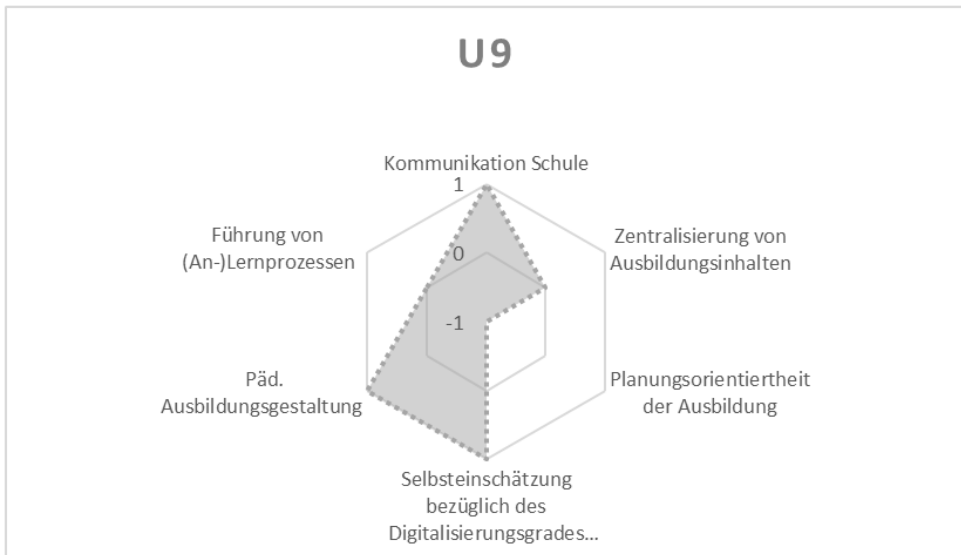


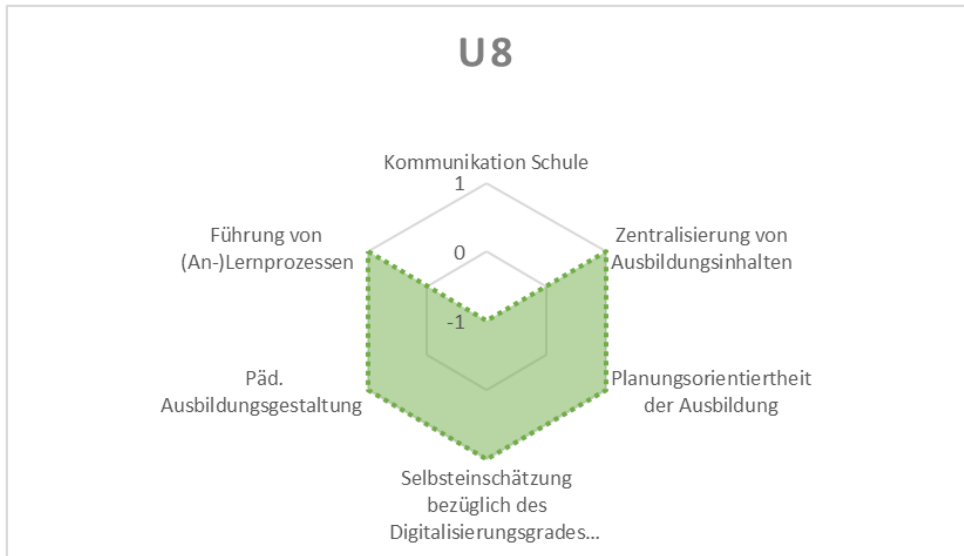
Abbildung 4: Profimap des Typs Praktikerin bzw. Praktiker, eigene Darstellung

Der Typus Praktikerin und Praktiker ist sehr stark von der betrieblichen Praxis und deren Bedarfen getrieben. Folglich ist die Anforderung dieses Typus eine möglichst praxisnahe Ausbildung entsprechend den Bedürfnissen der Auszubildenden. Sie stellen mit sechs Unternehmen die stärkste Gruppe innerhalb der Stichprobe dar. Um eine bestmögliche Ausbildung zu gewährleisten, wird ein Fokus auf die pädagogische Vermittlung, aber auch die Beziehung zu den Auszubildenden gelegt. Dies spiegelt sich in dem Vertrauensverhältnis zwischen den Ausbildungsbetrieben und den Auszubildenden wider. Die Auszubildenden werden beispielsweise im Rahmen von Homeoffice sowie für die Schulzeit freigestellt, um Inhalte zu lernen und zu vertiefen. Vor allem während Corona stellte dies keine Selbstverständlichkeit dar, jedoch hat dieser Typ einen hohen Anspruch an selbstständiges Lernen und Organisieren seitens der Studierenden, das durch diese Freiräume realisiert werden kann. Die klare Trennung der Zuständigkeiten in Kombination mit den Austauschprozessen von Betrieb und Berufsschule weist auf eine enge Verzahnung im Sinne der Lernortkooperation hin, bei welcher der Betrieb sich vor allem als praktisch anleitende Institution versteht und diesen Anspruch auch im Unternehmen – am Arbeitsplatz – praktisch realisiert. Diese Hands-on-Mentalität spiegelt sich auch in folgendem Zitat wider:

„Ja, wenn ich jetzt so an unsere Ausbildungsarbeit selber in der Ausbildungsabteilung denke - ich bin eigentlich schon immer jemand gewesen, der erklärt und sich an den Schreibtisch mit jemand setzt und dann Schritt für Schritt was vermittelt. (...) also schöner finde ich es, wenn der Ausbilder sich persönlich mit seinem Auszubildenden trifft und an eine Sache hinsetzen kann (...).“ (U10: 44–44)

Herausforderungen diesbezüglich sind sehr klassische Anlernsettings, welche für die Auszubildenden nicht die gewünschte Selbstständigkeit bieten. Demgegenüber kann die geringe Planungsorientierung für Unsicherheiten seitens der Auszubildenden sorgen, die klare Strukturen benötigen. Dies geht wiederum mit einem höheren Koordinationsaufwand seitens der Ausbildenden einher, insbesondere hinsichtlich der Gruppe von Auszubildenden mit derartigen spezifischen Bedürfnissen. Eine weitere Herausforderung besteht in der selbstkritischen Einschätzung hinsichtlich der Verwendung digitaler Medien bei diesem Typus. So schätzten die befragten Unternehmen die eigene Nutzung und Expertise als gering ein, wiesen jedoch ein umfassendes Multimediaangebot auf und benannten auch dessen sehr intensive Nutzung.

#### 4.4 Dynamikerin und Dynamiker



**Abbildung 5:** Profilmap des Typus Dynamikerin bzw. Dynamiker, eigene Darstellung

Der Typus Dynamikerin und Dynamiker trägt seinen Namen aufgrund der hohen Dynamik, mit der Ausbildung bei diesem Typus betrieben wird. Die Ausbildung findet dezentralisiert statt, beispielsweise über digitale zusätzliche Lernangebote wie Input via eigener App oder anhand von Videos zu verschiedenen Themen wie beispielsweise Arbeitssicherheit.

„Da kann (...) Medienkompetenzen, Didaktik super verknüpfen, da kann man mit Videos arbeiten, (...) Mindmapping machen, alles mögliche zusammenbasteln. Das funktioniert da klasse, beispielsweise Leitern, wenn ich da mal dabei bin, da macht man ein lustiges Video, wie einer von einer Leiter runterfällt (...)“ (U2, Pos. 48)

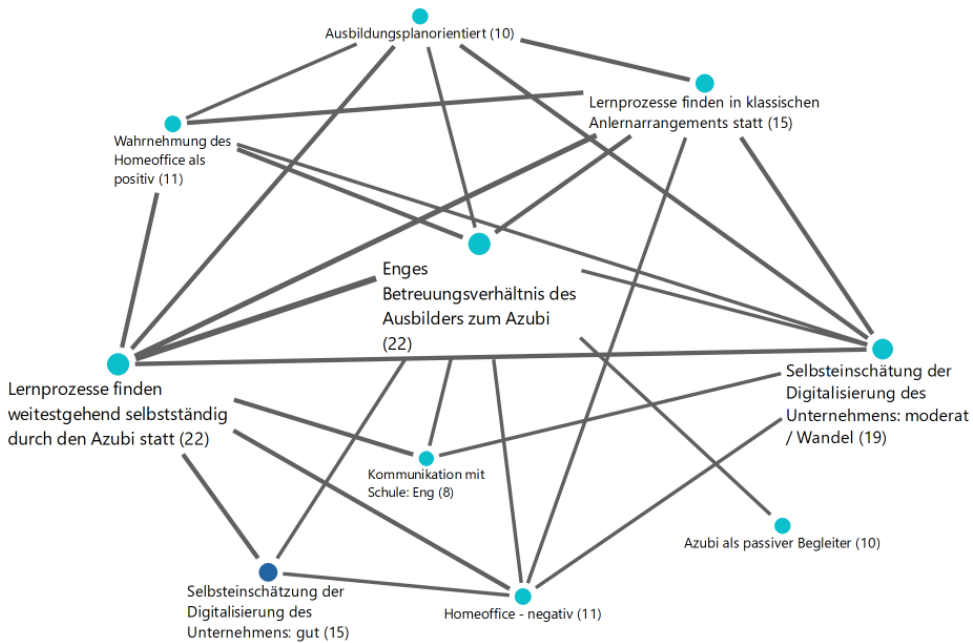
Ein zentrales Anliegen dieses Typus ist dabei, die pädagogische Gestaltung der Ausbildung sowie die sinnvolle und bedarfsgerechte Vermittlung von Inhalten und Methodiken. Folglich werden analoge und digitale Medien gleichermaßen den jeweiligen Anforderungen entsprechend verwendet. Dieser Typus ist getrieben von Impulsen der Praxis und vom Anspruch, diese möglichst direkt umzusetzen. Gleichzeitig wird ein Schwerpunkt in der pädagogischen Begleitung und Erziehung der Auszubildenden gesetzt. Folglich werden Auszubildende dieser Unternehmen den individuellen Bedürfnissen entsprechend unterschiedlich betreut und begleitet. Diese dynamischen Anpassungen an den Bedarfen der Auszubildenden und des Unternehmens gehen jedoch auch mit Herausforderungen einher. Ordnungsmittel werden somit teilweise eher kritisch gesehen und die Ausbildung wird sehr unternehmensspezifisch gestaltet, da der Ausbildungsrahmenplan als zu allgemein und branchenunspezifisch bewertet wird.

Auch die Kommunikation mit der Berufsschule leidet unter dieser Entkopplung der beiden Ausbildungsbestandteile.

„Also orientieren nein, wir nehmen zur Kenntnis, was in der Berufsschule gelehrt wird. Damit uns natürlich auch leicht fällt auf die Prozesse des Unternehmens hinzuweisen und zu sagen, so wird es gelernt, so machen wir es wo gibt es, wo gibt es Unterschiede und warum gibt es diese Unterschiede? Damit eben hier klar wird, warum?“ (U8, Pos. 20)

#### 4.5 Independenten der einzelnen Faktoren

Die vorausgehenden Ergebnisse verweisen auf Verbindungen gewisser Merkmale. Diesen wurde im Rahmen des Creative Coding durch die Generierung einer Code-Map nachgegangen, indem Segmente miteinander verknüpft wurden, bei denen die einzelnen Ausprägungen der Kategorien sehr nahe im Material aneinanderliegen. Die Dicke der Linien steht für die Häufigkeit der Überschneidungen beider Code-segmente. Daraus ergibt sich folgendes Bild:



**Abbildung 6:** Code-Map zur Segmentierung der Ausprägungen der Kategorien, eigene Darstellung

Abbildung 6 zeigt die Zusammenhänge der verschiedenen Merkmale der Unternehmen auf. Im Zentrum steht sowohl in der betrieblichen Praxis als auch entsprechend in der Abbildung das enge Betreuungsverhältnis zwischen der Ausbildungsperson und den Auszubildenden als Konstante, um Lernprozesse sowohl klassisch zu begleiten als auch um ein Enablement der Auszubildenden zu ermöglichen. Es lassen sich zudem wechselseitige Beziehungen zwischen klassischen (An-)Lernprozessen und selbstständigen Lernarrangements identifizieren. Das Material zeigt in diesem Kon-

text die bestehenden Herausforderungen von Homeoffice, sowohl aufgrund gesellschaftlicher Umstände (Pandemie) als auch aufgrund veränderter Arbeitsumgebungen. Selbstständige Lernprozesse werden vor allem von Unternehmen realisiert, die sich selbst als moderat bis gut in der Digitalisierung skizzieren (siehe die bestehenden Zusammenhänge im linken Teil der Abbildung 2). Im Gegensatz dazu können klassische Lernprozesse kritischeren Unternehmen zugeordnet werden, die Homeoffice sowohl als Chance als auch als Herausforderung ansehen sowie ein tendenziell kritischeres Bild in Bezug auf die Digitalisierung des eigenen Unternehmens haben (siehe die bestehenden Zusammenhänge im unteren rechten Teil der Abbildung 2). Auch die Ausbildungsplanung ist ein zentraler Punkt, auf den verwiesen wird, um sowohl in digitalen als auch analogen Settings Struktur zu generieren und Ausbildung qualitativ zu gestalten. Insgesamt spiegelt sich innerhalb dieser Codierung auch die Ausprägungen der Typen wider, die in bestimmten Mustern agieren.

5      **Resümee**

Auf Basis der qualitativen Interviews konnten vier verschiedene Strategietypen identifiziert werden: Planerin und Planer, Buddy, Praktikerin und Praktiker sowie Dynamikerin und Dynamiker. Planerinnen und Planer sind vor allem durch dezentralisierte Ausbildungsplanung und stark definierte Strukturen gekennzeichnet. Während der Typus Buddy sich insbesondere durch seine Nähe zu den Auszubildenden charakterisieren lässt, zeichnet sich der Typus Praktikerin und Praktiker vor allem durch seinen starken Fokus auf praktische Anforderungen aus. Der Typus Dynamikerin und Dynamiker schließlich hebt sich von den anderen drei Typen dadurch ab, dass er sich agil an neue und veränderte Prozesse anpasst, jedoch dabei eventuelle Rückkopplungsprozesse teilweise vernachlässigt. Die Typologie verweist auf die unterschiedliche Rollen des Ausbildungspersonals sowie die diese determinierenden unternehmens- und branchenspezifischen Faktoren, die unterschiedliche Facetten (z. B. Planungsorientiertheit der Ausbildung) beinhalten. Abschließend reflektiert der Beitrag die verschiedenen Strategietypen und bietet so eine Grundlage für weitere Diskussionen im Feld der strategischen Ausgestaltung von Ausbildungsprozessen neuer Ausbildungsberufe.

**Tabelle 1:** Übersicht der Ausbildertypologie

Typus	Planerin und Planer	Buddy	Praktikerin und Praktiker	Dynamikerin und Dynamiker
Zielfokus des Typus	Fokus auf agilen Arbeitsmarkt und individuelle Kompetenzen der Auszubildenden, losgelöst von Ordnungsmitteln	Fokus auf ganzheitliche, formalisierte Ausbildung mit Ziel der Fachkräfteentwicklung	Stark digitalisierte Unternehmen mit kritischer Selbsteinschätzung und Entzerrung der Vermittlung durch Abteilungen	Digitale Unternehmen mit pädagogischer Schwerpunktsetzung auf der Förderung des Auszubildenden

(Fortsetzung Tabelle 1)

Typus	Planerin und Planer	Buddy	Praktikerin und Praktiker	Dynamikerin und Dynamiker
Positiv bewertete Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dezentrale Ausbildung</li> <li>• moderate pädagogische Betreuung</li> <li>• Planorientierte Ausbildung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikation mit Schule</li> <li>• Selbstständiges Lernen</li> <li>• Dezentralisierte, fachspezifische Ausbildung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikation mit Schule</li> <li>• Fachspezifische Ausbildung</li> <li>• Pädagogische Nähe</li> <li>• Digitalisierungsgrad</li> </ul>	Dezentrale Ausbildung Pädagogischer Schwerpunkt <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbstständiges Lernen</li> <li>• Digitalisierungsgrad</li> </ul>
Negativ bewertete Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitalisierung</li> <li>• Kommunikation mit Schule</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persönliches Verhältnis zum Auszubildenden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geringe Planungsorientiertheit</li> <li>• Klassische Anlern-Settings</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikation mit Schule</li> <li>• Teilweise Anlehnung an Ordnungsmittel</li> </ul>

Die obige Systematisierung zeigt, dass die Typen mit den unterschiedlichen Foki den jeweiligen Anforderungen der Unternehmen entsprechen. Daher lassen sich keine völlig trennscharfen Idealtypen identifizieren, sondern vielmehr konnten Profiltendenzen einzelner Typen herausgearbeitet werden. Diese Profile können Unternehmen jedoch helfen, sich bei einem Typus zu verorten. Die Ausdifferenzierung der Profileigenschaften ermöglicht dabei eine kritische Überprüfung der Konsistenz der eigenen strategischen Ausrichtung hinsichtlich der verschiedenen Merkmale. Die vorliegende Untersuchung weist aufgrund ihrer Kontextspezifität gewisse Limitationen auf und ist somit nicht nahtlos in andere Kontexte transferierbar. Auch methodisch ergaben sich Herausforderungen, wie etwa die interkommunikative Klärung, wie selbstständiges Lernen von Auszubildenden verstanden wird: das selbstständige, ganzheitliche Lösen einer Problemstellung oder aber die Nutzung einer Lernplattform mit einzelnen Inputphasen ohne komplexe Aufgabenstellungen. Um die identifizierten Typen weiter zu schärfen im Sinne einer Idealtypologie bedarf es einer breiteren empirischen Basis. Folglich gilt es in weiteren Forschungsbemühungen, die in dieser Studie herausgearbeiteten Profile sowohl vertikal zu validieren als auch horizontal den Transfer in andere Disziplinen und Kontexte zu forcieren.

## Literatur

- Bauer, Hans G. (2010): Lern(prozess)begleitung in der Ausbildung: Wie man Lernende begleiten und Lernprozesse gestalten kann; ein Handbuch (3. Aufl.). Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.
- Dutell, Jérôme (2021): Erkenntnisse und Erfahrungen zur (digitalen) Ausbildung des geodätischen Nachwuchses während der COVID-19-Pandemie. In: zfv – Zeitschrift für Geodäsie, Geoinformation und Landmanagement, 2/2021, S. 99–118. <https://doi.org/10.12902/zfv-0346-2021> (23.03.2025)



- Ebbinghaus, Margit/Rothe, Christin (2009): Ideal und Realität betrieblicher Ausbildungsqualität. Sichtweisen ausbildender Betriebe; Heft-Nr.: 109. Bonn.
- Friedrichsen, Mike/Wersig, Wulf (2020): Digitale Kompetenz. Herausforderungen für Wissenschaft, Wirtschaft, Gesellschaft und Politik. Wiesbaden: Springer.
- Haufe (2021): Weniger Geld und Urlaub für Azubis – wegen der Pandemie. Haufe. Online: [https://www.haufe.de/personal/hr-management/studie-zur-ausbildungsqualitaet-waehrend-der-coronapandemie\\_80\\_551222.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/studie-zur-ausbildungsqualitaet-waehrend-der-coronapandemie_80_551222.html) (23.03.2025).
- Hemkes, Barbara (2014): Vom Projekt zur Struktur – Das Strategiepapier der AG „Berufliche Aus- und Weiterbildung“. In: Kuhlmeier, Werner/Mohoric, Andrea/Vollmer, Thomas (Hrsg.): Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung. Modellversuche 2010–2013: Erkenntnisse, Schlussfolgerungen und Ausblicke. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag, S. 225–236.
- IG Metall, R. I. (7. Juni 2021): Coronavirus: Was Auszubildende jetzt wissen sollten. IG Metall. Online: <https://www.igmetall.de/jugend/auszubildende/fragen-und-antworten/coronavirus-was-auszubildende-jetzt-wissen-sollten> (23.03.2025).
- KMK Rahmenlehrpläne und Ausbildungsordnungen (2021): Online: <https://www.kmk.org/themen/berufliche-schulen/duale-berufsausbildung/rahmenlehrplaene-und-ausbildungsordnungen.html> (23.03.2025).
- Martsch, Marcel/Thiele, Philipp (2017): Ausbildungszufriedenheit und Vertragsauflösungen als regionaler Spiegel betrieblicher Ausbildungsqualität. In: bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online, 32, S. 1–36. Online: [http://www.bwpat.de/ausgabe32/martsch\\_thiele\\_bwpat32.pdf](http://www.bwpat.de/ausgabe32/martsch_thiele_bwpat32.pdf) (23.03.2025).
- Pätzold, Günter (2003): Lernfelder - Lernortkooperation: Neugestaltung beruflicher Bildung (2. Aufl.). Dortmunder Beiträge zur Pädagogik: Bd. 30. Projekt-Verl.
- Sailer, Sabrina/Annen, Silvia (2021): Implikationen aus der Berufspraxis des Ausbildungsberufes Kaufmann\*frau im E-Commerce für die Gestaltung berufs- und wirtschaftspädagogischer Studiengänge. In: bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online, 40, S. 1–20. Online: [https://www.bwpat.de/ausgabe40/sailer\\_annen\\_bwpat40.pdf](https://www.bwpat.de/ausgabe40/sailer_annen_bwpat40.pdf) (23.03.2025).
- Tutschner, Roland/Hassler, Simone R. (2012): Meister der Methode – Zum Wandel des Rollenverständnisses von Lehrern und Ausbildern in der beruflichen Bildung. In: Ulmer, Philipp/Weiß, Reinhold/Zöller, Arnulf (Hrsg.): Berufliches Bildungspersonal: Stellenwert, Entwicklungstendenzen und Perspektiven für die Forschung. Bonn, S. 97–116.
- Wolff, Florian (2023): Kompetenzanforderungen an das betriebliche Ausbildungspersonal: Am Beispiel des digitalen Wandels zu Industrie 4.0 (1. Aufl.). Bielefeld: wbv Publikation. <https://doi.org/10.3278/9783763973064> (23.03.2025).