

# Motivationsfaktoren für eine erfolgreiche berufliche Aus- und Weiterbildung aus Arbeitnehmendensicht

Ausarbeitung: Angela Kennecke

Deutscher Bundestag  
Enquete-Kommission  
Berufliche Bildung in der  
digitalen Arbeitswelt  
**Kommissionsdrucksache**  
**19(28)43**  
zu TOP 1, 10. Sitzung, 06.05.19  
02.05.2019

## 1. VORGEHEN:

Die Motivationsfaktoren für die Ausbildung und für die Weiterbildung sind unterschiedlich und werden deshalb getrennt betrachtet. Sowohl für die Ausbildung, als auch für die Weiterbildung bedarf es sowohl einer Betrachtung aus Sicht der Unternehmen, als auch aus Sicht der Beschäftigten. Dabei stehen die Beschäftigten (Auszubildende und Fachkräfte) im Fokus der folgenden Ausführungen. Als Vertreterin der Arbeitnehmerseite (Betriebsräatin) ist dies der zugrundeliegende Erfahrungshintergrund.

Die Ausarbeitung ist folgendermaßen aufgebaut:

1. Rahmenbedingungen für Ausbildung bzw. Weiterbildung
2. Blockaden und Hemmnisse
3. Motivationsfaktoren
4. Fazit und Handlungsempfehlungen.

## Quellen

Meine Erfahrungen und Informationen aus der täglichen Arbeit in meinen internen und externen Netzwerken. Sowie der Ausbildungsreport des DGB, der Berufsbildungsbericht des BMBF und die Ausbildungsumfrage des DIHK in der jeweils aktuellen Version. Sowie die weiteren nachstehend genannten Quellen.

- Ausbildungsreport des DGB 2018: <https://www.dgb.de/themen/++co++fc045b2a-ac4c-11e8-84bd-52540088cada> abgerufen am 30.4.2019
- Berufsbildungsbericht des BMBF: [https://www.bmbf.de/upload\\_filestore/pub/Berufsbildungsbericht\\_2019.pdf](https://www.bmbf.de/upload_filestore/pub/Berufsbildungsbericht_2019.pdf) abgerufen am 30.4.2019
- Ausbildungsumfrage des DIHK 2018: [https://www.dihk.de/ressourcen/downloads/ausbildungsumfrage-2018.pdf/at\\_download/file?mdate=1531897730046](https://www.dihk.de/ressourcen/downloads/ausbildungsumfrage-2018.pdf/at_download/file?mdate=1531897730046) abgerufen am 30.4.2019
- Sirikit Krone, Cornelius Patscha, Monique Ratermann-Busse, Franziska Turber: Zukunftsperspektiven im tertiären Bereich der beruflichen Bildung 2040, erschienen im Februar 2019 in der Reihe: Aktuelle Forschungsberichte des Instituts Arbeit und Qualifikation, Download unter: <http://www.iaq.uni-due.de/iaq-forschung/2019/fo2019-02.pdf>, abgerufen am 29.04.2019
- Amy Caddy: Dein Körper spricht für Dich (Von innen wirken, überzeugen, ausstrahlen), Deutsche Erstausgabe April 2006, Wilhelm Goldmann, München
- Zusammenhang zwischen Vertrauen in die eigene Weiterbildungsfähigkeit und Unterstützung durch die Vorgesetzten der Jacobs Universität Bremen zum Lifelong Learning and Institutional Development 2010 aus: <https://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/download/6564>, Seite 4 abgerufen am 30.4.2019

## 2. AUSBILDUNG

### 2.1 RAHMENBEDINGUNGEN

Generell führen Defizite bei den Rahmenbedingungen zu Ausbildungsabbrüchen. Die größten und für die Motivation bedeutendsten Unterschiede zeigten sich bei den folgenden Rahmenbedingungen:

- **Arbeitszeiten, Überstunden, Schichtarbeit**
- Qualität der Ausbildung
- Ausbildungsvergütung
- Ausbildungsmittel und Fahrtkosten
- Anrechnung der Berufsschulzeiten

### 2.2 BLOCKADEN UND HEMMISSE

Aus den Erkenntnissen im DGB-Ausbildungsreport und den Erfahrungen der DBG-Jugend wurden folgende Gründe häufig genannt, die zur Ablehnung eines Ausbildungsberufs oder Ausbildungsbetriebes führten:

- Arbeitszeiten, Überstunden, Schichtarbeit
- Fehlende Information/ Kenntnisse
- Ansehen und Verdienstmöglichkeiten eines Berufs
- Reputation des Arbeitgebers
- „Studium ist wertvoller und „verwertbarer“ als eine Ausbildung“ (für Karriere)
- Umzug/ Ortswechsel

Ergänzende Gründe von Abiturienten, ein Studium einer Ausbildung vorzuziehen, waren:

- Wozu habe ich sonst mein Abi gemacht?
- Aus dem DQR heraus ist eine Berufsausbildung für Gymnasiasten eher Rück- als Fortschritt.
- Mit dem Studium hat man mehr Möglichkeiten.

### Ist das duale Studium hier eine Lösung?

Dual Studierende empfinden je nach Rahmenbedingungen Leistungsdruck, hohe Arbeitsbelastung, sowie die Ungleichbehandlung in Bezug auf die Vergütung und die vertragliche Absicherung.

Das Duale Studium gehört zu den am stärksten wachsenden Bereichen im Angebot der deutschen Hochschulen. Die Folge ist leider aber auch eine unüberschaubare Anzahl von Studiengängen. Insbesondere bei privaten Hochschulen sind „nicht studierbare“ Curricula zu finden, unrealistische Anforderungen sind die Folge.

Unter dem Label 'Duales Studium' firmieren vielfach Angebote, in denen es keine vernünftige Verzahnung von Hochschulen und Betrieb, von Theorie und Praxis gibt. Deshalb ist eine mögliche Stoßrichtung, den Begriff 'dual' zu schützen. Es dürfen sich nur solche Studienformate dual nennen, in denen akademische und berufliche Bildung auch wirklich integriert wird. Die tatsächliche Entwicklung ist davon noch weit entfernt.

Notwendig ist eine eindeutige Definition des Studienformats. Bund und Länder müssen Mindeststandards für die Verzahnung der Lernorte und die Breite und Tiefe der Qualifikationen formulieren.

Die Studiengänge dürfen nicht zu sehr auf die Bedürfnisse der Einzelbetriebe zugeschnitten sein. Die hohe Arbeitsbelastung der Studierenden muss reduziert werden.

Es werden klare Standards für die vertragliche Absicherung und Vergütung der Studierenden gebraucht.

Außerdem ist es wichtig, die Praxisphasen des praxisintegrierten Dualen Studiums ebenfalls durch das BBiG zu regeln.

Abiturienten sollten vor dem Studium generell eine mehrmonatige Praxisphase absolvieren (in einem Unternehmen „richtig“ arbeiten, nicht nur reinschnuppern). Das unterstützt die Berufsorientierung im Vorfeld eines Studiums.

## 2.3 MOTIVATIONSFÄKTOREN

### Ausbildung als Einstieg in das Berufsleben und das lebenslange Lernen

- Bessere Rahmenbedingungen für Ausbildung in den Betrieben und Kommunen bzw. Bundesländern
- Sozialkompetenzen im Schulsystem aktiv ausbilden
- Berufsorientierung (auch in Gymnasien!) → generelle Stärkenorientierung
  - Fokussierung von Praktika (Was ist mein Praktikumsziel/Nutzen?)
  - Berufliche Schulen stärker in Berufsorientierung (ab Beginn der 9. Klasse) einbinden
  - Betriebspraktika in Ausbildungsbetrieben für Lehrende der allgemeinbildenden Schulen , um die Berufsorientierung besser unterstützen zu können
- Wertediskussion
  - ➔ „Der Wert von Menschen und Beruf drückt sich nicht im Schulabschluss aus.“
  - ➔ Öffentliche Anerkennung von Ausbildung (Stellenwert muss steigen).
- Unterstützungspool für schwächere Auszubildende vor und während der Ausbildung (z.B. durch Experten im Ruhestand)

### Sind Übergangssysteme auch Reparatursysteme für vorgelagerte Schulzeiten?

Noch immer ist der Anteil der jungen Menschen, die nach der Schule in so genannten Übergangssystemen „landen“, sehr hoch. Wünschenswert wäre, dass sie einen Ausbildungsplatz im Dualen System finden. Denn zunehmend werden die Effektivität und die unklare Funktion von Übergangsmaßnahmen bezweifelt. Die Zahl der 20- bis 34-Jährigen ohne Berufsabschluss stieg in 2017 von 2,08 auf 2,12 Millionen in 2018, so der aktuelle Berufsbildungsbericht, das sind 14,2 Prozent. 2014 waren es erst 1,88 Millionen. Diese jungen Menschen tragen ein höheres Risiko von Langzeitarbeitslosigkeit und geringem Verdienst<sup>1</sup>.

Ein differenzierter Blick zeigt, dass Jugendliche in Übergangssystemen insbesondere durch den Erwerb höherer Schulabschlüsse ihre Ausgangssituation signifikant verbessern. Was jedoch rein schulische Berufsausbildungen – dort wo es qualifizierte duale Verordnungen gibt – betrifft, wäre zu prüfen ob diese wirklich direkt in eine erfolgreiche berufliche Beschäftigung einmünden.

---

<sup>1</sup> Quelle: <https://www.news4teachers.de/2019/04/wie-kann-das-sein-trotz-azubi-mangel-bleiben-25-000-jugendliche-auf-der-strasse/>, Abruf am 30.04.2019

Folgende interessante Korrelationen wurden zwischen den verschiedenen Befragungen und Berichten wahrgenommen:

- Vergleich: DIHK-Ausbildungsumfrage 2018 und DGB-Ausbildungsreport 2018 und Vertragslösungen in BMBF-Berufsbildungsbericht 2019:  
Branchen mit den meisten nicht besetzten Ausbildungsplätzen haben hohe Deckung mit Berufen, deren Azubis schlechte Ausbildungsqualität und heftige Arbeitszeitverstöße nannten:
  - Gastgewerbe
  - Verkehr (Transport/Logistik)
  - Handel

|   |                              |
|---|------------------------------|
| Hotelfachleute, Köche   | Fachkräfte für Lagerlogistik |
| Fachverkäufer/-in im Lebensmittelhandwerk, Groß- u. Außenhandels- | kaufleute                    |
- DIHK-Ausbildungsumfrage 2018:  
Es werden stärker die mangelnden Sozialkompetenzen als fehlende Medienkompetenzen beklagt.

An dieser Stelle sei verwiesen auf die Kompetenzdefinitionen der oben benannten IAQ-Studie, Seite 59:

Personale Kompetenzen sind vorhanden, wenn man in der Lage ist, reflexiv selbstorganisiert zu handeln, indem man z. B. eigene Motivationen, Begabungen und Leistungsvorsätze entfaltet. So stellt die personale Kompetenz eine Art Grundkompetenz dar, die erforderlich ist, um die anderen in der vorliegenden Studie erhobenen, eher anwendungsbezogenen Kompetenzen überhaupt entwickeln zu können. Damit sind personale Kompetenzen als eine Art Grundvoraussetzung zu verstehen, die gegeben sein muss, um fachlich-methodische, sozial-kommunikative und aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen auszubilden. Das spräche dafür, digitale Medien als individuelles Lernmittel in Schule erst nach Ausprägung der Grundkompetenzen – also tendenziell erst ab der 7. Klasse – einzusetzen.

### **3. WEITERBILDUNG**

#### **3.1 UNTERSCHIEDE IN DEN RAHMENBEDINGUNGEN FÜR WEITERBILDUNG**

Für Weiterbildung gibt es in den Betrieben unterschiedliche Rahmenbedingungen; einerseits für die Durchführung und andererseits bezüglich der Einbindung und des Umgangs mit Lernen und Entwicklung.

- In Freizeit – teilweise in der Arbeitszeit – in Arbeitszeit
- Weiterbildung intern oder extern
- Vorgegeben – selbstgesteuert
- Ohne Unterstützung – mit Lernprozessbegleiter (o.ä.)
- Formal – betrieblich informell

Je nachdem wie die Rahmenbedingungen gestaltet werden, kann Lernen als Stress oder Bereicherung wahrgenommen werden und es entstehen Frust oder Motivation und Wertschätzung.

#### **3.2 BLOCKADEN UND HEMMNISSE**

In der betrieblichen Praxis lässt sich vielfach beobachten, dass einige Beschäftigte gerne und regelmäßig Weiterbildung nachfragen, während andere sich eher davor sträuben. Im Falle einer ablehnenden Haltung gilt es erst einmal, die Gründe dafür aufzuspüren, denn diese könnten jegliche Motivationsanstrengung unwirksam werden lassen. Dazu ein kleiner

Vergleich: es hilft wenig ein Fahrzeug zu tunen und mit aller Kraft das Gaspedal zu treten, solange die Bremse angezogen oder blockiert ist.

Folgend ein Überblick über häufigste genannte und wahrgenommene Gründe für mangelndes Lerninteresse und mangelnden Lerntransfer.

- Schlechte Erfahrungen (z.B. während Schulzeit) führen zu mangelndem Vertrauen in die eigene Selbstlernfähigkeit
- Haltung der Führungskraft
- Schulung ist was für Schwächere (Defizit-behaftet)
- „Keine Zeit“ (Freizeit gehört mir. Kollegen müssen für mich mitarbeiten. Lernzeit fehlt mir bei Aufgabenbearbeitung.)
- Widersprüche von Gelerntem mit Unternehmensregeln
- Zeitraum zwischen Lernen und Anwendung

### 3.3 MOTIVATIONSFAKTOREN

Bei der Sammlung der Motivationsfaktoren wurden sowohl die Gründe für Hemmnisse, sowie betriebliche Weiterbildung und zentral geregelte Fortbildungen bedacht.

Während die folgenden Faktoren stärker dem Individuum zuzuordnen sind, sind im Weiteren die Motivatoren durch bessere Rahmenbedingungen aufgeführt.

**Alle Aspekte des Lernens (Inhalt, Struktur, Zeitplan, Lehr-/Lernmethoden, Lernunterstützung, Einbindung der Vorerfahrungen und der bereits erworbenen Kompetenzen) müssen dem Bedarf und der Situation der Lernenden gerecht werden.**

- Ängste abbauen und Sicherheit geben
  - Lernen neu definieren als Aufbau und Erhalt von Fertigkeiten zur beruflichen Handlungsfähigkeit
  - Fokus auf Stärken und Reflektion über bereits erworbene Kompetenzen
  - dem Individuum angepasste Lernschritte und Transfer in die Praxis unterstützen
  - Vorbild etablieren („Wenn die/der das geschafft hat, schaffe ich das auch“)
- Weiterbildung als Thema von Führung  
„Interesse erhöht Vertrauen in eigene Selbstlernfähigkeit“<sup>2</sup>
- Positive Erfahrungen während und nach der Weiterbildung,
- Aufklärung
  - für Lernen gibt es keine Altersgrenze
  - Auch ein Lernmuskel sorgt anfangs für „Muskelkater“
  - Etwaige Widersprüche aufdecken

#### Motivatoren durch bessere Rahmenbedingungen

- Lernzeiten inkl. Vor- und Nachbereitung regeln
- Lernunterstützung, Beratung, Orientierung (z.B. Lerncoach, Lernprozessbegleiter)
- Lernen als Gemeinschaftserlebnis (z.B. durch einheitliche Zeitfenster zum Lernen im Unternehmen)
- Positive Erfahrungen während und nach der Weiterbildung durch qualitativ hochwertige Bildungsformate
- Fortbildung sollte bzgl. Kosten dem Studium gleichgestellt werden
- Mehr Durchlässigkeit und Verzahnung der beruflichen Fortbildung mit der wissenschaftlichen Bildung
- Bestätigung informell erworbener Kompetenzen (zum Beispiel im Rahmen ehrenamtlicher Tätigkeit)

<sup>2</sup> Dazu auch: <https://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/download/6564>, Grafik auf Seite 4, abgerufen am 30.4.2019

## 4. FAZIT UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Aus den bedeutendsten Motivatoren ergeben sich Handlungsempfehlungen, die sowohl für Aus- als auch für Weiterbildung gelten, und welche die nur für Ausbildung oder Weiterbildung gegeben werden.

### 4.1 BILDUNG GENERELL

Auch wenn die Ausprägungen der Handlungsempfehlungen sich zwischen denen für Auszubildende und den für Mitarbeitende unterscheiden, sind die Grundbedarfe vergleichbar.

- **Sozialkompetenzen**
- **Lernen braucht qualifizierte Unterstützung:**
  - qualifizierte Lernbegleiter für Aus- und auch Weiterbildung
  - als Thema von Führung
- Sicherheit geben und Erfolge sichtbar machen

Die Sozialkompetenzen gewinnen durch die voranschreitende Digitalisierung immer mehr an Bedeutung: sowohl durch die vermehrte Zusammenarbeit in interdisziplinären Teams, die Globalisierung der Märkte, als auch durch die Tatsache, dass diese Kompetenzen und Fähigkeiten eine Domäne der Menschen sind.

**Sozialkompetenzen sind im Schulsystem aktiv auszubilden und in die betriebliche Weiterbildung zu integrieren.**

Insbesondere wenn Ausbilder in der Rolle als Lernbegleiter agieren, werden die Selbstlern-, Selbststreflexionsfähigkeit und Problemlösekompetenz stärker gefordert und ausgebildet. Langjährig Beschäftigte stehen vor der Herausforderung zum Teil die Curricula selbst zusammenstellen zu müssen, aber vor allen Dingen die neuen Inhalte und Fähigkeiten mit Bekanntem zu verknüpfen und in die Praxis umzusetzen.

Beide Seiten profitieren von Führungskräften, die Ausbildung und Weiterbildung als Teil ihrer Führungsaufgabe verstehen. Das stärkt das Vertrauen in die eigene Bildungsfähigkeit.

Sicherheit steigert die Motivation, zum Beispiel durch die Perspektive für neue berufliche Einsatzbereiche und ermöglicht Lernen überhaupt erst, denn Stress und Ängste reduzieren die Qualität des kognitiven Denkens.

### 4.2 FÜR AUSBILDUNG

Um langfristig das duale Berufsbildungssystem zu stärken und qualifizierte Fach- und Führungskräfte hervorzubringen, sollten folgende Ziele verfolgt werden.

- **Ausbildung als Einstieg in das Berufsleben und das lebenslange Lernen**
- Bessere Rahmenbedingungen für Ausbildung
- Unterstützungspool für schwächere Auszubildende (z.B. durch Experten und erfahrene Fachkräfte im Ruhestand)
- Wertediskussion
  - Den Stellenwert von Ausbildung steigern – und zwar für alle Berufe. Die Bedeutung eines jeden Berufes für die Gesellschaft ist losgelöst von dem dafür erforderlichen Schulabschluss.
- Für das duale Studium: Klare Rahmenbedingungen durch Regelungen im BBiG.  
Es gilt die kaum noch überschaubare Anzahl an Studienangeboten einzudämmen. Der Begriff „dual“ ist zu schützen, indem qualitative Mindeststandards definiert werden.

### 4.3 FÜR WEITERBILDUNG

Die folgenden Aspekte werden als die wichtigsten Lernkatalysatoren eingeschätzt.

- **Lernen neu definieren** als Aufbau und Erhalt von Fertigkeiten zur beruflichen Handlungsfähigkeit
- Aspekte des Lernens müssen dem Bedarf und der Situation der Lernenden gerecht werden.
- **Ängste abbauen und Sicherheit geben**
- Lernzeiten inkl. Vor- und Nachbereitung regeln