

**EINE HERAUSFORDERUNG:  
junge Menschen in Unternehmen integrieren**

**EINE LÖSUNG:  
das „Tutorsystem“**



Leonardo da Vinci





**EINE HERAUSFORDERUNG:  
junge Menschen in Unternehmen integrieren**

**EINE LÖSUNG:  
das „Tutorsystem“**





# Inhaltsverzeichnis

## Einleitung

---

7

## Teil 1: Hinweise zum erfolgreichen Aufbau eines Tutorsystems im Unternehmen

---

9

## Teil 2: Bewährte Beispiele aus der nationalen Praxis

---

15

1. Der deutsche Ausbilder 16
2. Das französische Tutorsystem im Hoch-und Tiefbausektor 20
3. Einführung des Tutorsystems in das italienische Berufsausbildungssystem 26
4. Die belgische Bauwirtschaft fördert das Tutorsystem 30
5. Einführung eines globalen Tutorsystems in einem britischen Bauunternehmen 34

## Teil 3: Muster von Informationsblättern für die Praxis

---

1. Informationsblatt für den Arbeitgeberr
2. Informationsblatt für den Tutor
3. Informationsblatt für den jungen Mitarbeiter





## Einleitung

Die europäischen Sozialpartner des Bausektors, der Verband der Europäischen Bauwirtschaft (FIEC) und die Europäische Föderation der Bau- und Holzarbeiter (EFBH) haben im Jahre 2002 beschlossen, die **Entwicklung des Tutorsystems in den Unternehmen** des Hoch- und Tiefbausektors zu fördern.

Diese Initiative erfolgt im Anschluß an die Feststellung einer Reihe von **gemeinsamen Problemen**:

- den Schwierigkeiten bei der Einstellung und der langfristigen Einbindung von jungen Leuten in den Sektor;
- der Abwanderung einer Vielzahl von erfahrenen Arbeitern im Alter von über 50 Jahren;
- das schlechte Image des Sektors.

**Die Vielzahl von jungen Leuten, die den Sektor** noch während ihrer Ausbildung oder schon nach wenigen Arbeitsjahren wieder **verlassen**, verursachen den Berufsausbildungssystemen hohe Kosten und den Unternehmen unrentable Investitionen in seine Arbeitskräfte. Die hohe Anzahl an erfahrenen Arbeitern, die älter als 50 Jahre sind und ihr Unternehmen verlassen, bedeuten einen großen Verlust an Qualifikationen und Know-how für die Unternehmen. Zu diesen Feststellungen kommt das schlechte Image des Sektors hinzu, das junge Leute und qualifizierte Arbeitskräfte davon abhält, sich um einen Arbeitsplatz zu bewerben.

Die europäischen Sozialpartner des Bausektors waren der Ansicht, daß die Einführung von Tutorsystemen in den Unternehmen **eine Lösung** für einige dieser Probleme darstellen könnte. Diejenigen Unternehmen, die das Tutorsystem bereits eingeführt haben, wissen dessen Vorteile, sowohl für die Beschäftigten als auch für das Unternehmen selbst, zu schätzen.

Das Tutorsystem bietet tatsächlich die Möglichkeit, Verbesserungen in folgenden Bereichen zu erzielen:

- **der Einstellung** neuer Beschäftigter;
- **der Anpassung** an eine neue Arbeitssituation;
- **der Fähigkeiten** der Beschäftigten;
- **der Leistung der Beschäftigten**, da Menschen, die mit ihrer Arbeit zufrieden sind, im Unternehmen bleiben und produktiver arbeiten;
- **der Kommunikation innerhalb des Unternehmens**;
- **dem Verhalten** und der Anerkennung der Unternehmenskultur.

Das Tutorsystem ist weder eine neue Idee, noch ein „Allheilmittel“, aber wenn es tatsächlich Anwendung findet, kann es **eine große Hilfe für das Unternehmen** darstellen. Es kann dazu beitragen, junge Leute dauerhaft in den Sektor zu integrieren und das Know-how der erfahrenen älteren Beschäftigten eines Unternehmens besser zu nutzen, die sich als sehr wertvolle Tutoren für diese jungen Leute erweisen können. Das Tutorsystem ermöglicht durch eine dynamischere Personalverwaltung innerhalb des Unternehmens indirekt eine Verbesserung des Images des Sektors.



## Ziele und Inhalt der Broschüre

Diese Broschüre wurde mit dem Ziel ausgearbeitet, den Sozialpartnern und den Bauunternehmen Informationen und Instrumente zur Entwicklung und Förderung des Tutorsystems an die Hand zu geben.

Im ersten Teil der Broschüre werden die bei der **Einführung eines effizienten Tutorsystems in ein Unternehmen unbedingt zu beachtenden Punkte** beschrieben. Er gibt Hinweise zu den Eigenschaften eines „guten“ Tutors, zu den Fähigkeiten, die dieser besitzen sollte, sowie zur Führung einer Tutorbeziehung.

Im zweiten Teil werden **fünf Beispiele für nationale Tutorsysteme** aus fünf Ländern der Europäischen Union gegeben: Deutschland, Frankreich, Italien, Belgien und Großbritannien. In diesen einzelnen nationalen Fallstudien werden die Gründe für die Einführung des Tutorsystems genannt und dessen Funktionsweise in der Praxis beschrieben:

- in **Deutschland** wird dem Tutor „Meister“, der die jungen Leute beim Erwerb von Fachkenntnissen unterstützt, im Rahmen des „dualen“ Berufsausbildungssystems eine große Bedeutung beigemessen;
- in **Frankreich** wurde eine Tutorkammer eingerichtet und derzeit wird eine Studie über die Beziehungen zwischen Tutoren und Jugendlichen durchgeführt, mit dem Ziel, Module für die Ausbildung im Rahmen eines Tutorsystems für die Unternehmensleiter und das verantwortliche Betreuungspersonal auf den Baustellen zu entwickeln;
- in **Italien** hat die Einführung einer offiziellen Tutorfunktion innerhalb der Unternehmen den Tutor zu einem zentralen Faktor für die Einstellung und den Verbleib von jungen Leuten im Sektor werden lassen, insbesondere im Rahmen der Ausbildung;
- in **Belgien** wurde die Ausbildung der Tutoren nach der Umstrukturierung der Ausbildungssysteme und der Förderung des Fürsprechersystems verbessert und es wurden Anreizprämien eingeführt, um die Anwerbung und Qualifizierung junger Leute für den Sektor zu fördern;
- in **Großbritannien** existiert eine Vielzahl von Einzelinitiativen auf dem Gebiet des Tutorsystems. So beschloß beispielsweise ein Großunternehmen des Sektors, sein gesamtes Aufsichtspersonal zu Tutoren auszubilden, um seine Angestellten enger an das Unternehmen zu binden.

Am Ende der einzelnen Fallstudien werden Informationen zu denjenigen Organisationen gegeben, die nähere Auskünfte erteilen.

Im dritten Teil der Broschüre sind **drei praktische Musterinformationsblätter** enthalten, die dem Arbeitgeber bzw. dem Unternehmensleiter, den Tutoren und den jungen Leuten zu übergeben sind, die sich an einem Tutorsystem beteiligen.



## Unterstützung der Europäischen Kommission

Diese Broschüre wurde mit **finanzieller Unterstützung der Europäischen Kommission** im Rahmen eines Fonds des Leonardo-da-Vinci-Programms finanziert, der für die Verbreitung der im Rahmen der Projekte des Programms Leonardo da Vinci bereits erzielten Ergebnisse vorgesehen ist. Die Arbeit der FIEC und der EFBH zum Tutorsystem stützt sich folglich auf die Ergebnisse zweier älterer Projekte, die für andere Wirtschaftssektoren als die Bauwirtschaft entwickelt wurden:



- die Tutorfunktion: ein Instrument im Dienste aller, um die Entwicklung der Fähigkeiten vorausschauend zu steuern, die Leistung zu steigern und die Integration zu fördern (Vertrag Nr.: F/95/1720) – ein von einem Unternehmen des Informatiksektors entwickeltes Instrument;
- der Rückgriff auf das Fürsprechersystem (Vertrag Nr.: F/96/3933) – ein von einem Regionalverband zur beruflichen Eingliederung in Zusammenarbeit mit der Regionaldirektion für Arbeit, Beschäftigung und Ausbildung (DRTEPF) des Limousin (Frankreich) entwickeltes Instrument.

Diese beiden Projekte wurden zur **Strukturierung und professionellen Einführung der Tutorfunktion** entwickelt. Sie sind das Ergebnis eines grenzüberschreitenden Erfahrungsaustauschs im Bereich der Tutorsysteme und zeigen die Bedingungen auf, die es im Hinblick auf ein effizientes Funktionieren der Beziehung Tutor-Jugendlicher zu erfüllen gilt.

Von allen in der Datenbank des Leonardo-da-Vinci-Programms abgerufenen Projekten, die auf der Internetseite der Europäischen Kommission zugänglich sind, paßten diese beiden Projekte am besten zu den Problemen des Bausektors. Ihre Ergebnisse haben den an diesem Projekt beteiligten Experten die Möglichkeit geboten, ihre Arbeit in Kenntnis der Probleme und der Lösungsvorschläge sowie konkreter Instrumente aufzunehmen. Die Lehren, die die FIEC und die EFBH aus diesen beiden Projekten gezogen haben, werden in dem ersten und dem dritten Teil dieses Dokuments beschrieben.

Wir sind zuversichtlich, daß diese Arbeit zur Entwicklung des Tutorsystems in den Unternehmen unseres Sektors beitragen wird.

Ulrich Paetzold  
Hauptgeschäftsführer  
FIEC

Harrie Bijen  
Generalsekretär  
EFBH



# Teil 1

**Hinweise zum erfolgreichen Aufbau  
eines Tutorsystems im Unternehmen**

# Teil 1

## Hinweise zum erfolgreichen Aufbau eines Tutorsystems im Unternehmen



### Die Bedeutung des Tutorsystems

Der Begriff Tutorsystem hat in den einzelnen Ländern eine **unterschiedliche Bedeutung**. Manchmal ist der Tutor lediglich für die Auszubildenden verantwortlich, in anderen Fällen ist er für alle neu eingestellten Mitarbeiter zuständig und überwacht deren Einstieg und Integration in das Unternehmen. Ungeachtet dieser Unterschiede dominieren jedoch die Gemeinsamkeiten. In den meisten Ländern ist die Funktion des Tutors Teil der im Rahmen der Ausbildung vorgesehenen Vertragsverpflichtungen. Die Rolle des Ausbilders bzw. des Tutors in einem Unternehmen wird häufig von derjenigen des Lehrers in einem Berufsausbildungszentrum unterschieden, der den Auszubildenden eine fachliche bzw. qualifizierte Ausbildung zuteil werden lässt.

Darüber hinaus wird der Tutor in den einzelnen Ländern, Branchen und Unternehmen unterschiedlich bezeichnet. „Lehrmeister“, „Mentor“ und „Coach“ sind die am **häufigsten verwendeten Bezeichnungen**. Ausschlaggebend ist jedoch nicht die Benennung, sondern das verfolgte Ziel und die Art und Weise, auf die es erreicht wird.

Das Tutorsystem stellt eine **Übergangsperiode** im Leben des Beschäftigten dar: Einstieg in das Unternehmen, Gewöhnung an einen neuen Arbeitsplatz, an die Ausbildungszeit. Der Tutor ist während des betreffenden Zeitraums für den jungen Mitarbeiter verantwortlich. Er ist ein erfahrener Angestellter, der anderen zuhören kann und der dazu in der Lage ist, die von ihm gesammelten Erfahrungen weiterzugeben und den jungen Mitarbeiter bei der Verwirklichung seiner Ziele zu unterstützen und zu ermutigen.

Das Tutorsystem befasst sich im Wesentlichen mit der Beziehung zwischen Tutor und Mitarbeiter, für die es Zielsetzungen vorgibt. Im Folgenden einige Umschreibungen des Tutorsystems:

- eine besondere Beziehung am Arbeitsplatz – „ein Kollege, kein Freund“;
- eine Beziehung ohne Beurteilung – „eine Beraterrolle“;
- eine persönliche Beziehung mit regelmäßigen Kontakten;
- freiwillig – der Tutor opfert Zeit;
- eine kostenlose Unterstützung, Betreuung und Aufmunterung;
- Unterstützung einer weniger erfahrenen Person mit geringeren Kenntnissen bei der Verwirklichung präziser Ziele (Erfüllung einer besonderen Aufgabe, Kennenlernen der Ausrüstungen);
- einem Menschen als Vorbild, als Bezugsperson dienen.

Die von einem Tutor übernommene Aufgabe kann sehr vielseitig sein. Es **ist Ihre Aufgabe**, **zu entscheiden**, welche Ziele das von Ihnen eingeführte Tutorsystem verfolgen soll.



### Was das Tutorsystem einem Unternehmen bringen kann

Das Tutorsystem kann Ihrem Unternehmen dabei helfen:

- **junge Leute besser aufzunehmen und zu integrieren:**
  - dem Jugendlichen beim Übergang vom Schulleben zum Berufsleben behilflich sein;
  - den Jugendlichen bei der Gewöhnung an sein Umfeld und an seinen Arbeitsplatz unterstützen;
  - im Unternehmen einen Dialog und eine interne Kommunikation rund um den Jugendlichen führen;
  - seine Fortschritte beobachten.

#### ■ die Fähigkeiten innerhalb des Unternehmens zu entwickeln:

- die potentiellen Fähigkeiten des jungen Mitarbeiters erkennen und gegebenenfalls durch die Gewährung einer spezifischen Ausbildung fördern;
- die Vermittlung von Fähigkeiten von einem erfahrenen Arbeitnehmer an einen jungen Arbeitnehmer sowie zwischen Kollegen usw. fördern;
- dem Unternehmen dabei helfen, zu einem „lernenden“ Unternehmen zu werden.

#### ■ zu einer besseren Personalverwaltung zu kommen:

- Bindung der jungen Beschäftigten an das Unternehmen;
- Verbleib der erfahrenen älteren Beschäftigten im Unternehmen und im Bausektor;
- Beurteilung der von den Beschäftigten an ihren Arbeitsplätzen erworbenen Fähigkeiten und deren Nutzung;
- ein besseres Erkennen der Potentiale, Erstellung von Ausbildungsplänen und dadurch Verbesserung der beruflichen Flexibilität der Arbeitnehmer innerhalb des Unternehmens.



## Einführung des Tutorsystems in das Unternehmen

### 1. Überzeugung

Das gesamte Personal muß ausnahmslos von der **Bedeutung des Tutorsystems für die Zukunft des Unternehmens** überzeugt sein: Stabilität und Qualifikation des Personals, Fortbestand des Unternehmens, Qualität der Arbeit...

Das Tutorsystem ist Teil der Personalpolitik des Unternehmens. Das Personal der Personalabteilung (sofern sie existieren sollte) muß in diese Maßnahme einbezogen werden.

Vor Einführung dieses Systems sollte ferner **allen Mitarbeitern erklärt werden**, was vom Tutorsystem erwartet wird:

- Die Mitarbeiter müssen dafür sensibilisiert werden, wie wichtig es ist, neue Beschäftigte in den ersten Monaten ihrer Betriebszugehörigkeit **herzlich aufzunehmen** und zu unterstützen, und zwar unabhängig von deren Position (Praktikanten, Auszubildende, Angestellte). Die Aufnahme ist Aufgabe aller.
- Den Mitarbeitern muß ferner bewußt gemacht werden, daß es einige Zeit dauert, bis dieses System zu Ergebnissen führt.

### 2. Organisation des Tutorsystems im Unternehmen

- Ermittlung und Ernennung von qualifizierten freiwilligen Mitarbeitern zu Tutoren;
- Präzise Erläuterung der verschiedenen Aufgaben eines Tutors;
- Organisation seiner Zeiteinteilung im Hinblick auf produktive Tätigkeit und Tutorsaufgaben;
- Organisation der Begrüßung des jungen Mitarbeiters an dessen erstem Tag im Unternehmen: Information des jungen Beschäftigten darüber, was er mitbringen muß; gegebenenfalls Vorbereitung einer Begrüßungsbroschüre mit allgemeinen Informationen über das Unternehmen, die Baustelle und die Arbeitsorganisation, die beruflichen Pflichten und Vorteile, die Reisen, die Schlechtwetterregelungen, den bezahlten Urlaub, die Gesundheit und Sicherheit auf der Baustelle, die Hygienevorschriften usw.
- Information des Jugendlichen über das ihm angebotene Tutorsystem:
  - wer ist wer, wer kann was besorgen?
  - Zweck der Maßnahme, Beschaffenheit der Beziehungen Jugendlicher/Tutor, Tutor/Unternehmen, Tutor/Ausbildungsorganisation (gegebenenfalls)
  - Häufigkeit der Treffen, ihm im Rahmen dieser Maßnahme zur Verfügung gestellte Instrumente...
- Organisation eines Treffens zur Vorstellung des Jugendlichen/Tutors.

### 3. Die Auswahl eines Tutors

- Der Tutor muß sein Amt freiwillig ausüben und die Ziele des Unternehmens in Bezug auf das Tutorsystem anerkennen und verfolgen.  
Er muß verfügbar sein und sich während der gesamten Dauer des Tutoriums aktiv engagieren, um die neuen Beschäftigten an ihrem neuen Arbeitsplatz zu unterstützen und eine feste Beziehung zwischen Arbeitnehmer und Tutor aufzubauen.

- Ein Tutor muß über solide fachliche Fähigkeiten und gute Kenntnisse seiner Arbeitsumgebung sowie der geltenden Bestimmungen und Praktiken verfügen.
- Ein Tutor muß anderen zuhören können und Verständnis für andere aufbringen. Er muß ferner Dialoge führen können sowie pädagogische und kommunikative Fähigkeiten aufweisen, um seine Erfahrungen weitergeben zu können. Schließlich muß er in der Lage sein Konflikte zu lösen.
- Der Tutor muß eine positive Einstellung zu jungen Leuten haben und bereit sein, ihnen zu helfen, insbesondere in schwierigen Situationen (beispielsweise bei gestörten Beziehungen zwischen Kollegen oder innerhalb der Hierarchie).
- Um überzeugend und kompetent gegenüber dem Jugendlichen auftreten zu können, muß der Tutor innerhalb des Unternehmens anerkannt sein.

### Eigenschaften eines guten Tutors

- gute berufliche Fähigkeiten
- gut zuhören können und dialogfähig sein
- die Fähigkeit, gute Beziehungen zu anderen aufzubauen und zu führen, auch in Konfliktsituationen
- die Fähigkeit, Bedürfnisse zu erkennen
- die Fähigkeit, Ziele zu setzen
- ermutigen können ohne zu urteilen
- Jugendlichen Respekt entgegenbringen
- Selbstbewußtsein

Einige Menschen besitzen die für das Amt des Tutors benötigten Fähigkeiten von Natur aus. Andere müssen diese Fähigkeiten mit Hilfe einer spezifischen Ausbildung ausbauen oder entwickeln.

## 4. Ausbildung des Tutors

In vielen Fällen erweist es sich als nützlich, den Tutor auszubilden.

**Ziel der Ausbildung** ist es, dem Tutor die Mittel zu geben, die er zur erfolgreichen Erfüllung seiner Aufgabe benötigt.

### Inhalt der Ausbildung:

- Beschreibung der üblichen Schritte einer Unterredung mit dem Jugendlichen;
- Vermittlung von Informationen, die dem Tutor dabei helfen, die Jugendlichen von heute und ihre Einstellung zur Arbeit im Allgemeinen sowie zu Hierarchien besser zu verstehen;
- pädagogische Tips für die Weitergabe von Wissen;
- Ratschläge für das Aufbauen einer Beziehung zu den Jugendlichen (Zuhören, Respekt und Vertrauen zeigen, sie zum Reden ermutigen, Vertraulichkeit gewährleisten, Beispiele aus der eigenen Erfahrung geben, Aufmuntern);
- Entwicklung von Kommunikationsfähigkeiten (Beurteilung der Handlungen, nicht der Personen...);
- dem Tutor beibringen, wie er in schwierigen Fällen (Aggressivität, Ungehorsam, unentschuldigtes Fernbleiben von der Arbeit) reagieren sollte.

### Ein Tutor muß ferner Folgendes kennen:

- die Haupttätigkeiten des Unternehmens, seine Märkte, seine Kunden, seine Philosophie...
- das Organigramm des Teams, der Abteilung, des Unternehmens, in dem er arbeitet;
- die internen Regelungen (Begrüßungsbroschüre), insbesondere in den Bereichen Gesundheit, Sicherheit und Verhalten;
- die Ziele des Unternehmens im Hinblick auf Produktion und Ertrag;
- die wichtigsten Wege, die es zu beschreiten gilt, um Karriere zu machen; die Bewegungsmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens und des Sektors;
- er muß die an die einzelnen Arbeitsplätze gestellten Erwartungen, die Tätigkeiten des Unternehmens und das Niveau der zur Erfüllung verschiedener Aufgaben benötigten Fähigkeiten kennen.

## 5. Aufgaben des Tutors

### Begrüßung des Jugendlichen:

- sich gegenseitig bekannt machen;
- ihm das Unternehmen und seine Umgebung zeigen;
- den Jugendlichen den übrigen Angestellten des Unternehmens vorstellen;
- ihm die üblichen Arbeitsabläufe, die Unternehmenskultur und die geltenden Bestimmungen, insbesondere im Bereich Gesundheit und Sicherheit, erläutern;
- ihm die Erwartungen des Arbeitgebers und der Kunden erklären;
- die Fragen des Jugendlichen beantworten.

### Dem Jugendlichen das Tutorsystem erklären:

- die Ziele (eine Integrationshilfe);
- den Ablauf (die Häufigkeit der Treffen, die Rolle des Tutors, die Erwartungen des Arbeitgebers an den Jugendlichen...);
- ihm die Instrumente vorstellen, die ihm im Rahmen des Tutorsystems zur Verfügung gestellt werden (beispielsweise das Firmenheft, das betriebsinterne nützliche Informationen sowie die Planung der Treffen mit dem Tutor enthält und in das er während einer Unterredung Notizen machen kann).

### Betreuung des Jugendlichen:

- ihm dabei behilflich sein, seine neue Funktion und die von ihm zu erfüllenden Aufgaben zu verstehen;
- ihm bei der Organisation seiner Tätigkeiten behilflich sein;
- ihn bei der Ausführung seiner Arbeit anleiten;
- ihm technisches Wissen und Know-how vermitteln (die Tricks und Kniffs des Berufs, Kenntnis der Ausrüstungen...);
- ihm professionelle Verhaltensweisen beibringen (professionelles Verhalten gegenüber den Arbeitskollegen, den Kunden, auf der Baustelle...);
- seine Fortschritte und das schrittweise Meistern seiner Arbeit verfolgen.

### Beurteilung des Jugendlichen: Motivation, Fähigkeiten, Verhaltensweisen, Ausbildungsbedarf...

- sollte es sich bei dem neuen Beschäftigten um einen Jugendlichen handeln, der eine Ausbildung in einem Ausbildungszentrum absolviert, so stellt der Tutor die Verbindung zwischen dem Berufsausbildungszentrum und dem Unternehmen her;
- sollte der neue Beschäftigte keine Ausbildung außerhalb des Betriebs erhalten, achtet der Tutor darauf, ob eventuell Bedarf an einer Zusatzausbildung besteht.

## Die einzelnen Schritte einer Unterredung mit dem Jugendlichen

- dem ersten Kontakt eine große Bedeutung beimessen
- Informationen sammeln (Zuhören, offene Fragen aufgreifen)
- Informationen filtern (Verwendung geschlossener Fragen ja/nein)
- Zusammenfassung des Gesagten
- Informationen liefern und Erklärungen abgeben
- Alternativen aufzeigen
- beurteilen
- Ratschläge erteilen
- einen Aktionsplan vorsehen



## 6. Mittel, die der Tutor für seine Aufgabe benötigt

- die wichtigsten Informationen über das Unternehmen: eine Broschüre über das Unternehmen (mit seinen Märkten, seinen Kunden, seiner Philosophie), das Organigramm, die Sicherheits- und Gesundheitsvorschriften des Unternehmens...
- den Lebenslauf des Jugendlichen und eventuell sein Ausbildungsprogramm, falls er außerhalb des Unternehmens ausgebildet wird;
- wenn möglich eine Beschreibung des Tutoriums, in der die Ziele des Tutorsystems und die Aufgaben des Tutors aufgezählt werden;
- ein Heft zur Überprüfung des persönlichen Fortschritts;
- einen Fragebogen zur Beurteilung des Jugendlichen.

## 7. Unterstützung des Tutors

- dem Tutor **genügend Zeit** für die Erfüllung seiner Aufgabe gewähren;
- **Sitzungen** zwischen Tutor und Arbeitgeber vorsehen, um nach der Hälfte der Zeit **eine Bilanz zu ziehen**;
- eventuell **ein Tutornetz** innerhalb des Unternehmens oder innerhalb Ihres Verbandes aufbauen, damit sich die Tutoren treffen können:
  - Bedarf an einem Austausch über die aufgetretenen Schwierigkeiten und die guten Praktiken
  - Bedarf der Tutoren, als überzeugend und kompetent anerkannt zu werden
  - Bedarf an der Weiterleitung von Informationen (Arbeitgeber, Tutoren...)

Damit ein Tutornetz funktioniert, müssen in regelmäßigen Abständen Sitzungen vorgesehen werden.

- **Wertschätzung derjenigen Mitarbeiter, die Tutoren werden**, durch eine offizielle Anerkennung innerhalb des Unternehmens und eventuell deren Entschädigung durch die Zahlung einer Prämie (siehe das Beispiel der FNTP in Frankreich).

## 8. Beurteilung der Maßnahme

Um die Auswirkungen des Tutorsystems auf die Integration junger Leute in das Unternehmen zu beurteilen, könnte sich die Verteilung eines Bewertungsfragebogens nach einer bestimmten Zeit als nützlich erweisen.

Folgende Fragen könnten gestellt werden:

- **Auswirkungen für den Jugendlichen:**
  - direkt: Hat das Tutorsystem dem Jugendlichen bei seiner Integration in das Unternehmen geholfen? Dauerhaft? Wenn nein, warum nicht?
  - indirekt: Motivation des Jugendlichen? Berufliches Bewußtsein? Änderung seiner Wahrnehmung der Unternehmenswelt? Vorbeugung von Konflikten, Beitrag zur Lösung von Spannungen und Problemen? Hat das Tutorsystem dazu beigetragen, den Ausbildungsbedarf des Jugendlichen zu erkennen?
- **Auswirkungen für die Tutoren:** Veränderung der Einstellung der Arbeitgeber und des Betreuungspersonals gegenüber den Jugendlichen? Besseres Bewußtsein für deren Arbeitswillen?
- **Positive Auswirkungen für das Unternehmen:** Sammlung von Know-how in Bezug auf die Betreuung von Jugendlichen? Größere Firmentreue der Mitarbeiter?



# Teil 2

**Bewährte Beispiele aus der nationalen Praxis**





## Teil 2

# 1. Der deutsche Ausbilder

Die Berufsbildung in der deutschen Bauwirtschaft blickt auf eine lange Tradition zurück; bereits 1926 wurde das erste überbetriebliche Ausbildungszentrum gegründet. Dem Ausbilder wird dabei eine zentrale Rolle zugewiesen. Er hat im Rahmen regelmäßiger Kontrollen die Aufgabe, junge Leute auszubilden und dadurch Know-how und spezifische Kenntnisse des Berufsstands an die nächste Generation weiterzugeben. Um das Tutorensystem für Auszubildende im Bausektor zu verstehen, muss man die Besonderheiten des deutschen Berufsausbildungssystems kennen.



## Ein „duales“ Berufsausbildungssystem

Das Berufsausbildungssystem in Deutschland ist ein „duales“ Ausbildungssystem, bei dem die Ausbildung an zwei verschiedenen Orten erfolgt:

- **in der Berufsschule**, in der dem Auszubildenden in Blockzeiten über mehrere Wochen (Modell in der Bauwirtschaft!) eine **theoretische Grundausbildung** durch einen „Lehrer“ erteilt wird;
- **im Betrieb**, in dem ein erfahrener „Ausbilder“ mit Meisterabschluss dem Auszubildenden eine **praktische Ausbildung** zuteil werden lässt, durch die ihm Fachkenntnisse und praktische Erfahrungen vermittelt werden.

Die praktische Ausbildung wird in der Bauwirtschaft durch eine überbetriebliche Ausbildung in **Berufsausbildungszentren**, die speziell für den Bausektor eingerichtet wurden, um die Besonderheiten des Sektors zu berücksichtigen, ergänzt. In den Ausbildungszentren erhalten die Jugendlichen eine auf die Berufe des Bausektors abgestimmte praktische Ausbildung, die für alle Auszubildenden verbindlich ist.

Das duale System (Berufsschule und Betrieb) bildet gemeinsam mit der überbetrieblichen Unterweisung in den Ausbildungszentren einen **„abwechselnden“ Unterrichtsmodus**, durch den die jungen Leute sowohl auf praktischer als auch auf theoretischer Ebene auf hohem Niveau ausgebildet werden. Der Jugendliche kann auf diese Art und Weise schon sehr früh sinnvoll auf der Baustelle eingesetzt werden. Dieses System wird von den Arbeitgebern seit langem unterstützt, die sich sehr schnell über die Vorteile, die gut ausgebildete Arbeitskräfte bieten, klar geworden sind.



## Ausbildungsverträge auf der Grundlage dieses Systems

Das Unternehmen (der Betrieb) und der junge Auszubildende schließen gemäß der „Verordnung über die Berufsausbildung in der Bauwirtschaft“ aus dem Jahr 1999 (Neufassung) einen Ausbildungsvertrag ab. Durch diesen Ausbildungsvertrag gehen beide Parteien **Verpflichtungen** ein, die wie folgt zusammengefasst werden können:

- die Pflicht des Auszubildenden, sowohl an seinem Arbeitsplatz als auch in der Berufsschule zu lernen;
- die Pflicht des Unternehmens:
  - eine Ausbildung zu gewähren;
  - dem Auszubildenden genügend freie Zeit zu geben, damit dieser in Teilzeit am Berufsschulunterricht teilnehmen kann;
  - den Auszubildenden für einen Zeitraum von 32 bis 37 Wochen in ein überbetriebliches Berufsausbildungszentrum zu schicken.

Der Ausbildungsvertrag wird nach seiner Eintragung bei der Industrie- und Handelskammer bzw. bei der Handwerkskammer (=Berufskammern des Bausektors) rechtsgültig. **Die Ausbildung dauert drei Jahre.** Sie beginnt mit einer ein- bis dreimonatigen Probezeit. Der Auszubildende kann sich auf diese Weise darüber klar werden, ob ihm der angestrebte Beruf zusagt, während der Arbeitgeber die Möglichkeit hat, die Fähigkeiten des Auszubildenden zu testen. Beide Parteien können den Vertrag während der Probezeit ohne Begründung kündigen. Er behält während des vertraglich festgelegten Zeitraums Gültigkeit und kann auf Antrag des Auszubildenden verlängert werden, sofern er die Abschlussprüfung nicht bestehen sollte.





## Ausbildungsinhalt

Je nach Bundesland (z.B. Nordrhein-Westfalen) wird für jedes Schuljahr **ein abgestimmtes Ausbildungsprogramm** erstellt, um den Ablauf des an den Berufsschulen erteilten Unterrichts mit der am Arbeitsplatz und in den überbetrieblichen Berufsausbildungszentren gewährten Ausbildung zu koordinieren. Üblicherweise werden die praktische Ausbildung und der Berufsschulunterricht in zwei- bis sechswöchigen **zusammenhängenden Blöcken** erteilt.

Die im überbetrieblichen Berufsausbildungszentrum gewährte Ausbildung weist folgende **Grundstruktur** auf:

<b>a) gleich lautende Ausbildungsinhalte für alle Bauberufe</b> (gemeinsame Kurse für die 15 Berufe des Sektors)	8 Wochen
<b>b) gleich lautende Ausbildungsinhalte im Bereich Hochbau, Ausbau und Tiefbau</b> (die Schüler werden in 3 verschiedene Gruppen eingeteilt, je nach dem zu erlernenden Bereich: Hochbau, Ausbau bzw. Tiefbau)	8 Wochen
<b>c) berufsbezogene Vertiefung in dem von dem Jugendlichen gewählten Beruf</b> (Maurer, Straßenbauer, Zimmerer...)	21 Wochen

Die Industrie- und Handelskammern sowie die Handwerkskammern kontrollieren die Anwendung der Berufsausbildungsgesetze. Sie prüfen insbesondere, ob die Einrichtungen des Ausbildungszentrums und des Unternehmens eine effektive Ausbildung des Auszubildenden tatsächlich gewährleisten können. In beiden Fällen muß die Anzahl der Auszubildenden in einem vernünftigen Verhältnis stehen.



## Pflichten des Ausbilders

Der „Ausbilder“ ist **dem Jugendlichen bei der Gewöhnung an seine neuen Funktionen**, im Arbeitsprozess sowie bei seiner Integration in das Arbeitsteam behilflich.

Der Ausbilder ist nur dann zur Ausbildung von jungen Leuten befugt, wenn er über ausreichende **berufliche und persönliche Fähigkeiten** verfügt („fachliche und soziale Kompetenz“). Er muss insbesondere die für die Arbeit mit jungen Leuten erforderlichen **pädagogischen Fähigkeiten** aufweisen. Er muss auf spezifische Probleme der jungen Leute in den ersten Jahren ihrer Betriebszugehörigkeit eingehen und sie auf eine sowohl für das Unternehmen als auch für das Personal zufrieden stellende Art und Weise lösen können (Betriebsordnung, Pflichten der Angestellten, Beziehung zwischen den Kollegen, hierarchische Strukturen usw.).

Der Ausbilder muß einen **Ausbildungsplan** für die Ausbildungszeit im Unternehmen erstellen, in dem die verschiedenen Abteilungen des Unternehmens, in dem der Jugendliche arbeiten soll, aufgeführt sind. Der Ausbilder legt ferner in Zusammenarbeit mit den betreffenden Abteilungsleitern den Inhalt dieser Ausbildung fest. Ein derartiger Plan erhält nach seiner Verabschiedung einen verbindlichen Charakter.

Die Pflichten des Ausbilders stützen sich auf die in der Ausbildereignungsverordnung (AEVO) enthaltenen **gesetzlichen Bestimmungen**. Die AEVO wurde auf der Grundlage der von den Sozialpartnern ausgesprochenen Empfehlungen erstellt.





## Fortbildung zum Ausbilder

---

Die Fortbildung zum Ausbilder (Geprüfter Polier, Meister) gliedert sich in **drei Abschnitte**:

- Wirtschaftslehre, Recht und Sozialkunde
- Bautechnik
- pädagogische Ausbildung (AEVO)

Um an einer Fortbildung zum Ausbilder (Geprüfter Polier, Meister) teilnehmen zu können muss eine der folgenden Voraussetzungen erfüllt sein:

- Fall A: Nach der erfolgreich abgelegten Facharbeiterprüfung in einem Bauberuf muss der Facharbeiter eine mindestens zweijährige einschlägige Praxis aufweisen.
- Fall B: Nach der erfolgreich abgelegten Facharbeiterprüfung in einem anderen Beruf muss der Facharbeiter eine mindestens dreijährige einschlägige Praxis aufweisen.
- Fall C: Ohne Berufsausbildung kann eine Person nach sechsjähriger einschlägiger Praxis eine Meister-/Polierausbildung beginnen.

Angesichts der schnellen Entwicklung der Methoden und Techniken, empfiehlt die AEVO, auf **die Weiterbildung** der Ausbilder **zu achten**. Auch ein Erfahrungsaustausch zwischen den Ausbildern kann sich als sehr nützlich erweisen.



## Unterrichtsmethoden

---

Bei der Ausbildung am Arbeitsplatz und in den Berufsschulen werden unterschiedliche Lehrmethoden angewandt.

### a) Die so genannte „vierphasige Methode“

Die „**vierphasige Methode**“ wird bei der Ausbildung auf den Baustellen sowie in den Ausbildungszentren der Bauwirtschaft erfolgreich angewendet. Diese Methode bietet den Auszubildenden die Möglichkeit, die erforderlichen Fähigkeiten mit Hilfe von **Beobachtungen, Wiederholungen und praktischen Anwendungen** schrittweise zu erlernen. Sie wurde entwickelt, um den Auszubildenden den richtigen Umgang mit den Werkstoffen und den Werkzeugen beizubringen.

1. Schritt: Der Ausbilder **bereitet** die Auszubildenden auf das Verstehen einer Aufgabe **vor** (der Ausbilder unterteilt die Aufgabe beispielsweise in mehrere leicht verständliche Schritte).
2. Schritt: Der Ausbilder **zeigt** den Auszubildenden, wie die Aufgabe zu erfüllen ist, indem er selbst die Ausrüstungen, Werkzeuge und Werkstoffe korrekt handhabt.
3. Schritt: Der Auszubildende **wiederholt** die ihm gezeigte Aufgabe zum ersten Mal. Wenn er einen Fehler begehen sollte, leistet der Ausbilder Hilfestellung, erteilt ihm Ratschläge und ermutigt ihn, indem er ihm selbständiges Arbeiten beibringt.
4. Schritt: Nachdem der Auszubildende gelernt hat, diese Aufgabe korrekt auszuführen, **setzt er sie in der Praxis um**, mit dem Ziel, mit der Zeit einen hohen Perfektionsgrad zu erreichen. Das langfristige Ziel ist eine Automatisierung der Arbeitsroutine.

### b) Die „Leittextmethode“

Der Ausbildungsprozess beginnt mit der **Lektüre eines Textes**, den der Auszubildende alleine durcharbeitet und aus dem er die wichtigen Informationen herauszieht. Der Auszubildende **plant anschließend seine Tätigkeit** mit den ihm durch den Text gegebenen Orientierungshilfen selbständig. Nachdem er die Aufgabe erfüllt oder das Problem gelöst hat, **prüft** der Auszubildende **seine Arbeit** selbständig. Der Ausbilder ist während dieses gesamten Ausbildungsprozesses anwesend und kann dem Jugendlichen bei Bedarf richtungsweisend behilflich sein oder ihm Ratschläge erteilen.

Diese Methode zielt darauf ab, die Selbständigkeit und das berufliche Verantwortungsbewußtsein des Jugendlichen zu fördern.



### c) Die „Projektmethode“ (= „handlungsorientierte Unterrichtsmethode“)

Diese Unterrichtsmethode wird heute in verschiedenen Bundesländern empfohlen und praktiziert. Sie besteht darin, den jungen Auszubildenden **an globalen Projekten zu beteiligen** (beispielsweise am Bau eines kleinen Hauses), in dessen Verlauf er eine Reihe von Arbeiten verrichtet (Elektrizität, Klempnerarbeiten, Maurerarbeiten...). Bei dieser Unterrichtsmethode soll der Jugendliche die verschiedenen praktischen Probleme kennenlernen, die es im Rahmen eines globalen Projekts zu lösen gilt und sich der unumgänglichen Projektphasen bewußt werden: Planung, Ausführung, Kontrolle der Ausführungsqualität und Beurteilung.

Am Ende dieser verschiedenen Ausbildungsprozesse braucht der Ausbilder den mehr oder weniger selbständig arbeitenden Auszubildenden nur noch zu begleiten. Er legt nicht mehr die Teilaufgaben fest, die der Auszubildende zu erfüllen hat, und er schreibt ihm auch nicht mehr vor, welchen Weg er dabei einzuschlagen hat.



## Finanzierung der Ausbildung

1974 haben die Sozialpartner des Bausektors einen gemeinsamen Fonds zur **Finanzierung der Ausbildung**, insbesondere in den Berufsausbildungszentren des Sektors, gegründet. Dieser Ausbildungsfonds wird von der **SOKA Bau verwaltet**, einer Sozialkasse des Sektors mit Sitz in Wiesbaden. Die SOKA Bau wird von einem Ausschuß der drei Sozialpartner geleitet:

- IG BAU (Industriegewerkschaft Bauen, Agrar, Umwelt),
- ZDB (Zentralverband des Deutschen Baugewerbes),
- und HDB (Hauptverband der Deutschen Bauindustrie).

Aus dem Fonds wird denjenigen Unternehmen, die einen Auszubildenden einstellen, **ein Teil der Ausbildungskosten zurückerstattet**:

- Erstattung der Ausbildungsvergütung:

	gewerblich Auszubildender	kaufmännisch oder technisch Auszubildender
1. Ausbildungsjahr:	10 Monatsgehälter	10 Monatsgehälter
2. Ausbildungsjahr:	6 Monatsgehälter	4 Monatsgehälter
3. Ausbildungsjahr:	1 Monatsgehalt	-

- Erstattung der Sozialkosten (16% während der oben erwähnten Zeiträume),
- Erstattung der Kosten für die überbetriebliche Ausbildung im Berufsausbildungszentrum (Ausbildungskosten, Verpflegungs- und Unterbringungskosten...),
- Erstattung der Fahrtkosten der Auszubildenden zum Berufsausbildungszentrum.

### Kontakte:

Zusätzliche allgemeine Informationen über die Ausbildung in Deutschland sind beim „Bundesinstitut für Berufsbildung“ erhältlich ([www.bibb.de](http://www.bibb.de))

Spezifischere Informationen sind erhältlich bei:

- IG BAU ([www.igbau.de](http://www.igbau.de)), Gewerkschaftsorganisation, die die Interessen des Bausektors vertritt
- Hauptverband der Deutschen Bauindustrie ([www.bauindustrie.de](http://www.bauindustrie.de)) & Zentralverband des Deutschen Baugewerbes ([www.zdb.de](http://www.zdb.de)): Arbeitgeberverbände, die die Interessen des Bausektors vertreten
- SOKA Bau Wiesbaden ([www.soka-bau.de](http://www.soka-bau.de))



## Teil 2

# 2. Das französische Tutorsystem im Hoch- und Tiefbausektor



### Situation: Schwierigkeiten mit Anwerbung und Eingliederung von jungen Leuten im Sektor

Die Anwerbung und Eingliederung neuer Arbeitnehmer ist heute ein vorrangiges Thema für den Hoch- und Tiefbausektor in Frankreich.

#### Tiefbau

Im Tiefbausektor sind gegenwärtig 247000 Arbeitnehmer in 7925 Unternehmen beschäftigt. Im Jahr 2001 traten zwar mehr als 34000 neue Mitarbeiter in den Berufsstand ein, doch die Tiefbauunternehmen haben immer noch Schwierigkeiten bei der Anwerbung von neuem Personal. Ende 2001 gaben 30 % dieser Unternehmen an, **ihre Aktivität aufgrund von Personalmangel nicht erhöhen zu können**. In den kommenden Jahren müssten die Tiefbaufirmen jährlich 7000 junge Facharbeiter einstellen, um den Nachwuchs für die in Rente gehenden Mitarbeiter zu sichern. Es beenden aber jährlich nur 4000 junge Menschen eine Ausbildung in den im Tiefbausektor vertretenen Berufen.

#### Hochbau

Obwohl in Frankreich seit 1999 jedes Jahr 30000 Menschen im Hochbausektor eingestellt wurden, gibt es auch hier **aufgrund der Anzahl der Arbeitnehmer, die aus dem Berufsleben ausscheiden oder den Sektor verlassen**, noch immer einen Bedarf an Fachkräften von rund 60000 Personen jährlich. Der Mangel an Fachpersonal stellt für die Unternehmen ein Risiko hinsichtlich der Qualität der Arbeiten, der Deckung des Bedarfs, der Einhaltung der Fristen und der Erfüllung der Normen und technischen Vorschriften dar.

Es erzielt zwar jedes Jahr eine Vielzahl junger Leute einen Berufsabschluss im Hochbausektor, aber 50 % von ihnen entscheiden sich entweder am Ende ihrer Ausbildung oder nach einigen Jahren in der Bauwirtschaft für Tätigkeiten in anderen Sektoren.

#### Verteilung der Jugendlichen in der Grundausbildung im Hochbau

Lehre	30 000
Fachgymnasien, Universitäten, Ingenieurhochschulen	35 000
Verträge für alternierende Ausbildung (junge Arbeitssuchende zwischen 16 und 25 Jahre)	10 000

Die Schwierigkeiten, **junge Menschen für den Hoch- und Tiefbausektor** anzuwerben und zu binden, beruhen heute auf **bekanntem Gründen**:

- wenig anziehendes Image der Handwerksberufe und der berufsbildenden Schularten
- Hinwendung zu den Berufen der Bauwirtschaft in Ermangelung eines Besseren
- aber auch unzureichende Empfangs- und Eingliederungsbedingungen in den Unternehmen

Das **Tutorsystem** scheint eine der geeignetsten Vorgehensweisen zu sein, **um junge Menschen dauerhaft in den Sektor einzugliedern**.





## Das Tutorsystem in der Grundausbildung junger Menschen in Frankreich

---

In Frankreich ist das Tutorsystem an im Rahmen der Grundausbildung junger Menschen obligatorisch.

Die **berufliche Grundausbildung** kann in Frankreich auf folgende Weisen absolviert werden:

- über den schulischen Weg **in einem Fachgymnasium**: die Ausbildungsabschnitte im Unternehmen sind in den Unterrichtsplan integriert;
- über den Weg der **Lehre**, alternierend in einer **Berufsschule** (1 bis 2 Wochen) **und einem Unternehmen** (2 bis 3 Wochen). Die jungen Leute haben den Status von Arbeitnehmern mit Arbeitsvertrag.

**Die Schüler von Fachgymnasien** werden während der Ausbildungsphase im Unternehmen von einem innerhalb des Unternehmens bestimmten **Praktikumsleiter** betreut. Das Tutorprinzip wird in einer zwischen dem Fachgymnasium und dem Unternehmen unterzeichneten Vereinbarung formell festgeschrieben.

**Bei einer Lehre** übernimmt der **Lehrmeister** die Aufgabe des Tutors. Diese Funktion ist im Arbeitsvertrag des Jugendlichen festgehalten. Der Lehrmeister ist ein Arbeitnehmer des Unternehmens und in Handwerksbetrieben oft der Betriebsleiter selbst. Der Lehrmeister muss volljährig sein und ein Abschlusszeugnis vorweisen können oder in dem Bereich, der dem vom Lehrling zu erlernenden Beruf entspricht, über eine fünfjährige Berufserfahrung verfügen, um als solcher zugelassen zu werden. Er hat die Aufgabe, **Arbeitssituationen zu nutzen**, um Fortschritte in der Ausbildung herbeizuführen und den Lehrling bei der Aneignung von Fähigkeiten zu begleiten. Er kommt seiner Tutortätigkeit in Zusammenarbeit mit der Berufsschule nach, die die theoretische und technische Ausbildung sowie die praktische Einführung in der Werkstatt gewährleistet.



## Weitere Tutorsysteme

---

**Im Rahmen alternierender Eingliederungsverträge** für junge Arbeitssuchende zwischen 16 und 25 Jahren ist die Funktion des Tutors ebenfalls obligatorisch. Name und Qualifikation des Tutors werden im Arbeitsvertrag, den der Jugendliche mit seinem Arbeitgeber abschließt, angeführt.

Die Tutorenschaft gehört ferner zu den Aufgaben, mit denen **Gesellen, Poliere oder Vorarbeiter** betraut werden können, wie im nationalen Manteltarifvertrag der Arbeiter in der Bauwirtschaft für Lehrlinge und neu eingestellte Arbeitnehmer von Oktober 1990 festgesetzt wird.



## Finanzierung der Ausbildung des Tutors

---

Die Lehre und die Ausbildung der Lehrmeister werden über eine **Ausbildungsgebühr** (0,50 % der Lohnsumme), eine berufsspezifische Gebühr und über eine staatliche Beihilfe für die Unternehmen (finanzielle Unterstützung für Einstellung und Ausbildung) finanziert.

**Die Ausbildung der Praktikumsleiter und der Tutoren im Rahmen der alternierenden Eingliederung** kann aus Mitteln der Ausbildungsfonds des Berufsstands bezahlt werden.

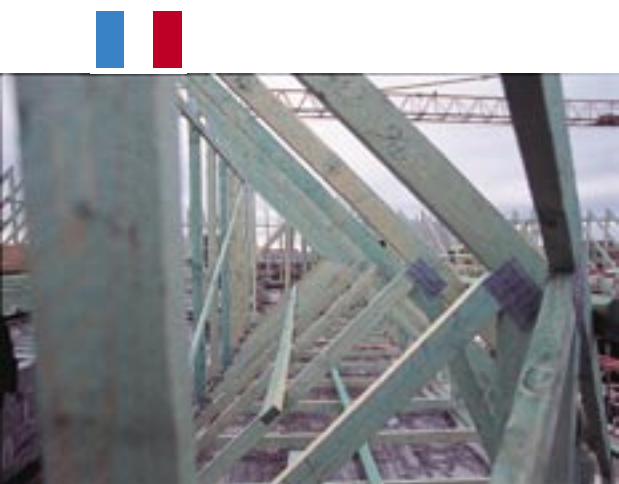


## Initiativen der Sozialpartner der Bauwirtschaft

---

Seit 15 Jahren ist das Tutorsystem Gegenstand von Untersuchungen, Versuchen, zahlreichen Werken und Arbeitsmitteln (Leitfaden für das Tutorsystem, Empfangscharta ...). Trotz der geltenden Gesetzesvorschriften, der Vertragstexte und der Bedeutung, die die Unternehmensleiter diesem Thema einräumen, weist die derzeitige Situation einen Widerspruch auf: Das Tutorsystem ist noch zu wenig entwickelt und zwar insbesondere wegen der Zwänge, denen die Unternehmensleiter bei der Realisierung von Baumaßnahmen unterliegen (Fristen, Kosten, Konkurrenzdruck).





So ist festzustellen, daß:

- die Ernennung eines Tutors, auch wenn sie obligatorisch ist, sich auf eine einfache verwaltungstechnische Formalität beschränken kann,
- die Aufgaben des Tutors nicht klar definiert sind und tatsächlich schlecht erfüllt werden,
- diese Rolle von einem schlecht vorbereiteten Arbeitnehmer, der mitunter nicht motiviert werden kann oder der keinerlei Anerkennung erfährt, wenn er diese Funktion übernimmt, als zusätzliche Belastung empfunden werden kann.

Obgleich viele Unternehmen erkannt haben, welche Schlüsselrolle einem Tutorsystem beim Empfang junger Menschen und neuer Arbeitnehmer zukommt, wird das Tutorsystem im Hoch- und Tiefbausektor in Frankreich noch selten eingesetzt. Dabei vermag der Tutor die ersten Schritte des Jugendlichen im Unternehmen wirksam zu lenken, ihm die Unternehmenskultur zu vermitteln,

den Erwerb von Fähigkeit zu fördern ... Diese Rolle ist für junge Menschen besonders wichtig, die das Schulsystem verlassen und ihre ersten Berufserfahrungen sammeln. **Von diesem ersten Kontakt mit dem Unternehmen hängt oft ihre dauerhafte Eingliederung in den Sektor ab.**



**Die Sozialpartner des Sektors haben verschiedene Initiativen unternommen, um die Unternehmensleiter zu veranlassen, in ihren Unternehmen ein Tutorsystem aufzubauen und dieser Funktion einen tatsächlichen Mehrwert zu verschaffen:**

- Die Sozialpartner im Tiefbau haben 1995 ein Tarifabkommen zur Entwicklung des Tutorsystems in den Unternehmen unterzeichnet und 1996 ein Abkommen zur Eintragung der Tutoren, die eine spezifische Ausbildung erhalten und die Tutortätigkeit im Unternehmen ausgeübt haben, in einen **Ordre des Tuteurs (Tutorenorden)**. Die Aufnahme in den „Ordre des Tuteurs“ stellt eine offizielle Anerkennung ihrer Erfahrung als Tutor dar (s. Rahmen).
- Die Sozialpartner des Hoch- und Tiefbausektors haben 1998 eine weitere Vereinbarung getroffen, um bestimmten Tutoren den Titel eines **maître d'apprentissage confirmé**, eines „anerkannten Lehrmeisters“ zu verleihen. Mit dem Titel werden diejenigen Kandidaten ausgezeichnet, die mindestens 5 Jahre Berufserfahrung haben, mindestens 2 Jahre als Tutor gewirkt haben und Lehrkompetenzen nach von den Sozialpartnern und dem Staat anerkannten Standards erworben haben. Die Jury, die diesen Titel vergibt, ist paritätisch besetzt.
- Die französische Bauföderation FFB hat 2002 im Rahmen des europäischen EQUAL-Programms ein Projekt zum Thema „Jeunes et Bâtiment“ (Jugendliche und der Bausektor) mit einer Laufzeit von 3 Jahren gestartet, um **das gesamte Personal der Unternehmen für die Notwendigkeit der Begleitung junger Menschen zu sensibilisieren** (s. Rahmen). Mit dieser Initiative wird die Aktion „Coup de jeune au Bâtiment“ (Verjüngungskur für den Bausektor) fortgesetzt, die von der FFB durchgeführt wurde, um das Verantwortungsbewusstsein der Unternehmensleiter für die Eingliederung junger Menschen in den Sektor zu wecken.
- Schließlich haben die Sozialpartner des Hochbausektors im Februar 2003 eine neue Vereinbarung geschlossen, um das vom Staat eingeführte System der Verträge für Jugendliche im Unternehmen<sup>1</sup> zu unterstützen. Diese beinhaltet:
  - die Ernennung eines **Tutor-Coach** im Unternehmen, dessen Aufgabe darin besteht, den Jugendlichen zu empfangen, zu begleiten, zu leiten und ihn bis zur Anerkennung seiner erworbenen Kompetenzen zu führen;
  - eine **„Charta des gegenseitigen Engagements“**, die vom Arbeitgeber, dem Jugendlichen und dem Tutor-Coach unterzeichnet wird als Zeichen ihres Engagements für eine dauerhafte Eingliederung;
  - die **Finanzierung** der maximal 40-stündigen Ausbildung des Tutor-Coach;
  - die Vergütung der für Tutoraufgaben aufgebrauchten Zeit aus Mitteln der paritätischen Ausbildungsfonds im Bausektor (Prämie von maximal 230€ pro Monat und Jugendlichen über einen Zeitraum von bis zu 6 Monaten);
  - die Finanzierung der Ausbildung des Jugendlichen: gesamte Höhe oder Teil der Lehrkosten und Vergütung während der Ausbildung.

<sup>1</sup> Mit dem vom Staat am 1. Juli 2002 eingeführten Programm „contrat-jeune en entreprise“ (Verträge für Jugendliche in Unternehmen) soll den Unternehmen geholfen werden, ihre Schwierigkeiten bei der Personalanwerbung durch Förderung der Beschäftigung von Jugendlichen zu lösen. Die Begünstigten sind Jugendliche von 16 bis 22 Jahren, die einen niedrigeren Abschluss als das Abitur oder überhaupt keine Qualifikation haben. Die Unternehmen kommen in den Genuss einer Erstattung der vom Arbeitgeber zu zahlenden Sozialabgaben durch den Staat. Dieser Betrag beläuft sich auf 225 € bis 292,50 € je nach Vergütung der Jugendlichen während 3 Jahren (100 % Beihilfe in den beiden ersten Jahren und 50 % im dritten Jahr).

## „ORDRE DES TUTEURS“ IM TIEFBAU

Die FNTP hat 1996 einen „**Ordre des Tuteurs**“ geschaffen, um die Ausübung der Funktion eines Tutors im Unternehmen anzuerkennen und aufzuwerten und die Tutoren zu motivieren, den Empfang, die Ausbildung und die dauerhafte Eingliederung junger Menschen in Tiefbauunternehmen erfolgreich durchzuführen.

### Funktionsweise der Einrichtung

Es gibt für den Arbeitnehmer zwei Möglichkeiten, in den Tutorenorden eingetragen zu werden:

- entweder erfolgte die Ausbildung des Tutors in einem vom Berufsstand anerkannten Ausbildungszentrum auf der Grundlage eines 4-tägigen Programms, das vom Rat des Tutorenordens bestimmt wurde,
- oder das Unternehmen hat einen eigenen Tutorausbildungsstandard entwickelt. Es bildet die Tutoren intern aus oder nimmt die Dienste einer nicht vom Berufsstand anerkannten Ausbildungsstelle in Anspruch. Die Nachträge vom 21. Dezember 1999 zur Vereinbarung vom 19. September 1996 über die Schaffung eines Tutorenordens ermöglichen den in nicht anerkannten Zentren ausgebildeten Arbeitnehmern unter bestimmten Bedingungen, die als Garant für die Qualität der absolvierten Ausbildung dienen, in den „Ordre des Tuteurs“ aufgenommen zu werden:
  - der Tutor muss eine auf Initiative des Unternehmens organisierte Ausbildung durchlaufen haben, deren Standard vorab vom Rat des Tutorenordens akzeptiert wurde;
  - der Tutor muss diese Funktion im Unternehmen mindestens ein Jahr lang ausgeübt haben.

Die Eintragung in den Tutorenorden erfolgt für 5 Jahre. Nach Ablauf dieses Zeitraums kann die Zugehörigkeit auf Antrag des Arbeitnehmers für einen weiteren Zeitraum von 5 Jahren erneuert werden, wenn der Arbeitnehmer die Funktion des Tutors tatsächlich erfüllt hat. Die Ausübung der Tutortätigkeit wird durch eine Erklärung des Unternehmens nachgewiesen.

### Finanzielle und andere Anreize

Nach seiner Aufnahme in den „Ordre des Tuteurs“ erhält der Arbeitnehmer einen Scheck über 650 €, eine Urkunde über die Zugehörigkeit zum Tutorenorden und das Ehrenzeichen des Ordens. Eine offizielle Übergabe der Urkunde und des Schecks wird entweder vom Unternehmen des Arbeitnehmers oder vom Regionalverband für Tiefbau, wenn es sich um eine betriebsübergreifende Ausbildung handelt, im Beisein des Ehrenvorsitzenden des „Ordre des Tuteurs“ durchgeführt. Die in den Tutorenorden eingetragenen Arbeitnehmer werden in einem Verzeichnis erfasst.

### Verwaltung und Finanzierung der Einrichtung

Der Tutorenorden wird von einem „**Conseil de l'Ordre des Tuteurs**“ (Rat des Tutorenordens) verwaltet, der sich paritätisch aus 12 Mitgliedern zusammensetzt: 4 Vertreter der Arbeitgeber im Tiefbau, 4 Vertreter der Arbeitnehmergewerkschaften, 4 qualifizierte Persönlichkeiten, die von den Vertretern der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer hinzugewählt werden. Der Rat gewährleistet die Betreuung des Tutorenordens und unterbreitet Vorschläge zur Weiterentwicklung des Tutorsystems im Sektor. Er tritt mindestens einmal im Jahr zusammen.

Die Ausbildungsfonds des Berufsstands übernehmen die gesamten Kosten für die Ausbildung der Tutoren (Lehrkosten, Vergütung, gesetzliche und vertragsmäßige Sozialabgaben, Kosten für Fahrt und Unterkunft).

### Bewertung

Die Gründer des Tutorenordens hatten es sich zum Ziel gesetzt, 1000 Arbeitnehmer für den Empfang und die Eingliederung angeworbener junger Leute auszubilden. Heute ist dieses Ziel erreicht und viele Tiefbauunternehmen haben daraus ein wirkliches Mittel der Anerkennung und Aufwertung ihrer Arbeitnehmer gemacht, indem sie ihnen die Verantwortung übertragen, neu in das Unternehmen und den Berufsstand eingetretene Personen zu empfangen und einzugliedern.

Die FNTP hat beschlossen, der Fortentwicklung der Tutorfunktion neuen Schwung zu verleihen, indem sie für KMU den Zugang zu dieser Einrichtung begünstigt.

Der „Ordre des Tuteurs“ hat bei den Arbeitnehmern von Großunternehmen durchschlagenden Erfolg erzielt, die Arbeitnehmer von kleinen und mittleren Betrieben hingegen haben seltener von dieser Einrichtung Gebrauch gemacht.

Durch eine am 23. September 2003 unterzeichnete Vereinbarung wurde die Laufzeit des Tutorprojekts bis 2006 verlängert. Sie sieht eine Erweiterung des Angebots an Ausbildungen, die Zutritt zum „Ordre des Tuteurs“ gewähren, vor. So können von nun an auch unter der Schirmherrschaft eines Regionalverbandes in Zusammenarbeit mit einer lokalen Ausbildungsstelle durchgeführte betriebsübergreifende Ausbildungen vom Tutorenorden anerkannt werden. Diese neue Möglichkeit bietet den Arbeitnehmern von KMU die Chance, Ausbildungskurse in der Nähe zu belegen, die mit der Aktivitäten von kleinen und mittleren Betrieben vereinbar sind.



## Das EQUAL-Projekt „Jeunes et Bâtiment“

### Ziel

---

Die französische Bauförderung FFB hat im Jahr 2002 ein Projekt mit einer Laufzeit von 3 Jahren gestartet, um:

- die derzeitigen Praktiken der Unternehmen in Bezug auf Anwerbung, Empfang, Tutorsystem und Bindung junger Menschen und Frauen zu bewerten und vorbildliche Verfahren in diesem Bereich zu ermitteln;
- den Unternehmen zu helfen, ihr Personalmanagement zu verbessern.

Das Projekt enthält detaillierte Umfragen:

- zu den Vorstellungen der jungen Menschen: ihre Werte und Verhaltensweisen gegenüber der Arbeitswelt, das Image, das sie mit dem Bausektor verbinden, die Art und Weise, wie sie im Unternehmen empfangen werden und die Gründe, warum sie den Sektor wieder verlassen;
- zu den Vorstellungen einer Auswahl von Frauen, Eltern, Unternehmensleitern, Baustellenaufsichtspersonen und Kunden bezüglich der Eingliederung von Frauen in Bauberufe;
- zu den Praktiken von Unternehmensleitern bei der Anwerbung und Betreuung junger Arbeitnehmer;
- zur Meinung der für die Betreuung verantwortlichen Personen (Tutoren oder nicht) über die Jugendlichen, ihre Ausbildung und ihre Eingliederung im Unternehmen.

Die auf diese Weise erhaltenen Ergebnisse werden als Grundlage dienen, um die Unternehmen für die Bedingungen zu sensibilisieren und zu schulen, die für eine effiziente Funktionsweise der Beziehung Tutor-Jugendlicher gegeben sein müssen. Die Ergebnisse der bei Frauen durchgeführten Umfragen sollen Argumente bereitstellen, um mehr Frauen für den Bausektor anzuwerben.

### Begünstigte

---

Die Organisation der Tutorfunktion zwingt das Unternehmen zu einer umfassenden Reflexion über die Art und Weise seines Personalmanagements. Deshalb kommt das Projekt nicht nur den Unternehmensleitern zugute, sondern auch den Bauführern, Baustellenleitern, Vorarbeitern und allen, die bei der Eingliederung des neu angeworbenen Personals, ob Jugendliche oder Frauen, eine Rolle spielen.

### Partner des Projekts

---

- Partner der FFB:
  - ONISEP (nationales Informationsamt für Unterrichtswesen und Berufe), Kontakt zu Schülern in höheren Klassenstufen;
  - CNCE-GEIQ (Dachvereinigung von Arbeitgeberverbänden mit der Aufgabe der Eingliederung und Qualifikation von Jugendlichen in Schwierigkeiten).
- schwedische, portugiesische und belgische Partner, die sich ebenfalls mit dem Problem des Image für die Anwerbung von mehr jungen Menschen und Frauen beschäftigen.

Die Finanzierung des Projekts wird von den Ausbildungsfonds des Berufsstands, der FFB und ihrem Technischen Institut, den Partnern des Projekts und dem europäischen Sozialfonds sichergestellt.

### Entstehende Arbeitsmittel

---

- Synthese der Studien zu Jugendlichen, Frauen, Unternehmensleitern, Tutoren; Leitfaden mit vorbildlichen Verfahren für die Unternehmen und ihr Personal;
- Sensibilisierung der Unternehmensleiter über das Netz der FFB;
- Ausarbeitung von Ausbildungsmodulen für das Tutorsystem: Werte und Erwartungen der Jugendlichen von heute, Modalitäten für die Begleitung in den ersten Monaten im Unternehmen, praktische Arbeitsmittel, z.B. Rollenspiele, zur Darstellung der Vorstellungen über Jugendliche, Frauen und die Arbeit im Sektor.

*Die Arbeitsmittel und die Auswertung des Projekts werden ab Ende 2004 auf den Websites der FIEC und der EFBH im Internet zur Verfügung stehen.*





## Kontakte:

### **Fédération Nationale des Travaux Publics**

**(FNTP) – Ausbildungsdirektion:** Zu den Prioritäten der Ausbildungsdirektion gehört die Förderung der Eingliederung und Ausbildung von Arbeitnehmern im Tiefbau und deren Bindung an den Berufsstand. Zu diesem Zweck verwaltet die Direktion den „Ordre des Tuteurs“.

**[www.fntp.fr](http://www.fntp.fr)**

### **Fédération Française du Bâtiment (FFB) -**

**Ausbildungsdirektion:** eine der Hauptaufgaben der Ausbildungsdirektion besteht in der Festlegung der strategischen Ausrichtungen bezüglich Anwerbung, Beschäftigung, Grundausbildung und Weiterbildung. In diesem Rahmen erfolgen die Initiativen zum Tutorsystem.

**[www.ffbatiment.fr](http://www.ffbatiment.fr)**

**ONISEP** (Office National d'Information sur les Enseignements et les Professions):

öffentliche Einrichtung unter Aufsicht des Ministeriums für Jugend, Erziehung und Forschung. Hauptaufgabe ist es, den Jugendlichen, ihren Familien und dem Lehrpersonal alle Informationen über die 8000 Ausbildungen, 400 Ausbildungsberufe und 20 000 Adressen von Einrichtungen zu bieten. ONISEP führt ferner Studien durch, um die Werte und Erwartungen der Jugendlichen besser zu kennen.

**[www.onisep.fr](http://www.onisep.fr)**

**CCCA-BTP:** paritätisch zusammengesetzte Stelle mit dreifacher Aufgabe, Finanzierung der Lehre, Ausrichtung der Lehre und Leitung des Ausbildungssystems in 93 Berufsschulen (CFA). CCCA nimmt eine wichtige Rolle bei der Ausbildung von Ausbildern ein, die in den CFA unterrichten und bei den Beziehungen mit den Lehrmeistern im Unternehmen.

**[www.ccca-btp.fr](http://www.ccca-btp.fr)**

**GFC-BTP** (paritätisch zusammengesetzte Berufsvereinigung für Weiterbildung in den Unternehmen des Hoch- und Tiefbausektors): diese paritätische Einrichtung koordiniert die Durchführung der Ausbildung der Unternehmen des Sektors und dient als technischer Stützpunkt und Zentrum für Mittelvergabe im Netz des Berufsstands. Im Rahmen ihres Studien- und Engineerings-Programms wurden mehrere Studien zum Tutorsystem realisiert.

**[www.gfcbtp.fr](http://www.gfcbtp.fr)**



## Teil 2

### 3. Einführung des Tutorsystems in das italienische Berufsausbildungssystem

Im Rahmen der Reform des Berufsausbildungssystems von 1997 wurde die Funktion des Tutors in der italienischen Bauwirtschaft aufgewertet. Bis dahin wurde den jungen Auszubildenden, die in den Betrieben ein Betriebspraktikum ablegten, bzw. die das Ende eines Kursprogramms in einem Ausbildungszentrum erreicht hatten, erst zu diesem Zeitpunkt ein Tutor zugewiesen. Es bestanden keinerlei gesetzliche Maßgaben, aus denen sich die Pflichten des Tutors ableiten ließen. Mit der Reform des Berufsausbildungssystems wurde landesweit die Funktion der Tutoren definiert. Im italienischen Berufsausbildungssystem ist der Tutor sowohl für den Auszubildenden als auch für die Firmenleitung ein fester Bezugspunkt geworden.



#### Welche Anforderungen werden an einen Tutor gestellt, und worin liegen seine Aufgaben?

Das Gesetz schreibt vor, daß der Arbeitgeber jede Person zum Tutor bestimmen kann, die ihm hierzu geeignet erscheint. In Betrieben mit weniger als 15 Mitarbeitern kann der Firmenleiter die Rolle des Tutors selbst übernehmen.

Aufgabe des Tutors ist es, dem Auszubildenden in einer betreuenden Funktion **die soziale und berufliche Eingliederung** in den Betrieb zu erleichtern und ihn während der gesamten Ausbildungsdauer zu unterstützen.

Der Tutor muß:

- den Auszubildenden in den Betrieb einführen und ihn mit seinem beruflichen Umfeld vertraut machen;
- ihm die Aufgaben zeigen, die ihm vom Betrieb nach und nach zugewiesen werden;
- ihm die erforderliche Zeit widmen, ihm Fragen erläutern, ihn unterstützen, mit ihm Sachverhalte erörtern und ihm beim Ausbau der von ihm erwarteten Fähigkeiten zur Seite stehen;
- ihm den Bezug zwischen dem im Ausbildungszentrum Erlernten einerseits und der praktischen Arbeit im Betrieb andererseits vermitteln;
- den Kontakt zu den Lehrern/Ausbildern des Ausbildungszentrums sowie zu den anderen Stellen des Unternehmens, in denen der Auszubildende tätig wird, wahren;
- dem Auszubildenden die wesentlichen Ziele des Ausbildungsprogramms darlegen;
- ihm beibringen, jederzeit fachlich angemessen zu reagieren sowie sich eine offene und kollegiale Haltung zu eigen zu machen und kritischen Situationen gegenüber adäquat reagieren zu können;
- die erworbenen Fähigkeiten des Auszubildenden beurteilen.

Alle Betriebe, die einen Tutor beschäftigen, müssen dessen/deren Namen der zuständigen regionalen Verwaltungsbehörde melden.



#### Umsetzung der Reform durch die Sozialpartner innerhalb der Bauwirtschaft

Die **FORMEDIL**, als Nationale Dachorganisation des Ausbildungswesens der Bauwirtschaft, die sich ihrerseits aus der **ANCE** (Nationaler Dachverband der Bauunternehmen) sowie den drei sektoriellen Gewerkschaftsverbänden des Baugewerbes, der **FILCA**, **FILLEA** und der **FENEAL** zusammensetzt, hat im Jahre 1998 ein **Versuchsprojekt gestartet**, um die Reform des Ausbildungssystems in der Bauwirtschaft voranzutreiben. Finanziert wurde das Projekt vom italienischen Arbeitsministerium.

**Projektziele:**

- die Unternehmen dahingehend anzuhalten, die dem Tutor als zentrale Anlaufstelle des jungen Auszubildenden im Rahmen seiner Schul- und Berufsausbildung entsprechende Rolle zuteil werden zu lassen;
- die Berufsschulen dabei zu unterstützen, organisatorische Lösungen zu finden, um die Reform des Ausbildungssystems umzusetzen (Formedil koordiniert die Arbeit von 85 Fachausbildungszentren);
- die Ausbildungsinhalte für die einzelnen Berufsprofile des Bausektors zu erarbeiten.



## Von den Sozialpartnern durchgeführte Maßnahmen

**In der ersten Projektphase** fanden mehrere Seminare statt, um Funktion und Zuständigkeiten des Tutors darzulegen und seine Rolle zu stärken:

- Seminare für die regionalen Bauunternehmerverbände
- Seminare für Bauunternehmer
- Seminare für Tutoren

**In der zweiten Projektphase** wurden folgende Aktionen geführt:

- Festlegung der Ausbildungsinhalte für die Auszubildenden
- Festlegung der Schulungsinhalte für die Tutoren
- Ausarbeitung eines Ratgebers für die Tutoren (Papierversion und CD-ROM)
- Durchführung und Gestaltung von Schulungskursen für Auszubildende und Tutoren



## Schulungsprogramm für Tutoren

Seit der Reform des Ausbildungssystems müssen die Tutoren eine Schulung absolvieren, die von der auf Regionalebene zuständigen Behörde oder von einer Baufachschule angeboten werden muß. Die Lehrinhalte für Tutoren wurden **von der Formedil** anhand der geltenden gesetzlichen Bestimmungen hierzu ausgearbeitet. In **4 Workshops von jeweils 8 Stunden** werden folgende Themen behandelt:

**1. Workshop:** Sensibilisierung der Teilnehmer für die Rolle, die dem Unternehmen bei der fachlichen Wissensvermittlung zukommt.

- Darstellung der zu vermittelnden Werte, der in jedem Baufachbereich zu erlangenden Kompetenzen sowie der zu erklärenden Arbeitsabläufe.

**2. Workshop:** Darstellung des Aufgabenbereichs eines Tutors.

- Berufserfahrung des Tutors, seine fachliche Qualifikation und sein Verantwortungsbereich als Tutor, der persönliche Nutzen, der sich aus der Rolle des „Lehrmeisters“ innerhalb des Unternehmens für ihn ergibt.

**3. Workshop:** Sensibilisierung der Teilnehmer für die persönliche Verantwortung des Tutors während der Dauer der Ausbildung der von ihm betreuten Person(en).

- Definition der dem Auszubildenden zu vermittelnden Kompetenzen (z. B. fachmännisches Auftreten usw.), Festschreibung der dem Auszubildenden zu vermittelnden Kenntnisse, Definition der spezifischen Kompetenzen eines jeden Baufachberufs.

**4. Workshop:** Den künftigen Tutoren wird der Ausbildungsablauf der Auszubildenden dargelegt.

- Inhalt: Nationale und regionale Ausbildungsbestimmungen erörtern, Definition und Anwendung auf die jeweiligen Fachberufe, Umsetzungsformen innerhalb der Berufsausbildung.

Das Programm dient dazu, dem Tutor Kompetenzen zu vermitteln, mit deren Hilfe er:

- die Fähigkeiten bestimmen kann, die der Auszubildende zur Ausführung seiner Arbeit innerhalb des Unternehmens benötigt;
- den Auszubildenden dabei unterstützen kann, diese Fähigkeiten zu entwickeln;
- ihm die berufsspezifischen Kenntnisse und die Unternehmenskultur vermitteln kann;
- möglichst reibungslos mit dem Auszubildenden kommunizieren kann.

**Diese Schulung finanziert sich** aus Mitteln der regionalen Verwaltungsbehörde, europäischen Fonds und Geldern aus der Baufachausbildung.



## Ein für Unternehmen bestimmter Leitfaden

Formedil hat einen Leitfaden ausgearbeitet, in dem sowohl für Arbeitgeber als auch für Tutoren der Ausbildungsprozeß in seiner Gestaltung dargestellt und die Funktion des Tutors verdeutlicht werden.

Der Leitfaden erklärt dem Tutor wie er:

- zu den organisatorischen Änderungen beitragen kann, die zur Eingliederung der jungen Auszubildenden ins Unternehmen notwendig sind;
- den Auszubildenden im Hinblick auf die richtige Auswahl der für ihn erforderlichen Ausbildungsoptionen beraten kann, die zusammen mit seiner Grundausbildung einen ersten Schritt seiner Karriereförderung darstellen können;
- mit den Auszubildenden den Dialog zwischen Betrieb, Ausbildungszentrum und Auszubildenden optimieren kann;
- mit dem Ausbildungszentrum unter Berücksichtigung der betrieblichen Anforderungen in den Bereichen Herstellung und Ausbildung umzugehen hat;
- die Arbeit im Betrieb flexibel mit den Schulungszeiten im Ausbildungszentrum koordinieren kann.

Dieser Leitfaden soll dem Tutor helfen, den Auszubildenden optimal ins Betriebsleben einzugliedern.

### Struktur des Leitfadens:

#### 1. Teil: Das Ausbildungssystem

- Reform der Berufsausbildung
- Funktionsweise des Ausbildungssystems

#### 2. Teil: Der Tutor und sein Betrieb

- Am Ausbildungsprozeß beteiligte Personen, deren Befähigungen und Kontakte am Arbeitsplatz
- Rolle des Tutors
- Rolle des Unternehmens
- Rolle des Ausbildungszentrums

#### 3. Teil: Der Tutor

- Warum eine Ausbildung zum Tutor?
- Warum ist hierzu eine Schulung erforderlich?

**Anhang:** der Leser praktische Ratschläge, ein Glossar, rechtliche Hinweise usw.



## Bewertung der Aktion

Es wurden rund 2000 Schulungen mit nahezu 500 Tutoren durchgeführt. Zahlreiche Auszubildende erhielten in diesem Rahmen eine spezifische, individuell gestaltete Berufsausbildung. Für die Unternehmen ist dies ein gewisser Mehrwert, da das Ergebnis der Schulung den immateriellen Vermögenswert der Betriebe steigert.

Der Leitfaden war ein großer Erfolg. Auch zwei Jahre nach seiner Einführung besteht bei den Baufachschulen noch immer eine Nachfrage nach weiteren Exemplaren, um diese an die Betriebe weiterzuleiten. Um diese Nachfrage decken zu können, hat Formedil eine Website mit allen wichtigen Informationen eingerichtet: [www.formedil.it](http://www.formedil.it).

Das Ausbildungssystem ist noch sehr neu und verbesserungswürdig; das gilt insbesondere für die Finanzierung des Tutorsystems. Augenblicklich erhalten Unternehmen, die einen Mitarbeiter um die Ausübung dieser Funktion bitten, keinerlei finanzielle Anreize. Dies stellt den Sektor vor ein großes Problem, da in Italien rund 80 % aller Bauunternehmen Kleinbetriebe sind, denen es aus Zeit- und Geldmangel unmöglich ist, aus dem eigenen Personalbestand heraus Tutoren zu schulen. Dieser Punkt könnte bei kommenden Tarifverhandlungen auf die Tagesordnung kommen.



## Kontakte:

### Arbeitgeberverbände:

- Nationaler Verband der Bauunternehmer (**ANCE**):  
Abteilung für Industrie- und Sozialwesen.  
[www.ance.it](http://www.ance.it)

### Gewerkschaften:

- Nationaler Verband der Arbeitnehmer in der Bau- und Holzwirtschaft (**FENEAL**)
- Italienischer Verband der Arbeitnehmer im Bau- und zuzuordnenden Sektoren (**FILCA**)
- Italienischer Verband der Arbeitnehmer in der Bau- und Holzwirtschaft und zuzuordnenden Sektoren (**FILLEA**)

**Nationale Stelle für das Ausbildungswesen im Bausektor (FORMEDIL):** Diese Einrichtung wird gemeinschaftlich von den Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretungen geführt. Ihr Zweck liegt in der Förderung und Koordinierung des Berufsausbildungssystems der Bauwirtschaft.  
[www.formedil.it](http://www.formedil.it)

**Institut zur Ausbildungsförderung von Arbeitnehmern (ISFOL).** Hierbei handelt es sich um eine öffentliche Forschungsstelle, die mit dem Arbeitsministerium, den regionalen Verwaltungsbehörden, Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften, anderen Regierungsstellen, der Europäischen Union und weiteren internationalen Einrichtungen zusammenarbeitet.  
[www.isfol.it](http://www.isfol.it)



## Teil 2

### 4. Die belgische Bauwirtschaft fördert das Tutorsystem



#### Das Umfeld: Schwierigkeiten bei der Qualifizierung und Einstellung

Bereits seit mehreren Jahren stößt die belgische Bauwirtschaft auf Schwierigkeiten bei der Einstellung qualifizierten Fachpersonals. Zudem ist die Branche von einer **hohen Personalrotation** gekennzeichnet, da die Arbeitskräfte häufig die Firma wechseln (interne Rotation), in eine andere Branche überwechseln (externe Rotation) oder aus Altersgründen ausscheiden. Der Ausbildungs- und Einstellungsbedarf ist aus diesen Gründen entsprechend hoch.

Die beste Arbeitsplatzgarantie für einen Arbeiter angesichts sich ständig weiterentwickelnder Technologien und aufgrund der gesamtwirtschaftlichen Konjunkturlage ist eine hohe berufliche Qualifizierung bzw. deren permanenter Ausbau. Ebenso kann sich ein Unternehmen der Bauwirtschaft auch auf spätere Marktentwicklungen einstellen, indem es seinen künftigen Mitarbeiterbedarf frühzeitig einplant.

Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, haben die Sozialpartner im Jahre 1997 ein **ehrgeiziges Paket** an Ausbildungs- und Beschäftigungsfördermaßnahmen geschnürt. Dieser Sektorenplan, dessen Zielsetzung in der **Ausbildung der Jugendlichen für die Bauwirtschaft** sowie in der **Weiterbildung bereits beschäftigter Arbeitnehmer** liegt, wurde für einen Zeitraum von 4 Jahren (1997-2001) konzipiert. Angesichts seiner Tragweite wurde er seitdem um den gleichen Zeitraum (2001-2005) verlängert.



#### Eine Lösung: ein sektorieller Ausbildungsplan sowie die Stärkung des Tutorsystems

In dem Teil „Ausbildung und Eingliederung von Jugendlichen“ schlägt der Plan **zwei Instrumente** vor, um die jungen Arbeitskräfte auszubilden und sie im Unternehmen zu betreuen: das **Fürsprechersystem** und die **Ausbildung**. Beide Instrumente zeichnen sich durch ihr einfaches Konzept sowie einen minimalen organisatorischen Aufwand aus (auf ein striktes Minimum begrenzte Verwaltungsarbeiten, Standardverträge usw.). Trotz unterschiedlicher Zielgruppen basieren beide auf dem gleichen Prinzip: dem Tutorsystem.

##### a) Das Tutorsystem im Rahmen des Fürsprechersystems

Das innerbetriebliche Fürsprechersystem dient dem **erleichterten Überwechseln des Jugendlichen von der Schule in das Betriebsleben** sowie der Behebung von „Defiziten“ bei der technischen Berufsausbildung der Jugendlichen: fehlende Berufspraxis, unzulängliche Produktivität, technologischer Rückstand, Unkenntnis der tatsächlichen Arbeitssituation auf einer Baustelle usw.

Im Rahmen des Fürsprechersystems wird der Jugendliche mit einem unbefristeten Arbeitsvertrag eingestellt. Im Verlauf seines ersten Berufsjahres wird **der Jugendliche von einem erfahrenen Arbeiter begleitet**, dem Fürsprecher oder Tutor, der seinerseits dafür Sorge trägt, daß alles zur Ausbildung des jungen Kollegen Erforderliche erfolgt. Während des Zeitraums, in dem der Fürsprecher diese Rolle übernimmt, erhält der Jugendliche eine theoretische Zusatzausbildung, die es ihm ermöglichen soll, den verlangten Kenntnisstand zu erreichen. Nach Ablauf dieser Zeit der Begleitung muß der Jugendliche in der Lage sein, seinen Beruf wie ein Facharbeiter eigenständig sowie sach- und fachgerecht auszuführen.







Um eine möglichst optimale Begleitung zu gewährleisten, muß der Fürsprecher bzw. der Tutor mindestens 25 Jahre alt sein, über mindestens 7 Jahre Berufserfahrung verfügen und am gleichen Arbeitsort wie der Auszubildende tätig sein.

## b) Das Tutorsystem im Rahmen der Berufsausbildung

Der sektorielle Ausbildungsplan umfaßt ein zweites Instrument, um die Jugendlichen während ihrer ersten Jahre im Betrieb zu betreuen: die Berufsausbildung. Dieses Instrument ist zwar nicht neu, wurde in der Vergangenheit jedoch kaum genutzt. Der sektorielle Plan hat das Ausbildungssystem reformiert, um daraus einen echten Mechanismus für einen **abwechselnden Unterrichtsmodus** zu machen, der sich v. a. an diejenigen Jugendlichen wendet, die sich vom herkömmlichen Schulsystem abgewendet haben und denen trotzdem eine praktische Berufsausbildung zuteil werden soll. Junge Arbeitslose zwischen 18 und 25 Jahren steht dieser Weg ebenfalls offen, um einen Beruf zu erlernen.

In Belgien wird die Berufsausbildung von **zwei unterschiedlichen Systemen** getragen: die Ausbildung im Rahmen der sogenannten „Mittelschule“, die zwar einen Großteil des sektoriellen Bedarfs abdeckt, aber nicht im eigentlichen Sinne sektoriell ausgelegt ist; dem gegenüber steht die sogenannte „gewerbliche“ Berufsausbildung, die vom Bausektor angeboten wird, um den Rest seines Bedarfs abzudecken.

Aus Gründen der Schulpflicht hat die Bauwirtschaft **zwei Arten gewerblicher Berufsausbildung**:

- das Ausbildungswesen für Jugendliche über 18 Jahren (RAC)
- das Ausbildungswesen für Jugendliche unter 18 Jahren (RAJ)

Das RAC dauert mindestens 6 Monate und höchstens 18 Monate. Beim RAJ liegt dieser Zeitraum zwischen 6 und 36 Monaten.

Die Ausbildung erfolgt zweigleisig: Zum einen gibt es eine **theoretische Ausbildung** in einem der vom Ausbildungsfonds der Bauwirtschaft (FFC) zugelassenen Ausbildungszentren, zum anderen gibt es eine **praktische Berufsausbildung** (die im Rahmen des RAC bis zu 80 % der Ausbildungszeit in Anspruch nehmen kann). Der Unternehmensleiter bzw. der Facharbeiter, der die Tutorfunktion ausübt, ist für den praktischen Teil der Ausbildung verantwortlich. Er muß mindestens 25 Jahre alt sein und zumindest über eine 7jährige Berufserfahrung in dem vom Auszubildenden gewählten Beruf verfügen.



## Umsetzung und Förderung des sektoriellen Ausbildungsplans

Mit der Umsetzung des sektoriellen Ausbildungsplans wurde der Ausbildungsfonds der Bauwirtschaft (FFC), eine gemeinsame Einrichtung der Sozialpartner der Bauwirtschaft, beauftragt.

Um sicherzustellen, daß der abwechselnde Unterrichtsmodus den Qualitätserfordernissen des Sektors gerecht wird, werden die Tutoren, die Ausbildungszentren und betrieblichen Ausbilder einem **Zulassungsverfahren** unterworfen. Der FFC stellt diese Zulassungen aus und **bewertet zudem den Ablauf** der praktischen und theoretischen Ausbildung.

Die Umsetzung des sektoriellen Ausbildungsplans erfordert einen erheblichen Aufwand in Kommunikation und Werbung gegenüber den an der Ausbildung beteiligten Stellen und Personen, den Auszubildenden und den Unternehmen der Bauwirtschaft. Hierbei übernimmt der FFC die Aufgabe, die Kontakte mit den technischen und den Berufsfachschulen (Partnerschaftsübereinkommen) sowie den anderen am Berufsausbildungssystem beteiligten Stellen (Arbeitsamt usw.) zu pflegen und dort das Fürsprecher- und Ausbildungssystem zu fördern.

Der Bauwirtschaftssektor gewährt denjenigen Stellen bzw. Personen **Prämien**, die sich an diesem Ausbildungsvorhaben beteiligen. Der Prämienfonds finanziert sich durch die Beiträge der Arbeitgeber der Bauwirtschaft.

- Der **Auszubildende erhält eine Prämie**, wenn er an einem abwechselnden Unterrichtsmodus im Rahmen des RAJ oder des RAC teilnimmt. Der FFC überweist diese Prämie halbjährlich den Teilnehmern aus dem RAJ und monatlich den Teilnehmern aus dem RAC. Sie ist progressiv gestaltet.
- Der **Arbeitgeber erhält eine Prämie**, falls er einen Arbeitnehmer mit einem Abschlußzeugnis des technischen oder gewerblichen Ausbildungswesens einstellt. Diese Prämie, gleichfalls vom FFC gezahlt, dient dazu, den Produktivitätsverlust des Fürsprechers bzw. des Tutors auszugleichen.



Seit den letzten Bewertungen des sektoriellen Ausbildungsplans wird empfohlen es sich, daß die für die Ausbildung verantwortlichen Tutoren in den Betrieben eine **pädagogische Zusatzausbildung für die Begleitung der jugendlichen Auszubildenden** absolvieren.

Zu diesem Zweck wurde ein **spezifisches Modul für die Tutorenschulung** ausgearbeitet. Während dieser 3tägigen Tutorenschulung werden folgende Inhalte abgearbeitet: Vermittlung von fachlichen Kenntnissen und Kompetenzen einerseits und **kommunikative Befähigungen**, Teamgeist, Eingliederungsbereitschaft und psychologische Konfliktschulung andererseits. Diese Themenbereiche werden in der Schule nur kurz behandelt und müssen daher auf Betriebsebene vermittelt werden. In **Rollenspielen** werden die Tutoren vor konkrete Situationen gestellt und ihre Reaktionen hierauf analysiert. Diese Schulungen haben bei den **Unternehmen der belgischen Bauwirtschaft**, die häufig gleich mehrere Mitarbeiter an diesen Schulungsmodulen teilnehmen lassen, **großen Erfolg**.



## Bewertung des sektoriellen Ausbildungsplans

Im Zweijahresturnus wird der sektorielle Ausbildungsplan vom FFC bewertet. Diese Bewertung gestattet die Anpassung der Instrumente an die Bedürfnisse und Entwicklung des Sektors.

### a) Quantitative Bewertung

Seit Einführung des **Fürsprechersystems** im Jahre 1997 nahmen 2511 junge Absolventen technischer oder gewerblicher Schulen des Sektors daran teil. Die Anzahl der Fürsprecherverträge ist aufgrund der konjunkturellen Wirtschaftslage sowie aufgrund unangemessener Lohnkostenstrukturen (zu hohe Löhne und Gehälter nach der betrieblichen Begleitungsphase) zwar rückläufig, doch wird damit das betriebliche Tutorsystem als solches nicht in Frage gestellt.

Im Rahmen des **Ausbildungssystems** konnten 974 Auszubildende unter 18 Jahren (die also noch teilzeitschulpflichtig waren) einen RAJ-Schulabschluß erlangen und 2444 Jugendliche über 18 Jahren eine qualifizierte RAC-Berufsausbildung abschließen.

Es werden zusehends mehr Ausbildungsverträge abgeschlossen. Diese Steigerung erklärt sich durch die Reform von 1999 und die Fördermaßnahmen des FFC, die ihrerseits öffentlich gefördert werden. Die Fachberufe, die im Rahmen der RAC-Berufsausbildung den größten Erfolg erzielen, sind Maurer (32 %) und Dachdecker (17 %). Bei 65 % aller Ausbildungsverträge ist der Firmenleiter selbst als Tutor für die Ausbildung des Jugendlichen verantwortlich.

Anzahl abgeschlossener Verträge im Rahmen des Fürsprecher- und Berufsausbildungssystems:

Schuljahr	Fürsprecher	Berufsausbildung	
		RAJ (unter 18 Jahren)	RAC (18 Jahre und älter)
1997-1998	600	132	177
1998-1999	577	103	234
1999-2000	554	173	572
2000-2001	460	280	697
2001-2002	320	286	764

### b) Qualitative Bewertung

Anhand der qualitativen Bewertung lassen sich zwei Feststellungen treffen:

- den Auszubildenden wird bereits frühzeitig die **Sicherheit am Arbeitsplatz** verdeutlicht;
- die betriebliche Begleitung des Auszubildenden ist effizienter, wenn der Ausbilder an einer **Tutorenschulung** teilgenommen hat.





### **Kontakte:**

#### **Verband der Bauwirtschaft – Direktion Sozialpolitik:**

Diese Abteilung befaßt sich mit dem Ausbau von Instrumenten, um den Ausbildungs- und Beschäftigerfordernissen der Unternehmen gerecht zu werden. Er gibt gleichzeitig die rechtlichen Rahmenbestimmungen vor, innerhalb derer sich die Berufsausbildung in den Betrieben zu bewegen hat:

**[www.confederationconstruction.be](http://www.confederationconstruction.be)**

#### **Berufsausbildungsfonds der Bauwirtschaft (FFC):**

Der FFC wird gemeinsam von den Sozialpartnern des Sektors verwaltet. Seine Aufgabe besteht in der Umsetzung der von den Sozialpartnern festgelegten Ausbildungspolitik.

Der FFC kann mit den verschiedenen Bildungseinrichtungen Partnerschaftsübereinkommen treffen, um zu gewährleisten, daß die sektoriellen Erfordernisse hinsichtlich der Arbeitnehmerqualifizierung, des Ausbildungsniveaus, der Sicherheitsanforderungen usw. in die Ausbildungsprogramme einfließen. Darüber hinaus ist er mit der Koordination, der Kontrolle, der Bewertung und der Förderung der verschiedenen sektoriellen Instrumente (Berufsausbildung, Fürsprecher-System, Fortbildungsmaßnahmen usw.) befaßt:

**[www.laconstruction.be](http://www.laconstruction.be)**



## Teil 2

### 5. Einführung eines globalen Tutorsystems in einem britischen Bauunternehmen

Clancy Docwra Ltd., der Bauzweig der Clancy Group plc, ist eines der größten Bauunternehmen im Vereinigten Königreich. Der Tätigkeitsbereich des in den Bereichen Tiefbau, Verkehr und Energie aktiven Unternehmens erstreckt sich vor allem von Südkontinent bis Schottland. Clancy Docwra beschäftigt rund 1.500 Personen, die zu kleinen, mittleren und großen Einheiten zusammengefaßt sind.



#### Gründe für die Einführung des Coaching-systems

Clancy Docwra möchte die „**Schulung**“ seiner Arbeitnehmer „**am Arbeitsplatz**“ verbessern, um ihre Fähigkeiten zu stärken und sie dazu zu veranlassen, einen stärkeren Beitrag zur Schulung ihrer Mitarbeiter zu leisten, indem sie mit gutem Beispiel vorangehen und die Funktion eines Coaches ausüben.

„Eine unserer größten Herausforderungen besteht darin, zu gewährleisten, daß die Menschen bereit sind, sich weiterzubilden und zu lernen“.

(Helena Shone)



#### Das Coachingprogramm von Clancy Docwra

So hat Clancy Docwra im Jahre 2002 ein Coachingprogramm eingeführt, das sowohl **praktisch als auch übersichtlich** sein sollte. Es wurden Informationstage durchgeführt, um das Programm den Managern vorzustellen.

„Mit Hilfe der Einbeziehung der Manager durch Darstellung der Vorteile des Coachingsystems kann leichter festgestellt werden, welche Mitarbeiter eine Schulung benötigen, und es kann besser gewährleistet werden, daß die im Rahmen einer Schulung erworbenen Fähigkeiten auch tatsächlich angewandt werden“.

(Helena Shone)

Im Anschluß an diese Präsentation sind die Manager damit beauftragt worden, Maßnahmen zur Förderung und Umsetzung des Programms im Unternehmen zu treffen.

Das Programm erstreckt sich über einen **sechsmonatigen Zyklus**, so daß alle Beteiligten die Möglichkeit erhalten, die erworbenen neuen Kenntnisse und Fähigkeiten praktisch anzuwenden. Es begann zunächst bei den Auszubildenden und wurde dann auf weitere Mitarbeiter des Unternehmens ausgeweitet.

Nach der Betreuung durch einen Coach beteiligten sich diese Mitarbeiter selbst als Coach an dem Programm und wurden **ihrerseits damit beauftragt, anderen Personen zu helfen** und zu gewährleisten, daß diese ihre Aufgaben an ihrem jeweiligen Arbeitsplatz verstehen und korrekt ausführen. Das Programm umfaßt heute eine ganze Reihe von Arbeitnehmern, von den neu eingestellten bis hin zu den erfahrenen Mitarbeitern, die bereits seit vielen Jahren im Unternehmen tätig sind, reicht.

Das Programm legt den Schwerpunkt auf die Umsetzung der während der Schulung erworbenen Fähigkeiten und sorgt dafür, daß das Coaching-programm im Rahmen der Tätigkeiten des Unternehmens und der Beziehungen zwischen den Mitarbeitern **täglich zum Tragen kommt**.

Dies ist der Kernpunkt der **Strategie zur „autonomen Entwicklung“ von Clancy Docwra**, die darin besteht, die vorhandenen Arbeitnehmer zusätzlich zu qualifizieren, ohne dazu externe Experten in Anspruch zu nehmen.

Die **Finanzierung** des Programms an sich stellt kein Problem dar. Durch seinen Erfolg bedingt kann das Programm sogar zu einer guten Investition werden, denn gut geschulte Mitarbeiter sind leistungsfähiger und machen weniger Fehler. Das Vertrauen der Kunden nimmt ebenfalls zu, denn sie stellen die erzielten Verbesserungen selbst fest.



## Die im Rahmen des Programms entwickelten Hilfsmittel

Clancy Docwra hat eine Reihe von Hilfsmitteln entwickelt:

- einen Leitfaden für das Aufsichtspersonal
- einen Ausbildungsleitfaden
- ein Schulungsheft

### a) Der Leitfaden für das Aufsichtspersonal

Dieser Leitfaden enthält Informationen über:

- **die Einarbeitung eines Mitarbeiters**  
Ihm die Arbeitsbedingungen vertraut machen; ihm die Personen vorstellen, mit denen er arbeiten wird; ihm die Strategien und Verfahrensweisen des Unternehmens darstellen; ihm die erforderlichen Sicherheitsanweisungen geben; ihm seine Arbeit und die Fähigkeiten, die er erwerben muß, erklären; ein Treffen mit dem Tutor organisieren.
- **das Lernen am Arbeitsplatz**  
Das Lernprogramm und die Qualifikationen erklären; Zugang zu den erforderlichen Mitteln am Arbeitsplatz geben; dem neuen Mitarbeiter bei seinem täglichen Lernprozeß helfen; den Erwerb immer komplexerer Fähigkeiten fördern.
- **die Bewertung der Fortschritte**  
Bewertungsgespräche führen; Feststellen, was gelernt worden ist und bewerten, was noch gelernt werden muß; Vertraulichkeit garantieren; Gelegenheiten nutzen, um den neuen Mitarbeiter an seinem Arbeitsplatz zu bewerten; den Auszubildenden die Stellungnahme anderer Mitarbeiter (über seine Arbeit) verwenden lassen.
- **das Follow-up seiner Karriere**  
Die Qualifikationen begreifen und auf dem neuesten Stand halten; Vorteile der Ausbildung und der Qualifikationen; die Arbeitnehmer stärker an das Unternehmen binden und Ratschläge in Sachen Karriere erteilen.
- **die Chancengleichheit**  
Die Gesetzgebung einhalten; die Chancengleichheit im Unternehmen gewährleisten und jede Form von Diskriminierung bekämpfen; gegen Einschüchterungen, Belästigung am Arbeitsplatz und negative Verhaltensweisen vorgehen.
- **die Kommunikation mit dem Auszubildenden und dem Ausbildungsleiter**  
Den Auszubildenden auf dem Laufenden halten, den Kontakt zu den Kollegen/zum Ausbilder halten.

Im Leitfaden wird betont, daß die Manager den Auszubildenden und den neuen Mitarbeitern erheblich helfen und die Verbreitung guter Praxisbeispiele fördern können, indem sie dem Aufsichtspersonal auf der Baustelle die grundlegende Bedeutung der Schulung auf der Baustelle erklären.

### b) Leitfaden zur Ausbildung des Coaches

Dieser Ausbildungsleitfaden wurde entwickelt, um **die Qualität und den Fortbestand des Programms zu gewährleisten**. Die Ausbildung zum Coach dauert drei Tage. Sie umfaßt praktische Ausbildungselemente und theoretische Elemente, bei denen eine Übersicht über die Maßnahmen und deren Planung gegeben wird:

- 1. Tag: Übersicht über die Tragweite des Coachings / praktische Übungen
- 2. Tag: Vorstellung der verschiedenen „Lernstile“ und der Fähigkeiten, die der Coach besitzen muß, Erwartungen des Unternehmens / Coachingpraktika
- 3. Tag: Vorstellung der verschiedenen Coachingstile, Umgang mit der Coachingbeziehung / Coaching verschiedener Arten von Mitarbeitern

Diese Ausbildung stützt sich auf die offiziellen Qualifikationen der Stufe 2 und 3, die vom **Institut für Leadership und Management** entwickelt worden sind.

Nach Teilnahme an der Schulung stellen zahlreiche Angehörige des Aufsichtspersonals fest, daß sie mehr **Selbstvertrauen** besitzen und das Coachingsystem sowie ihre eigene Rolle als Coach besser begreifen. Sie sagen ebenfalls, daß sie sich besser in der Lage fühlen, die Mitglieder ihres Teams und ihre jeweiligen besonderen Leistungen am Arbeitsplatz zu bewerten.





„Ich bin offen, aber ich muß zugeben, daß ich doch ein wenig skeptisch war. Ich habe jedoch festgestellt, daß diese Schulung in jeder Hinsicht sinnvoll ist: Man lernt, die Dinge in einem neuen Licht zu sehen“.

(ein Ingenieur)

### c) Schulungshefte

Alle Mitarbeiter des Unternehmens müssen **ein Schulungsheft führen**. In dieses Heft tragen sie ein, wie sie ihre neuen Fähigkeiten einsetzen und was Gegenstand ihrer Treffen mit ihren Coaches gewesen ist. Dieses Heft wird regelmäßig **kontrolliert**, um zu prüfen, daß auch tatsächlich ein Lernprozeß stattfindet.



## Bewertung der Maßnahme

---

Clancy Docwra hat festgestellt, daß dieses Programm das Unternehmen in die Lage versetzt hat, seine Mitarbeiter an den Betrieb zu binden und die Einarbeitung seiner neuen Mitarbeiter sowie die Arbeitspraktiken des Unternehmens zu verbessern.

- Das Unternehmen hat **sein Einarbeitungsprogramm geändert**, um den neuen Mitarbeitern mehr Informationen über das Team, in dem sie arbeiten werden, und über die Tätigkeiten ihrer Arbeitskollegen zu vermitteln.
- Die **interne Kommunikation im Unternehmen hat sich** sowohl quantitativ als auch qualitativ **verbessert**:

„Je effizienter mein Coaching ist, um so effizienter sind meine Fähigkeiten im Bereich der Kommunikation“.

(Auftragsverwalter)

- **Das Arbeitsverhalten ist verbessert worden:**

„Ich bin objektiver geworden und mache mehr Zugeständnisse“.

(Auftragsverwalter)

- **Die Mitarbeiter beteiligen sich jetzt stärker an den** vom Unternehmen angebotenen **Schulungen**. Das Personal will sich weiterbilden, und die Tutoren haben einen effektiven Einfluß auf ihre Teilnahme an den Kursen.

„Ich dachte, dies sei ein weiterer langweiliger Kurs – ich bedaure es, nicht an mehr Kursen teilnehmen zu können“.

(Auftragsverwalter)

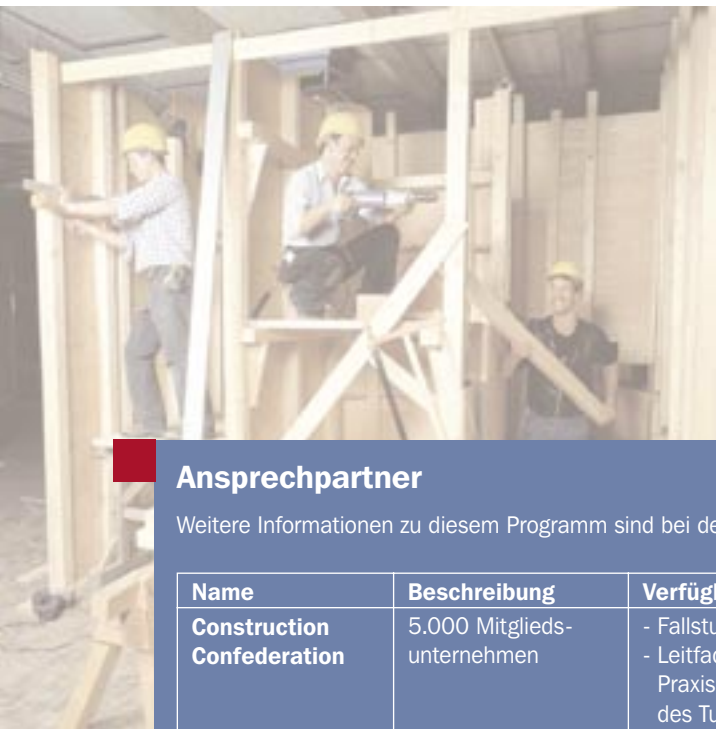


## Bereiche, die noch verbessert werden können

---

Die Ergebnisse und der Nutzen dieses Programms haben alle Erwartungen von Clancy Docwra übertroffen. Aber das Unternehmen will es nicht dabei belassen. Clancy Docwra möchte nun:

- die Praktik des Coaching-programms auf das gesamte Unternehmen ausdehnen
- einer größeren Zahl von Beschäftigten die Möglichkeit geben, in den Bereichen Leadership und Management Qualifikationen zu erwerben
- diese Qualifikationen weiter auszuweiten, wobei der Schwerpunkt auf Fähigkeiten und Managementstil liegen soll



## Ansprechpartner

Weitere Informationen zu diesem Programm sind bei den nachstehend aufgeführten Organisationen erhältlich:

Name	Beschreibung	Verfügbare Dokumente	Kontaktadressen
<b>Construction Confederation</b>	5.000 Mitgliedsunternehmen	<ul style="list-style-type: none"><li>- Fallstudien</li><li>- Leitfaden über gute Praxisbeispiele im Bereich des Tutorsystems</li><li>- Vereinbarung über das Tutorsystem</li></ul>	<a href="mailto:training@theCC.org.uk">training@theCC.org.uk</a> <a href="http://www.theCC.org.uk">www.theCC.org.uk</a>
<b>Clancy Docwra</b>	Bauunternehmen	<ul style="list-style-type: none"><li>- Tutor- und Coachingprogramm</li></ul>	<a href="http://www.theclancygroup.co.uk">www.theclancygroup.co.uk</a>
<b>Construction Industry Training Board (CITB)</b>	Bauwirtschaftlicher Schulungs-Ausschuß	<ul style="list-style-type: none"><li>- Leitfaden über gute Praxisbeispiele im Bereich des Tutorsystems</li><li>- Vereinbarung über das Tutorsystem</li></ul>	<a href="http://www.citb.co.uk">www.citb.co.uk</a>
<b>National Mentorat Network (NMN)</b>	Fördert das Tutorsystem	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ratschläge und Unterstützung;</li><li>- nationale Normen für das britische Tutorsystem</li><li>- Registrierung/Anerkennung der Programme/Kurse</li></ul>	
<b>Learndirect</b>	Online-Lernen	Kurse über die Eigenschaften eines Tutors – das Tutorsystem am Arbeitsplatz	<a href="http://www.learndirect.co.uk">www.learndirect.co.uk</a>
<b>Partner Let's TWIST / JIVE</b>	Einrichtung zur Förderung von Frauen in Wissenschaft, Technologien, Engineering und Bausektor	Programme und Kurse (vom NMN anerkannter Veranstalter)	<a href="http://www.letstwist.bradfordcollege.ac.uk">www.letstwist.bradfordcollege.ac.uk</a>



## Teil 3

# Informationsblatt für den Arbeitgeber

Das Tutorsystem richtet sich an Auszubildende, junge Praktikanten sowie an neu eingestellte Arbeitnehmer (Jugendliche und Erwachsene), die in das jeweilige Unternehmen integriert werden sollen und sich an eine neue Arbeit gewöhnen müssen.

## Ziele des Tutorsystems:

---

- positiver Empfang der neu eingestellten Beschäftigten;
- Organisation ihrer Tätigkeiten;
- Verfolgung ihrer Fortschritte und Entwicklungen;
- Entwicklung ihrer Fähigkeiten;
- und schließlich die dauerhafte Integration der neuen Mitarbeiter in das Unternehmen und in den Sektor.

## Organisation der Aufgabe des Tutors:

---

- einen freiwilligen Arbeitnehmer ausfindig machen, und zwar unter Berücksichtigung seiner beruflichen Qualitäten und seiner Kommunikationsfähigkeit;
- dem Tutor erklären, was von ihm erwartet wird;
- seine Zeiteinteilung zwischen produktiver Tätigkeit und Tutorfunktion organisieren. Es ist darauf zu achten, daß er verfügbar ist, damit er seine Aufgabe gegenüber dem jungen Mitarbeiter zumindest in den ersten 6 Monaten im Unternehmen voll wahrnehmen kann;
- seine Ausbildung vorsehen (falls diese nicht obligatorisch sein sollte): Einen Tutor auszubilden bedeutet, die Effizienz seiner Tätigkeit gegenüber dem jungen Mitarbeiter zu erhöhen, seine Kommunikationsfähigkeit zu verbessern und seine Fähigkeit, Wissen zu vermitteln, auszubauen.
- demjenigen Arbeitnehmer, der sich dazu bereit erklärt, Tutor zu werden, eine hohe Wertschätzung entgegenbringen.

Damit der Tutor seine Aufgabe so gut wie möglich erfüllen kann, sollte die Belegschaft für die Rolle und die Aufgabe des Tutors sensibilisiert werden.

## Gemeinsame Überlegung mit dem Tutor, ob der junge Mitarbeiter eine Zusatzausbildung benötigt

---

- Die Ausbildung des jungen Mitarbeiters kann sich im Hinblick auf seine berufliche Weiterentwicklung als erforderlich erweisen. In einigen Fällen kann sie von einer Organisation des Sektors finanziert werden. Dies ist gemeinsam mit dem Verband zu prüfen.
- Sollte sich der junge Mitarbeiter noch in der Ausbildung befinden, muß darauf geachtet werden, eine Verbindung mit der Ausbildungsorganisation bzw. mit dem Ausbildungszentrum herzustellen.

## Bereitstellung von Hilfsmitteln für den Tutor und für den jungen Mitarbeiter, um ihre Beziehung zu vereinfachen

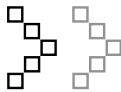
---

### Hilfsmittel für den Tutor:

- eine Beschreibung des Unternehmens (sofern sie existiert), seiner Märkte, seiner Kunden, seiner Philosophie;
- das Organigramm bzw. die Namen und die Funktionen aller Personalmitglieder;
- die Gesundheits- und Sicherheitsbestimmungen des Unternehmens;
- der Lebenslauf des jungen Arbeitnehmers und eventuell sein Ausbildungsprogramm, falls er außerhalb des Unternehmens ausgebildet wird;
- eine Beschreibung der Entwicklungsmöglichkeiten für den jungen Mitarbeiter innerhalb des Unternehmens.

### Hilfsmittel für den jungen Mitarbeiter:

- **eine Begrüßungsbroschüre:** mit Erläuterungen zur Arbeitsweise des Unternehmens, zu den Pflichten, zur Vergütung und zu den Vergünstigungen, zu den Dienstreisen, dem Schlechtwettersystem, dem bezahlten Urlaub, den Gesundheits-, Hygiene- und Sicherheitsbestimmungen sowie zu den Weiterbildungsmöglichkeiten.
- **ein Firmenheft:** Es kann berufsbezogene nähere Angaben zum Tutor, nützliche Kontaktadressen im Unternehmen, die Planung der Treffen mit dem Tutor, Freiräume für Notizen während der Besprechungen sowie für Notizen zu anstehenden Erledigungen enthalten. Ferner können Fragen aufgeschrieben werden, die vor den Besprechungen beantwortet werden sollten, um die Schwierigkeiten, auf die der neue Mitarbeiter bei seiner Arbeit oder im Umgang mit seinen Kollegen bzw. mit der Hierarchie gestoßen ist, aufzugreifen...



**Das Tutorsystem: eine Lösung, um Know-how innerhalb Ihrer Firma weiterzugeben und um junge Leute dauerhaft zu integrieren. Das Tutorsystem erfordert Zeit, pädagogische Fähigkeiten und finanzielle Mittel, aber es ist eine rentable Investition.**

## Teil 3

# Informationsblatt für den Tutor

	Ziele	Tätigkeiten	Aufgaben des Tutors
<b>Empfang</b>	Unterstützung des jungen Mitarbeiters bei seiner Eingliederung in das Unternehmen und in den Beruf	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Begrüßung</li><li>■ Vorstellung des Unternehmens und seiner Umgebung</li><li>■ Vorstellung der Tätigkeiten des jungen Mitarbeiters</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Überprüfung der materiellen Aspekte der Begrüßung (Kleidung, Werkzeug...)</li><li>■ Besichtigung und Präsentation des Unternehmens, seiner Organisation und seiner Position innerhalb des Wirtschaftszweigs</li><li>■ Vorstellung des Teams</li><li>■ Unterstützung des Jugendlichen bei seiner Vorstellung</li><li>■ Erklärung der Rolle des Tutors</li><li>■ Einordnung der Tätigkeit des jungen Mitarbeiters innerhalb des Unternehmens</li><li>■ Erklärung der Sicherheitsvorschriften</li><li>■ Darlegung der Rechte und Pflichten des jungen Mitarbeiters und des Arbeitgebers</li><li>■ Erläuterung des Ziels des Arbeitsvertrages</li><li>■ Erläuterung der im Unternehmen existierenden Informationsmittel</li></ul>
<b>Ausbildung</b>	Unterstützung des Jugendlichen beim Erlernen eines Berufs	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Organisation der Tätigkeiten, mit denen der junge Mitarbeiter betraut wird</li><li>■ Unterstützung des jungen Mitarbeiters bei dem Verständnis seiner Arbeit</li><li>■ Unterstützung bei der Ausführung der Arbeit</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Planung der Tätigkeiten, mit denen der junge Mitarbeiter betraut werden soll</li><li>■ Präsentation der Arbeit: Mit wem? Wie? Warum?</li><li>■ Festlegung der verwendeten Ausrüstungen und Materialien</li><li>■ Erklärung der Erfolgskriterien des Unternehmens</li><li>■ Schilderung der Erwartungen des Arbeitgebers und der Kunden</li><li>■ dem jungen Mitarbeiter beibringen, Arbeitssituationen vorzubereiten</li><li>■ ihn bei der Ausführung seiner Arbeit anleiten: Ratschläge erteilen, Tricks und Kniffe des Berufs zeigen</li><li>■ Gemeinsame Analyse der erzielten Ergebnisse</li></ul>



	Ziele	Tätigkeiten	Aufgaben des Tutors
Beobachtung	<p>(im Falle einer abwechselnden Ausbildung)</p> <p>Dem jungen Mitarbeiter dabei helfen, den größtmöglichen Nutzen aus dieser Art der Ausbildung zu ziehen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Treffen mit der Ausbildungsorganisation, dem Unternehmensleiter</li> <li>■ Ziehen einer Bilanz über die erworbenen theoretischen und praktischen Fähigkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kennenlernen und Nutzung des Programms der Ausbildungsorganisation</li> <li>■ Gemeinsam mit den Lehrern Festlegung der Ziele des jungen Mitarbeiters innerhalb des Unternehmens</li> <li>■ Unterstützung des jungen Mitarbeiters bei der Erzielung von Fortschritten unter Berücksichtigung dessen, was er in der Ausbildungsorganisation und im Unternehmen lernt</li> </ul>
	<p>Begleitung des jungen Mitarbeiters bei der Entwicklung seiner beruflichen Pläne</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Überprüfung der Motivation des jungen Arbeitnehmers, seiner Eignung für den Beruf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Organisation von regelmäßigen persönlichen Gesprächen mit dem jungen Angestellten</li> <li>■ den jungen Mitarbeiter über den Beruf und über das Gelernte sprechen lassen</li> <li>■ mit dem jungen Mitarbeiter über seine beruflichen Pläne diskutieren</li> <li>■ ihn alle Vorzüge der verschiedenen Berufe des Sektors entdecken lassen</li> <li>■ ihm gegebenenfalls eine Zusatzausbildung anbieten</li> </ul>
Bewertung	<p>Beurteilung der Fortschritte des jungen Mitarbeiters</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ziehen einer Bilanz der von dem jungen Beschäftigten erzielten Ergebnisse</li> <li>■ Beteiligung an der Beurteilung, die die Ausstellung eines Diploms ermöglicht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Beurteilung der Ergebnisse auf der Grundlage von beruflichen Kriterien und (eventuell) auf der Grundlage der gemeinsam mit der Ausbildungsorganisation festgelegten Kriterien</li> </ul>



## Teil 3

# Informationsblatt für den jungen Mitarbeiter

Das Tutorsystem: eine Antwort auf Ihre Erwartungen in Bezug auf das Zuhören, den Austausch, die Selbständigkeit und die berufliche Weiterentwicklung.

## Ziel des Tutorsystems:

---

Ziel des Tutorsystems ist es, Ihre Integration in das Unternehmen, Ihre Anpassung an eine neue Arbeit und Ihre berufliche Entwicklung zu erleichtern..

Das Tutorsystem hilft Ihnen dabei:

- das Unternehmen kennenzulernen;
- sich schnell in die Teams zu integrieren;
- die Sicherheitsvorschriften und die Betriebsordnung einzuhalten;
- die beruflichen Aufgaben und Verhaltensweisen zu erlernen;
- Ihre beruflichen Erfahrungen zu analysieren;
- ihre Fähigkeiten zu entwickeln und eine berufliche Weiterentwicklung ins Auge zu fassen.

Hierfür steht Ihnen der Tutor zur Verfügung.

## Aufgabe des Tutors:

---

- Sie zu empfangen und Sie über das Betriebsleben, die Abläufe und die einzuhaltenden Bestimmungen zu informieren;
- Ihnen das Unternehmen und die Teams vorzustellen, Ihnen die Erwartungen des Arbeitgebers und der Kunden zu erklären...
- Ihre Tätigkeiten zu organisieren und Sie bei der Ausführung Ihrer Arbeit anzuleiten;
- Sie bei der Erzielung von Fortschritten zu unterstützen, indem er Ihre Fortschritte und die Entwicklung Ihrer Fähigkeiten beobachtet und Ihnen Ihre Stärken und Schwächen aufzeigt;
- Sie über Ihren Ausbildungsbedarf zu beraten: Die Ausbildung ist nicht verbindlich, aber sie kann dazu genutzt werden, die beruflichen Fähigkeiten zu perfektionieren und eine berufliche Technik zu erlernen. Sie können mit Ihrem Tutor darüber sprechen.

## Der Tutor erwartet von Ihnen:

---

- daß Sie aufmerksam zuhören;
- Einsatzbereitschaft und Motivation.

Der Tutor weiß, daß Sie hier sind, um zu lernen. Er achtet auf Ihre Bedürfnisse. Wenn Sie sich engagieren, wird er Ihnen bei der Aufnahme Ihrer Berufstätigkeit behilflich sein.



Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Gemeinschaft finanziert. Der Inhalt dieses Projekts gibt nicht notwendigerweise die Meinung der Europäischen Gemeinschaft wieder, und die Europäische Gemeinschaft übernimmt dafür keinerlei Haftung.



**Europäische Föderation der Bau- und Holzarbeiter**

Koningsstraat 45, Bus 3 - 1000 Brussel  
 Rue Royale 45, Boîte 3 - 1000 Brüssel  
 Tel.: + 32-(0) 2-227 10 40  
 Fax: + 32- (0) 2-219 82 28  
 E-mail: info@efbh.be



**Verband der Europäischen Bauwirtschaft**

Avenue Louise, 66  
 B - 1050 Brüssel  
 Tel.: + 32 (0)2 514 55 35  
 Fax: + 32 (0)2 511 02 76  
 E-mail: info@fiec.org  
 Internet: www.fiec.org