

Kompetenzzentren in der Bewährungsprobe

Welche Anforderungen werden an ÜBS gestellt?

► Die überbetrieblichen Berufsbildungsstätten (ÜBS) stehen vor tief greifenden Veränderungen. Das Anforderungs- und Bedingungsgefüge ihrer bisher relativ sicher geglaubten Geschäftsfelder befindet sich in einem dramatischen Umbruch. Für den zwingend gewordenen Strukturwandel der ÜBS eröffnet u. a. das „Kompetenzzentren-Programm“ von Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und Bundesinstitut für Berufsbildung (BiBB)¹ bedarfsgerechte Entwicklungsperspektiven. In diesem Artikel werden (auf der Basis dieses Förderprogramms) die Gestaltungsaufgaben für die Entwicklung von ÜBS zu Kompetenzzentren beschrieben.



EGON MEERTEN

Dr. paed., wiss. Mitarbeiter im Arbeitsbereich „Modellversuche, Innovation und Transfer“ im BiBB



CHRISTINE NOSKE

M.A., wiss. Mitarbeiterin im Arbeitsbereich „Lernorte, Förderung überbetrieblicher Berufsbildungsstätten“ im BiBB

Auswahl und Abstimmung eines Kompetenzschwerpunkts

Als ein Grundsatz des Förderprogramms gilt: Kompetenzzentren bilden ein Netzwerk aufeinander abgestimmter Schwerpunkte. Die Auswahl eines eigenen Kompetenzschwerpunkts kann nur in Abstimmung mit anderen Netzwerkpartnern erfolgen und soll eine sinnvolle Arbeitsteilung ermöglichen. Die Förderung einzelner Kompetenzzentren ist also immer dem übergeordneten Programmziel verpflichtet, leistungsfähige Kompetenznetzwerke zu implementieren.

Nach welchen Gesichtspunkten die Auswahl eines Kompetenzschwerpunktes erfolgen soll, wird durch das Förderkonzept nicht vorgegeben. Vorausgesetzt wird allerdings, dass für die Schwerpunktbildung ein technologischer, qualifikatorischer und ökonomischer Entwicklungs- und Nutzungsbedarf in den Unternehmen vorhanden ist und nachgewiesen wird. Jedes Kompetenzzentrum muss selbst entscheiden, mit welchen anderen Zentren es kooperieren will und nach welchen Kriterien die Entwicklungsaufgaben untereinander aufgeteilt werden sollen. Es ist den Kompetenzzentren aufgegeben, die Kriterien für die Schwerpunktbildung selbst zu wählen und zu begründen. Diese können (einzeln oder in Kombination) z. B. sein:

- *Fachliche Spezialisierung:* z. B. auf einen Beruf oder eine Berufsgruppe, wobei die Entwicklungsaufgaben untereinander nach fachlichen Gesichtspunkten aufgeteilt werden können (z. B. schadenfreies Bauen, energiesparendes Bauen, ökologisches Bauen, Renovieren und Sanieren etc.). Die Aufteilung nach fachlichen Kriterien ist aber auch dann sinnvoll, wenn ein Netzwerk interdisziplinär arbeiten will und z. B. das Zusammenwirken unterschiedlicher Gewerke optimiert werden soll, wie z. B. für den Hausbau.
- *Methodische Spezialisierung:* z. B. die schwerpunktmäßige Entwicklung bestimmter Methoden wie E-Learning, handlungsorientierte Ausbildung oder Simulationen.

- *Fokussierung auf eine Technologie*: dies ist besonders dann gefragt, wenn die Anwendung der Technologie berufsübergreifendes Arbeiten erfordert.
- *Spezialisierung im Geschäftsprozess* in den Bildungszentren selbst oder bei den Kunden, z.B. Rechnungswesen, Qualitätsmanagement, Marketing oder Bildungsbedarfsermittlung.

Entwicklung von Lehr- und Lernarrangements

An Lehr-/Lernarrangements in Kompetenzzentren werden u. a. folgende Anforderungen gestellt:

- *Handlungsorientierung*, die in der beruflichen Bildung mit der Fähigkeit verbunden wird, Arbeitsaufgaben selbstständig planen, ausführen und kontrollieren zu können.
- *Prozessorientierung* als Merkmal einer an den aktuellen Berufs- und Betriebsanforderungen anknüpfenden Ausbildung. Immer mehr Ausbildungsordnungen werden prozessorientiert formuliert. Dies bedeutet, dass Inhalte nur noch allgemein beschrieben werden. Welche Verfahren und Techniken konkret vermittelt werden müssen, ist aus aktuellen betrieblichen Prozessen abzuleiten. Prozessorientierung bringt also der überbetrieblichen Ausbildung einerseits größere Spielräume für die Vermittlung aktueller Inhalte, verpflichtet andererseits aber auch, die Kurse ständig der technischen Entwicklung anzupassen. Zum zweiten sollen die Auszubildenden lernen, im betrieblichen Gesamtzusammenhang zu handeln. Die überbetriebliche Ausbildung darf sich deshalb nicht nur auf die Vermittlung von einzelnen Qualifikationen beschränken, sondern muss diese als Teil und im Zusammenhang mit dem gesamten Geschäftsprozess vermitteln.
- *Vermittlung von Selbstlernkompetenz* als Grundlage beruflicher Handlungsfähigkeit. Auch und gerade im Handwerk wird das lebenslange Lernen immer wichtiger. Ständig kommen neue Produkte und Arbeitsverfahren auf den Markt. Berufserfahrung und Arbeitsroutine können leicht zur Ursache von Fehlern werden. Auszubildende müssen deshalb lernen, sich selbst aus Unterlagen, wie z. B. Handbüchern und Bedienungsanleitungen, zu informieren. Kompetenzzentren müssen in der Weiterbildung Betriebe umfassend bei der Bewältigung von neuen Herausforderungen von der Problemfindung über die Problembeschreibung bis zur Problemlösung unterstützen. Dies kann nicht allein durch traditionelle Seminarangebote erfolgen. Lehr-/Lernarrangements für die Weiterbildung müssen vielmehr selbst als Aktionen zur Problemlösung gestaltet werden und damit insbesondere Betriebsinhabern zeitgemäße Planungs- und Problemlösetechniken vermitteln.

- *Verknüpfung von Qualifizierung und Beratung* als neue Qualität der Kundenorientierung und der Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs. Mit der konsequenten Kundenorientierung von Bildungszentren verschwinden die Grenzen zwischen Weiterbildung und Beratung zunehmend; Beratung wird zu einer speziellen Form der Qualifizierung. Gleichzeitig dient die Beratung als Marketinginstrument.
- *Erfahrungsaustausch über das Netz* als Unterstützung informellen Lernens. Das Internet wird als Medium für den Erfahrungsaustausch immer beliebter. In sog. Communities of Practice geben sich Praktiker gegenseitig

Abbildung 1 **Prozessmodell des Qualitätsmanagements aus der ISO 9001**

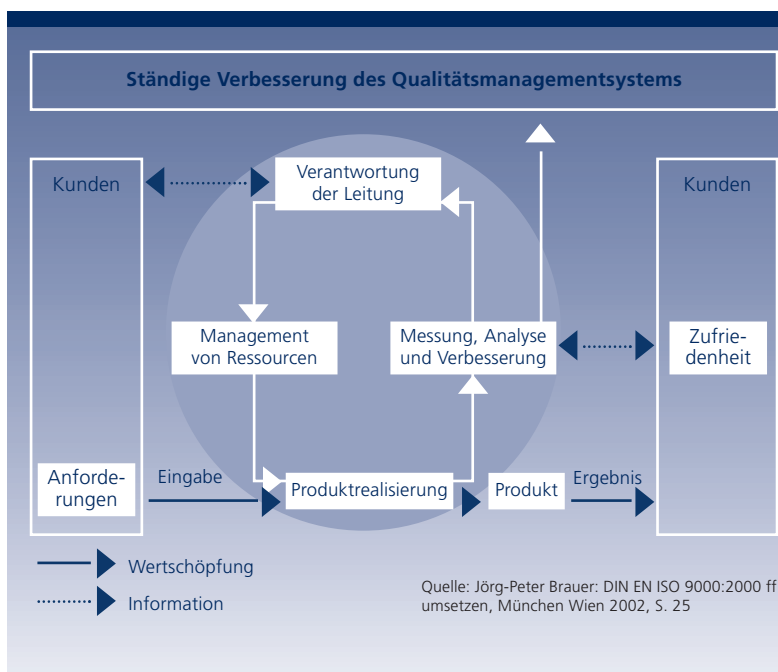


Abbildung 2 **Ausgewählte Handlungsfelder künftiger Kompetenzzentren**



Tipps, Hinweise und Hilfen. Für spezielle Zielgruppen unter ihren Kunden können Bildungszentren solche Communities technisch einrichten und durch Ausbilder als Moderatoren betreuen lassen.

Aufbau von Netzwerken – Kooperation in Netzwerken

Für die Entwicklung zum Kompetenzzentrum gilt das Motto: Profilierung in Kooperation. Das BMBF sieht in vielfältig möglichen Vernetzungen von beteiligten Institutionen der Aus- und Weiterbildung die wichtigste Voraussetzung für die Steigerung der Leistungsfähigkeit des Bildungswesens insgesamt. Entsprechend hoch ist auch der Stellenwert der Vernetzung im Konzept für die Förderung von Kompetenzzentren.

Diese Vernetzung soll auf verschiedenen Ebenen stattfinden:

EBENE SCHWERPUNKTBILDUNG: VERNETZUNG MIT ANDEREN KOMPETENZZENTREN

Einerseits sollen Kompetenzzentren in ihrem Kompetenzprofil Schwerpunkte bilden, andererseits müssen sie als regionale Bildungsdienstleister für die Betriebe als ihre Kunden ein möglichst umfassendes Angebot in Aus- und Weiterbildung bereitstellen. Diese zwiespältige Anforderung lässt sich nur bewältigen, wenn Bildungszentren miteinander kooperieren und untereinander ihre Leistungen austauschen. Ein solches Netzwerk aufzubauen, fällt solchen Bildungszentren leichter, die sich fachlich spezialisiert haben und deshalb ohnehin bereits partiell zusammenarbeiten wie im Elektrohandwerk oder in der Baubranche. Gerade aber die nicht-spezialisierten Bildungszentren können aus der Beteiligung an Kooperationsnetzen große Vorteile ziehen, weil sie nur so über ihre eigenen, im Schwerpunktbereich meist beschränkten, Arbeitskapazitäten hinaus an Entwicklungen partizipieren können.

Es sind vier Bereiche, in denen die Kooperation zu einem direkten Nutzen führen kann:

- Austausch von Lehrgangsunterlagen
- Austausch von Ausbildern und Dozenten
- gemeinsame Durchführung von Lehrgängen im Internet
- Durchführung gemeinsamer Weiterbildungen für das Ausbildungspersonal.

Netzwerke funktionieren dauerhaft nur, wenn sie von allen Partnern gleichermaßen als hilfreich und nützlich erlebt werden. Jeder Bildungsträger muss dazu die Gewissheit haben, mehr zu profitieren als zu investieren. Netzwerke, in denen die einen überwiegend geben und die anderen überwiegend nehmen, werden nicht lange überle-

ben. Deshalb ist es sinnvoll, die Netzwerkbeziehungen vertraglich zu regeln.

EBENE KOMPETENZLIEFERANTEN: VERNETZUNG MIT HERSTELLERN UND FORSCHUNGSEINRICHTUNGEN

Kompetenzzentren sollen in besonderer Weise zum Technologietransfer zu kleineren Unternehmen beitragen. Dazu sollen sie nicht selber forschen und Produkte oder Verfahren entwickeln, sondern mit Forschungseinrichtungen und Herstellern kooperieren. Die Kooperation mit diesen Partnern dient der Identifikation und Integration neuer Kompetenzen. Von der Qualität dieser Kooperation hängt es folglich ab, wie gut und dauerhaft ein Zentrum seinen Kompetenzzschwerpunkt ausfüllen kann.

Damit der Transfer von Innovationen nicht nur zufällig erfolgt, sollten Kompetenzzentren ein Netz zu ihren Kompetenzpartnern mit verbindlichen Kooperationsregeln aufbauen. Die Stärke eines Kompetenzzentrums in solchen Kooperationen besteht vor allem darin, dass es sowohl Herstellern als auch Forschungseinrichtungen Zugangsmöglichkeiten zu Betrieben öffnen kann.

EBENE DIENSTLEISTUNGSPARTNER: VERNETZUNG MIT AUSBILDUNGS-, BETRIEBS- UND TECHNOLOGIEBERATERN

Die Strategie, die eigene Leistungsfähigkeit durch Vernetzungen zu stärken, sollte nicht nur in den Außenbeziehungen, sondern auch im Binnenbereich eingesetzt werden. Die meisten ÜBS werden von einer Handwerkskammer getragen, die in aller Regel auch Betriebs- und Ausbildungsberater beschäftigt. Zusätzlich gibt es meist auch eine Technologietransferstelle. Das Förderkonzept sieht diese Aufgaben zusammen mit den Bildungsaufgaben der ÜBS als Einheit. Gemeinsam sollen diese Dienstleister dazu beitragen, die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe in der Region zu fördern.

Die Kooperation mit Ausbildungs-, Betriebs- und Technologieberatern hat vier Funktionen:

1. *Information über betriebliche Probleme und Anforderungen:* Bedingt durch ihre Tätigkeit haben die Berater öfter und enger Kontakt zu Betrieben als die Ausbilder der ÜBS. Sie können daher vor allem die ÜBS informieren, welche Inhalte die Betriebe in Aus- und Weiterbildung benötigen.
2. *Hinweise an die Betriebe auf Weiterbildungsangebote durch die ÜBS:* In vielen Fällen werden die Berater in den Betrieben Kompetenzdefizite feststellen. Berater, die durch die Kooperation im Netzwerk die Qualifizierungsangebote der ÜBS gut kennen und die an deren Ent-

Vernetzung hat eine hohe Priorität

wicklung mitwirken, können auch den Betrieben gezielt die für sie notwendigen Weiterbildungsmaßnahmen empfehlen.

- 3. Dienstleistung aus einer Hand:** Eine enge, abgestimmte Kooperation zwischen Beratern und ÜBS lässt sich für die Betriebe, als Kunden der Kammer, zu einer Dienstleistung aus einer Hand ausbauen, in der Beratung und Qualifizierung ineinander übergehen. Stellen die Berater ein Problem fest, von dem mehrere Betriebe betroffen sind, können sie eine gemeinsame Informationsveranstaltung organisieren, deren Rahmen und Angebot die ÜBS liefert. Wie das Gelernte umgesetzt werden kann, wird anschließend in den Betrieben beraten und entschieden.
- 4. Praktische Demonstration neuer Technologien:** Zu einem wirkungsvollen Technologietransfer kann die Kooperation zwischen ÜBS und Betrieben werden, wenn die ÜBS ihre Werkstätten zur Demonstration neuer Technologien nutzt. So wird die ÜBS frühzeitig in die Einführung bestimmter neuer Technologien einbezogen und kann den Betrieben sofort die notwendige Qualifizierung anbieten.

EBENE KUNDENBEZIEHUNGEN: DAS NETZWERK MIT BETRIEBEN

Für das Knüpfen eines Netzwerkes mit Kunden gibt es für Kompetenzzentren zwei ganz unterschiedliche Gründe. Vordringlich geht es um eine nachhaltige *Kundenbindung*. Als Bildungsdienstleister muss das Kompetenzzentrum alle Geschäftsprozesse auf die Erfüllung der Wünsche und Bedürfnisse seiner Kunden ausrichten. Aufbau und Pflege eines Netzwerkes mit Betrieben ist deshalb vor allem ein Instrument der Kundenbindung. Es geht darum, sich von anderen Bildungsanbietern abzusetzen.

Das Netzwerk zu Betrieben dient außerdem dem *Aufbau von Entwicklungspartnerschaften*. Kompetenzzentren sollen nicht nur kundenorientierte Bildungsdienstleister sein, sie sollen in ihrem Schwerpunktbereich auch neue Techniken und Verfahren in die Betriebe hineinragen. Diese Aufgabe können sie nur gemeinsam mit Betrieben erfüllen, die selbst an neuen Techniken und Verfahren interessiert und bereit sind, als Pioniere an deren Einführung mitzuwirken. Erfahrungsgemäß gibt es in jeder Region nur einige wenige Betriebe, deren Inhaber solches Engagement zeigen. Gerade diese in ein Netzwerk einzubinden und besonders intensiv zu betreuen, ist für Kompetenzzentren existentiell notwendig.

Monitoring

Das Förderkonzept des Bildungsministeriums formuliert für die Ermittlung von Bildungsbedarfen in dem jeweils definierten Schwerpunktbereich besondere Anforderungen. „Kompetenzzentren sollen durch Monitoring technologische Entwicklungen früh erfassen, auswerten und auf ihre Notwendigkeit zur Vermittlung in der Aus- und Weiterbildung hin überprüfen. So werden bessere Voraussetzungen für die präventive Unternehmensplanung in Klein- und Mittelbetrieben geschaffen.“² Es geht also nicht nur darum, möglichst frühzeitig zu erfassen, welche Techniken Betriebe neu einführen, vielmehr sollen Kompetenzzentren die Einführung selbst aktiv fördern.

Wie in allen Handlungsfeldern kommt es darauf an, für das Monitoring der technischen Entwicklungen einen Prozess zu gestalten, der hinreichende Sicherheit dafür bietet, dass relevante Entwicklungen erkannt und für die Nutzung durch die Betriebe aufbereitet werden. Für die Konstruktion dieses Prozesses – hier vor allem für die im Monitoring zentralen Schritte der Identifikation und Integration neuen Wissens – eignen sich Konzepte des Wissensmanagements.

Qualitätsmanagement und Bildungscontrolling

Von Kompetenzzentren wird sowohl ein normgerechtes Qualitätsmanagement als auch ein wirksames Bildungscontrolling erwartet. Qualitätsmanagement bedeutet, dass ein Kompetenzzentrum die Prozesse für die Erbringung seiner Dienstleistungen festlegt und kontrolliert. Bildungscontrolling überprüft darüber hinaus, ob mit diesen Dienstleistungen die erwartete Wirkung bei den Kunden eingetreten ist.

Es kann heute als Standard angesehen werden, dass Bildungsträger zertifiziert sind. Für Kompetenzzentren kommt es deshalb auf die Qualität der Prozesse an, die über das Qualitätsmanagement gesichert werden sollen. Mit der EN DIN ISO 9000:2000 ist ein dynamisches Prozessmodell zur ständigen Verbesserung der Qualität eingeführt worden. In ihm wird die Kundenorientierung zum Maßstab der Prozessgestaltung gemacht. Am Anfang eines Prozesses steht die Ermittlung der Kundenanforderungen, am Ende die Messung der Kundenzufriedenheit.

Anmerkungen

- ¹ BMBF (Hrsg.): *Förderkonzept Überbetriebliche Berufsbildungsstätten*, Bonn 2001. Das neue Förderkonzept beschreibt die Ausgangslage und die Notwendigkeit der Weiterentwicklung von ÜBS zu Kompetenzzentren. Die „Grundsätze für die Förderung der Weiterentwicklung von überbetrieblichen Berufsbildungsstätten zu Kompetenzzentren“ des BIBB wurden auf der Basis dieser Förderkonzeption des BMBF erarbeitet und sind enthalten in: Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.): *Planung und Förderung von überbetrieblichen Berufsbildungsstätten (ÜBS) und Kompetenzzentren*, Bonn 2002
- ² BMBF (Hrsg.): *Förderkonzept Überbetriebliche Berufsbildungsstätten*, Bonn 2001, S. 18

Aus den Normen für das Qualitätsmanagement lassen sich für das Bildungscontrolling drei Grundsätze ableiten:

- Bildungscontrolling muss systematisch erfolgen. Deshalb muss ausgewiesen werden, welche Verfahren und Vorgehensweisen der Bildungsträger einsetzt.
- Kontrollieren lässt sich nur etwas, für das die Anforderungen eindeutig beschrieben worden sind. Jedes Bildungscontrolling beginnt deshalb immer mit der Beschreibung der Qualitätsmerkmale, deren Einhaltung gesichert werden soll.
- Erst wenn festgelegt ist, was gemessen werden soll, kann entschieden werden, mit welchem Verfahren dies sinnvoll geschehen kann.

Welche Folgerungen ergeben sich daraus für die Beschreibung der Anforderungen von Dienstleistungen und den Einsatz von Kontrollverfahren? Das Qualitätsmanagement von Dienstleistungen sieht drei Kategorien für die Beschreibung der Anforderungen vor:

- Bei Bildungsdienstleistungen sind in erster Linie die Inhalte zu beschreiben, die mit einer Bildungsmaßnahme vermittelt werden sollen. Das Bildungscontrolling erfolgt üblicherweise durch Lernerfolgskontrollen, wie Tests oder Kontrollarbeiten.
- Bei der Beschreibung der Art und Weise, wie eine Dienstleistung erbracht werden soll, geht es vor allem um die Organisation der Bildungsmaßnahmen, die Kompetenz der Ausbilder, die Qualität der Materialien, das räumliche Umfeld, das Essen in der Kantine. Diese Zieldimension lässt sich bevorzugt durch Teilnehmerbefragungen kontrollieren.
- Im Zentrum der Beschreibung der Dienstleistungsanforderungen steht der Nutzen, den eine Bildungsdienstleistung für den Kunden erbringen soll. Bildungsmaßnahmen werden von Betrieben in der Erwartung beauftragt, dass die Teilnehmer danach bestimmte Arbeiten kompetent ausführen können. Nur wenn die Betriebe für sich den Nutzen erkennen können, wird dies zu der gewünschten Akzeptanz beitragen. Die Wirksamkeit, Qualität und Akzeptanz einer Qualifizierung lässt sich verlässlich nur durch eine Befragung der Betriebe kontrollieren.

Personal- und Organisationsentwicklung

Entscheidend für die Leistungsfähigkeit eines Kompetenzzentrums ist in besonderem Maße das methodische Handeln des Ausbildungspersonals. Von Kompetenzzentren wird erwartet, dass sie ihr Ausbildungspersonal nicht nur in zeitgemäßen Methoden der Aus- und Weiterbildung qualifizieren, sondern sie in die Arbeitsprozesse insgesamt

von der Bedarfsermittlung bis zum Bildungscontrolling einbinden. Weil ein so umfassendes Verständnis von den Aufgaben des Ausbildungspersonals bisher nur in wenigen Zentren vorhanden ist, reichen seminarmäßige Weiterbildungsangebote für die Ausbilder nicht aus. Vielfach werden umfassende Aktivitäten der Personal- und Organisationsentwicklung unerlässlich sein.

Im Rahmen einer Organisationsentwicklung werden betriebliche Leistungsprozesse gemeinsam mit den beteiligten Mitarbeitern optimiert. Dies impliziert für Kompetenzzentren u. a. folgende Schritte der Organisationsentwicklung:

- Einbeziehung von Ausbildern in den Geschäftsprozess insgesamt von der Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs bis zur Kontrolle des Bildungserfolgs
- Verbesserung der internen Kommunikation auf Kammer-ebene durch Nutzung der Kenntnisse und Erfahrungen der Ausbildungsberater, Ausbildungsplatzentwickler und in die Berufsbildung eingebundener Ehrenamtsträger
- zeitweiliger Tausch von Aufgaben der Mitarbeiter der Kammer untereinander.

Die Umsetzung einer solchen Organisationsentwicklung setzt voraus, die bisher meist eher hierarchische Organisation in den Bildungszentren aufzugeben und stattdessen eine Matrixorganisation zu entwickeln. Dies bietet die Möglichkeit, Ausbildern umfassendere Verantwortung zur Bearbeitung bestimmter Themenbereiche für einen vollständigen Prozess – von der Ermittlung des Qualifikationsbedarfs bis zur Erfolgskontrolle – zu übertragen.

Erstes Kompetenznetzwerk erfolgreich tätig

So komplex die dargestellten Anforderungen an Kompetenzzentren sind und so verwoben die einzelnen Schritte bei der Weiterentwicklung von ÜBS zu Kompetenzzentren, die eine lineare Darstellung erschweren, auch sein mögen – die Praxis hat die Machbarkeit, Notwendigkeit und Nützlichkeit dieser Vorgehensweise bewiesen:

Mit dem Zusammenschluss der drei elektrotechnischen Bildungsstätten –etz Stuttgart, bfe Oldenburg und BZL Lauterbach – zum Elektronischen Kompetenznetzwerk ELKONet, dem sich inzwischen weitere drei Bildungsstätten in Dresden, Hamburg und Nürnberg angeschlossen haben, ist eine Kooperation fast aller Fachbildungsstätten der Elektro- und Informationstechnik entstanden.

Wenn die „Pioniere“ der Weiterentwicklung von ÜBS zu Kompetenzzentren über ihre Erfahrungen sprechen, decken sich ihre Empfehlungen mit den Anforderungen des Förderprogramms. ■