

Realisierbare Ansätze der Zusammenarbeit zwischen Bildungsträgern und kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) – Erfahrungen aus einem Modellversuch (MV)

**Ulrich Reinhardt, Gudrun Lenz,
Werner Markert**

Im folgenden Bericht werden Möglichkeiten einer Zusammenarbeit zwischen externen Bildungsträgern und kleinen und mittleren Betrieben (KMB) vorgestellt. Ausgehend von der Akquise über die notwendigen Gesprächsrunden bis hin zur Evaluation der einzelnen Bildungsmaßnahme werden die einzelnen Schritte einer erfolgreichen Zusammenarbeit betrachtet.

Struktur und Ansatz des Modellversuchs „Qualifizierung von bildungsungewohnten Beschäftigten in Klein- und Mittelbetrieben“

Die Stiftung Berufliche Bildung startete mit Unterstützung des BiBB 1994 den Modellversuch (MV) „Qualifizierung von bildungsungewohnten Beschäftigten in Klein- und Mittelbetrieben“. Er sollte vor Ort klären, wie kleine und mittlere Unternehmen in der gegenwärtigen wirtschaftlichen Umbruchsituation unter dem Druck verschärfter Konkurrenz und rascher technologischer Veränderungen mit dem Bildungsbedarf ihrer Mitarbeiter/-innen, speziell der An- und Ungelernten, umgehen. Auch diese Unternehmen sind in zunehmendem Maße darauf angewiesen, über einen Personalstamm zu verfügen, der flexibel einsetzbar ist und eigenverantwortlich Qualität auf allen Betriebsebenen

realisiert. Qualifizierungen und Fortbildungen, die dafür nötig wären, lassen sich aber von KMB schwer organisieren: Einerseits verfügen sie oft über keine systematische Personalentwicklung, die mit einer vorausschauenden Fortbildungsstrategie einhergeht. Andererseits ist der Weiterbildungsmarkt sehr umfangreich, bietet aber häufig nur „Konfektionsware“, die in ihrer ungesicherten Transferqualität gerade für kleinere Betriebe unüberschaubar ist. Der MV versucht hier eine Lücke zu schließen, indem er gemeinsam mit den Verantwortlichen in den Betrieben paßgenaue Fortbildungskonzepte entwickelt, deren Durchführung organisiert, begleitet und evaluiert.

Aufgrund der traditionellen Struktur und des Auftrags der Stiftung Berufliche Bildung lag zu Beginn des Modellversuchs ein Schwerpunkt auf der Qualifizierung der gewerblich-technischen Mitarbeiter/-innen, speziell aus den Fachbereichen Metall-, Elektro- und Versorgungstechnik. Weiterbildung bedeutet daher in erster Linie, die oft ungenutzten Potentiale der Mitarbeiter/-innen im Produktionsbereich zu aktivieren. Beispiele „lernender Organisationen“ zeigen, daß der berufliche Aktionsradius gerade auch von An- und Ungelernten und Facharbeiter/-innen, die im Rahmen taylorisierter Arbeitsprozesse bislang nur reduziert eingesetzt wurden, durch praxisgerechte Fortbildungen und arbeitsplatznahes Lernen erweitert werden kann. Der Modellversuch geht davon aus, daß eine Qualifizierung dieser Zielgruppe für KMB in Zukunft mehr an Bedeutung gewinnt.

Kooperationsanbahnung und -gestaltung

Die Finanzierung betrieblicher Weiterbildung liegt im Rahmen des Modellversuchs bei den Betrieben. Dieser Umstand erfordert eine aktive und professionelle Akquise von Kooperationspartnern, die nicht nur die Kosten der Weiterbildung, sondern auch die

Personalkosten der Ausfallzeiten ihrer Mitarbeiter/-innen tragen. Vom MV wurde eine Konzeption der Kooperationsanbahnung entwickelt, die sich von der bisherigen Praxis in der Stiftung Berufliche Bildung unterscheidet. War es in der Vergangenheit notwendig, zur Praktika- und Arbeitsplatzvermittlung im Rahmen der AFG-geförderten Ausbildungsmaßnahmen mit Wirtschaftsbetrieben Kontakt aufzunehmen und zu pflegen, sind die Ziele des Modellversuchs auf die direkte Akquise von Kunden für Weiterbildung gerichtet. Konzeptionell war ein Neubeginn notwendig, der systematische Kooperationsanbahnungen sowie deren Effektivierung ermöglicht. Die einzelnen Stufen dieses Anbahnungsprozesses:

- Informations- und Datenerhebung zu den Betrieben der Hamburger Wirtschaft; Dokumentation dieser Daten in einer EDV-gestützten Datenbank (Bestand z. Z. über 5 000 Betriebe)
- Aufbereitung und interner Abgleich der Informationen über potentielle Kooperationsbetriebe; Identifizierung der betrieblichen Gesprächspartner bzw. -partnerinnen
- Telefonakquise mit dem Ziel einer Gesprächsvereinbarung
- Expertengespräche mit Verantwortlichen in den Betrieben zur Erhebung des spezifischen Qualifizierungsbedarfs und einer Abstimmung gegenseitiger Vorstellungen
- Durchführung von Diagnoseeinheiten zur Ermittlung individueller Qualifizierungsbedarfe im Vergleich zu den betrieblichen Qualifizierungszielen (Arbeitsplatzbesichtigung, Vorgespräche mit den zu qualifizierenden Mitarbeiter/-innen und deren direkten Vorgesetzten usw.)
- Konzeptionierung und Angebot betriebsorientierter Weiterbildungskonzepte
- Organisation und Begleitung der Weiterbildungsdurchführung
- Nachbefragung und Evaluierung im Rahmen der Durchführung, im Hinblick auf den Transfer zum Arbeitsplatz und den Gesamtverlauf der Kooperationsgestaltung

Die Attraktivität der Qualifizierungskonzepte des MV wird wesentlich von pädagogischen und organisatorischen Innovationen geprägt. Damit sind in diesem Zusammenhang gemeint:

- die betriebs- und arbeitsplatznahe Orientierung von Inhalt und Form,
- die zeitflexible Durchführgestaltung,
- die Aktivierung und Ermöglichung häuslicher Lernphasen,
- die Begleitung der Teilnehmer/-innen beim Lernen am Arbeitsplatz,
- Unterstützung beim Transfer des Erlernten sowie
- die Nutzung betriebspezifischer Potentiale (sächlicher und personeller Natur) in der Durchführung.

Speziell für Kleinstbetriebe werden darüber hinaus branchenspezifische Qualifizierungsangebote entwickelt und eine Durchführung in sog. „Weiterbildungsverbunden“ angeboten, da ihre Personalstärke keine Gruppenbildungen und Durchführungen betriebspezifischer Weiterbildung erlaubt. Diese Arbeiten wurden im MV unter dem Schlagwort „Direktmarketing“ integriert. Erhoffte Synergieeffekte (Schnittmenge im Kundenstamm, gemeinsame Nutzung von Ressourcen, Entwicklung betrieblicher Interessen an betriebspezifischen Konzeptionen) stellten sich ein. Branchenspezifische Weiterbildungsangebote entwickelten sich zum Beispiel für den Bereich Haustechnik. Hier wurde aufgrund der hohen Nachfrage ein modularisiertes Lehrgangsangebot entwickelt, mit dem verschiedene Fachbereiche abgedeckt werden können. Gerade durch die hohe Gebäudedichte in Hamburg (öffentlich und privat) und die Stadtentwicklung hin zu einem Dienstleistungszentrum ist dieser Bereich von hoher Attraktivität. Demzufolge ist hier eine hohe Nachfrage nach Weiterbildungsmöglichkeiten, die sich sowohl auf die handwerklichen Fähigkeiten als auch auf Bereiche wie „Kundenorientierung“ beziehen.

Ein Beispiel:

In einem Industrieunternehmen (Zuliefererbetrieb für die Automobilindustrie) im Großraum Hamburg wurde Weiterbildungsbedarf bei den Mitarbeiter/-innen im Produktionsbereich festgestellt. Ziel der Qualifizierung sollte es sein, daß sie in der Produktion nicht mehr ausschließlich die Maschinen bedienen und beaufsichtigen und auftretende Fehler an Fachpersonal weitergeben, sondern bei Fehlermeldungen der Produktionsmaschinen eigenverantwortlich diesen Fehlern auf den Grund gehen, um das Fachpersonal gezielt informieren zu können. Auftretende Fehler sollen in Zukunft schneller und kostengünstiger behoben werden können. Um dieses zu erreichen, war es notwendig, daß den Produktionsmitarbeiter/-innen Grundkenntnisse und darauf aufbauend spezifische Fachkenntnisse aus den Bereichen Metall und Elektro vermittelt wurden. Nach intensiven Beratungsgesprächen mit den Verantwortlichen in dem Betrieb, Besichtigung der Arbeitsplätze und Gesprächen mit den Vorgesetzten der entsprechenden Mitarbeiter/-innen wurde eine handlungsorientierte Weiterbildung konzipiert, die in modularisierter Form den Mitarbeitern die Gelegenheit gibt, entsprechende Kenntnisse und Fähigkeiten zu erwerben. Um einen hohen Grad an Arbeitsplatz- und Berufsnähe zu erlangen, wurden die entsprechenden Ausbilder der Stiftung Berufliche Bildung in den einzelnen Produktionsabteilungen des Unternehmens in die Arbeitsabläufe der zu qualifizierenden Mitarbeiter/-innen eingewiesen. Zu Beginn der Qualifizierung fand ein sog. „Schnuppertag“ statt, an dem die Eingangsvoraussetzungen der einzelnen Teilnehmer/-innen überprüft wurden, um so allen Ansprüchen an die Weiterbildung gerecht zu werden. Die Qualifizierung umfaßte sieben Module, die jeweils mit einem Test abgeschlossen wurden. Dieses Angebot der Einzelabschlüsse und Einzelbescheinigungen eröffnet den Teilnehmern die Möglichkeit, die in den verschiedenen Modulen erworbenen Fachkenntnisse ggf. auch einzeln zu belegen.

Kundenorientierung, Markt-orientierung – neue Aspekte in der Arbeit eines Bildungsträgers

Marktorientierte Betriebsinteressen bestimmen in dem Ansatz des Modellversuchs stärker als zuvor die Aktivitäten des Weiterbildungsträgers Stiftung Berufliche Bildung. Die Entwicklung und Umsetzung eines entsprechenden Kooperationskonzeptes bestimmte daher die erste Phase des Modellversuchs. Instrumentarien, Arbeitsabläufe und Handwerkszeug für eine effektive Kooperationsanbahnung wurden entwickelt und im weiteren Verlauf optimiert. Es ist heute möglich,

- durch den Aufbau einer umfangreichen Betriebsdatenbank und angepaßter Marketinginstrumente auf sehr unterschiedliche Branchen, Betriebssituationen und Weiterbildungsbedarfe adäquat zu reagieren;
- durch erprobte und evaluierte Gesprächsführungen im Rahmen der Expertengespräche betriebliche Qualifizierungsbedarfe zu „erspüren“ und Grunddaten für eine Konzeptionierung zu erheben;
- durch eine konsequente Kundenorientierung und Herausgabe regelmäßiger Informationsdienste längerfristige Partnerverhältnisse zwischen Betrieben und Weiterbildungseinrichtung entstehen zu lassen und schließlich
- arbeitsplatz- und betriebsnahe Qualifizierungsangebote zu entwickeln, anzubieten, durchführen und evaluieren zu können.

Die einzelnen Schritte werden dabei punktuell von der wissenschaftlichen Begleitung im MV begleitet und durch Nachbefragungen aller Beteiligten evaluiert. Dabei liegt ein Schwerpunkt in der Nachbefragung bei den Betrieben, die ihre Beschäftigten aufgrund der MV-Aktivitäten qualifiziert haben. Ziel ist es, genauere Anhaltspunkte für praxisgerechte Qualifizierungskonzepte zu betrieblichen Problemsituationen und ihren Lösungen zu erhalten.

Die konzeptionellen Ansatzpunkte sind ebenso wie die gesammelten Erfahrungen und bisherigen Ergebnisse in den Zwischenberichten des MV dokumentiert. Bisher sind zwei Zwischenberichte erschienen, der dritte wird gegen Ende des Jahres 1996 veröffentlicht. Interessierte können diese Berichte bei der Stiftung Berufliche Bildung, Modellversuch Betriebe, Wendenstraße 493 in 20537 Hamburg (Fax: 0 40/2 11 12-1 23) anfordern.

Anwendungsorientierung als Qualitätskriterium in der Weiterbildung

Brigitte Melms

Im Rahmen des Modellversuchs „Qualitätssicherung in der Weiterbildung unter Nutzung allgemeiner Standards“ fand die 2. Fachtagung am 19.11.1996 in Koblenz statt. Es nahmen Vertreter/-innen von Bildungsträgern, Hochschulen und Volkshochschulen, der Arbeitsverwaltung, Handwerkskammern sowie von Rehabilitationseinrichtungen teil.

Im Mittelpunkt stand die Präsentation erster exemplarisch entwickelter Arbeitshilfen für Bildungsträger. Diese von den drei Modellversuchsträgern – bfz Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Arbeitgeberverbände e. V., Nürnberg, tbz Technologie- und Berufsbildungszentrum Paderborn sowie der Handwerkskammer Koblenz – entwickelten und in der Erprobung befindlichen Arbeitshilfen für Bildungsträger sollen dazu dienen, die Mitarbeiter/-innen von Bildungsträgern bei der inhaltlichen Ausgestaltung der qualitätssichernden Verfahren im Rahmen von Qualitätsmanagementsystemen zu unterstützen.

Um den Mitarbeiter/-innen von Bildungsträgern eine systematische Selbstevaluation zu ermöglichen, gehen die Modellversuchsträger von einer Qualitätswirkungskette in Form eines Phasenmodells der Leistungserbringung der Weiterbildung aus. Wesentliche Qualitätskriterien in diesem sieben Phasen umfassenden Modell (von der Bedarfsermittlung über die Teilnehmergeinnung, Konzeptentwicklung, Maßnahmeplanung, Maßnahmedurchführung, Transferunterstützung bis zur abschließenden Evaluation) sind die Anwendung des Gelernten in der Praxis und die Kundenorientierung. Daraus leitet sich einerseits die Einbeziehung aller am Weiterbildungsprozeß Beteiligten (Kunden, Teilnehmer/-innen, Mitarbeiter/-innen beim Bildungsträger, Arbeitsberater/-innen der Arbeitsverwaltung, Weiterbildungsexperten/-innen bei Betrieben usw.) ab und zweitens ein institutionalisierter Rückkopplungsprozeß in jeder Phase, der z. B. die Motivation der Teilnehmer/-innen erhöhen kann und darüber hinaus für mehr Transparenz sorgen soll.

Wie sich Anwendungs- und Kundenorientierung als Qualitätskriterien in den drei Marktsegmenten „Institutioneller Auftraggeber“, „Klein- und Mittelbetriebe (KMU)“ und „Jedermann-Markt / Weiterbildungsteilnehmer/-innen“ darstellen lassen und unterschiedlich konkretisiert werden müssen, wurde mit den Teilnehmer/-innen der Fachtagung in drei Workshops diskutiert. Die vorgelegten Arbeitshilfen für die Phasen des Weiterbildungsprozesses verdeutlichten, wie die Modellversuchsträger sich den praktischen Einsatz vorstellen.

Die 2. Fachtagung diente dazu, erste Feedbacks auf die entwickelten Arbeitshilfen zu erhalten und damit auch einen kontinuierlichen Transfer der im Modellversuch entwickelten Instrumente zu gewährleisten. Erprobungsfassungen der Arbeitshilfen können bei den Modellversuchsträgern angefordert werden. Die Anregungen aus der Praxis sollen bei der Entwicklung weiterer Arbeitshilfen berücksichtigt werden.

In einem Zwischenbericht aus dem Modellversuch, der im Februar 1997 erscheint, werden – neben der ausführlichen Darstellung der Referenzpunkte des Modellversuchs – das Qualitätssicherungskonzept des Modellversuchs im Verhältnis zur ISO-Zertifizierung aufgezeigt sowie beispielhaft einige Arbeitshilfen präsentiert; der Band wird auch die Ergebnisse der 2. Fachtagung in Koblenz enthalten. Dieser Zwischenbericht kann zu gegebener Zeit kostenlos über die Träger bezogen werden.

Die Ergebnisse der sich jetzt bei den Modellversuchsträgern anschließenden Erprobungsphase sollen Thema der 3. Fachtagung am 10. 6. 1997 in Nürnberg sein. Interessierte können sich bei den Modellversuchsträgern oder im Bundesinstitut für Berufsbildung für diese Fachtagung anmelden.

Demnächst wird in der BWP ein Beitrag der wissenschaftlichen Begleitung des Modellversuchs erscheinen, der noch einmal ausführlicher Ergebnisse, Ziele und Perspektiven des Modellversuchs darstellt.

Nähere Informationen zum Modellversuch erteilen:

Fachliche Betreuung

Bundesinstitut für Berufsbildung, Brigitte Melms, Dr. Elke Ramlow, Tel. 0 30/ 86 43 26 25/25 22

Durchführungsträger

Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Arbeitgeberverbände e. V., Nürnberg, Dr. Barbara Mohr, Brigitte Geldermann, Dr. Eckart Severing, Tel. 09 11/2 79 58-0
Technologie- und Berufsbildungszentrum Paderborn, Hans-J. Walter, Ralf Böttger, Diether Hils, Tel. 0 52 51/7 00-0

Handwerkskammer Koblenz, Stefan Gustav, Bernd Hammes, Tel. 02 61/3 98-0

Wissenschaftliche Begleitung

Institut für Sozialwissenschaftliche Beratung, Dr. Thomas Stahl, Gerhard Stark, Tel. 09 41/2 15 63.