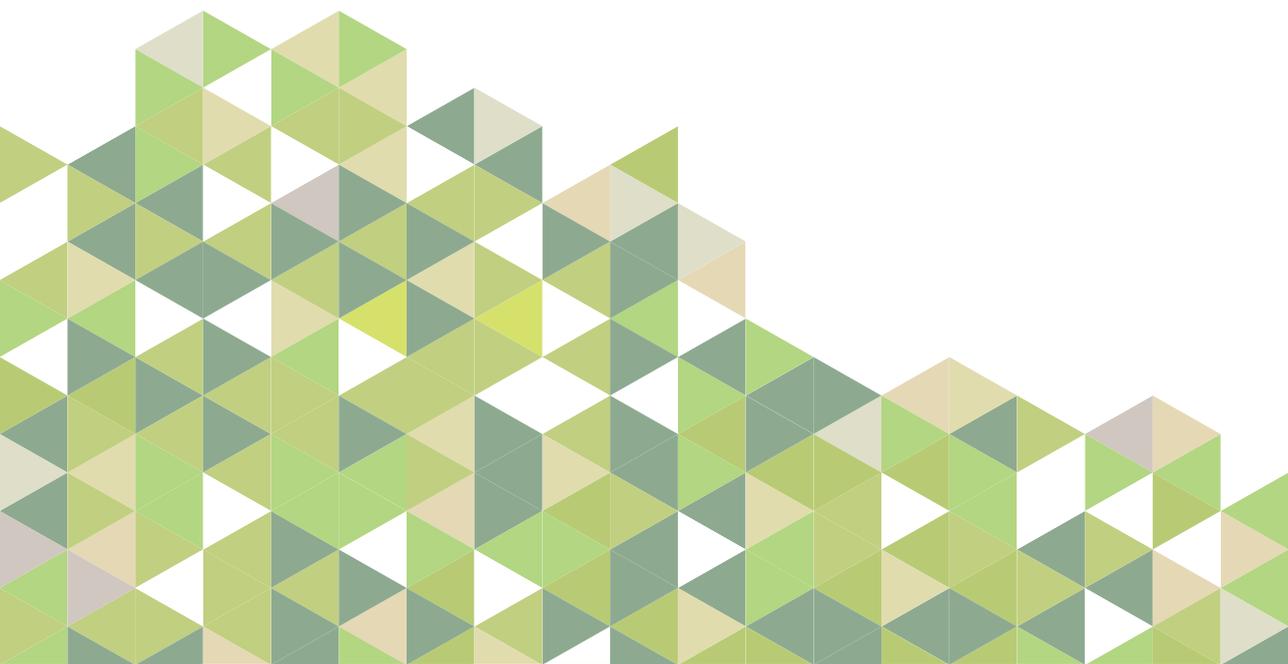


Gisela Westhoff | Helmut Ernst (Hrsg.)

Heterogenität und Vielfalt in der beruflichen Bildung – Konzepte, Handlungsansätze und Instrumente aus der Modellversuchsforschung



Gisela Westhoff | Helmut Ernst (Hrsg.)

Heterogenität und Vielfalt in der beruflichen Bildung – Konzepte, Handlungsansätze und Instrumente aus der Modellversuchsforschung

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Das Modellversuchsprogramm wurde vom BIBB aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert.

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



© 2016 by Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn
Herausgeber: Bundesinstitut für Berufsbildung, 53142 Bonn
Internet: www.bibb.de
E-Mail: zentrale@bibb.de

Publikationsmanagement Arbeitsbereich 1.4

Umschlag: CD Werbeagentur Troisdorf
Satz: Christiane Zay, Potsdam
Druck und Verlag: W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld

W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG
Postfach 100633
33506 Bielefeld
Internet: wbv.de
E-Mail: service@wbv.de
Telefon: (05 21) 9 11 01-11
Telefax: (05 21) 9 11 01-19
Bestell-Nr.: 111.076



Der Inhalt dieses Werkes steht unter einer Creative-Commons-Lizenz (Lizentyp: Namensnennung – Keine kommerzielle Nutzung – Keine Bearbeitung – 4.0 International).

Weitere Informationen finden sie im Internet auf unserer Creative-Commons-Infoseite www.bibb.de/cc-lizenz.

ISBN 978-3-7639-1179-0 (Print)
ISBN 978-3-7639-5657-9 (e-Book)

urn:nbn:de:0035-vetrepository-763827-1

Printed in Germany



Inhalt

Hubert Esser

Vorwort: Heterogenität in der beruflichen Bildung – Bedingung und Chance für die Entwicklung des dualen Systems	7
1. Das Modellversuchsprogramm „Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung“ – Forschungs- und Entwicklungsarbeiten	9
Gisela Westhoff	
1.1 Das Handlungskonzept des Modellversuchsprogramms – Förderung der Individualität in Vielfalt und Gemeinsamkeit	11
Marion Trimkowski	
1.2 Übersicht über die Modellversuche – Kooperation und Netzwerkarbeit im Förderschwerpunkt „Neue Wege/Heterogenität“	27
Günter Albrecht, Helmut Ernst, Gisela Westhoff	
1.3 Der Forschungs- und Entwicklungsprozess zur Vorbereitung des Modellversuchsprogramms „Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung“	39
Klaus Jenewein	
1.4 Auswirkungen des demografischen Wandels auf das Berufsbildungssystem ...	53
Peter Jablonka	
1.5 Veränderungen in der Berufsbildung unter dem Gesichtspunkt von Heterogenität – Ergebnisse einer Befragung von Ausbildungsbetrieben und Bildungsdienstleistern	65
Peter Jablonka, Klaus Jenewein, Gabriele Marchl	
1.6 Handlungsansatz und Vorgehen der wissenschaftlichen Begleitforschung im Modellversuchsprogramm „Neue Wege/Heterogenität“	83
Helmut Ernst, Wiebke Schmidt	
1.7 Die Netzwerkarbeit als Erfolgsbasis für den Forschungs- und Entwicklungsprozess	105
2. Vorschläge der Modellversuche für einen neuen Umgang mit Heterogenität – Ergebnisse und Konzepte	117
2.1 Sensibilisierung der Betriebe/Öffnung für Heterogenität/neue Formen der Ausbildungsvorbereitung/Interkulturalität	119
Heidi Felsche	
Einleitung: Neue Wege in die duale Ausbildung für Jugendliche in ihrer Vielfalt und Heterogenität	119

Monika Münch, Lena Werner	
2.1.1 Heterogenität als strategisches Moment der Fachkräftesicherung nutzen – Diversity als Stärke von Migrantenbetrieben	124
Arzu Pehlivan	
2.1.2 Netzwerke und Entwicklung von Lernkonzepten für die Ausbildung in Migrantenbetrieben	135
Petra Golke	
2.1.3 Steigerung der Attraktivität von elektrotechnischen Berufen im Handwerk – Übergangprojekte unter Einsatz einer Web-2.0-Plattform	144
Elisabeth Meßner, Thomas Raitchel	
2.1.4 „Unternehmerisch Denken und Handeln“ – ein Planspiel als didaktischer Ansatz für Berufsorientierung, Berufsvorbereitung und die duale Ausbildung	158
2.2 Ausbildungsvorbereitung im Betrieb/Branchenspezifik/Begleitung und Assistenz der Ausbildung/Sensibilisierung und Qualifizierung des Ausbildungspersonals	171
Helmut Ernst	
Einleitung: Betriebe in der Ausbildungsvorbereitung und Ausbildung unterstützen	171
Ines Hochtritt, Michael Rühlmann	
2.2.1 Qualifizierungsbausteine für das betriebliche Ausbildungspersonal unter dem Gesichtspunkt einer erfolgreichen Ausbildung mit heterogenen Zielgruppen	177
Patricia Bonaventura	
2.2.2 Das Projekt „Chance Pflegeberuf“ als Modell einer dualen Ausbildungsvorbereitung mit gesichertem Übergang in die Ausbildung, Verlauf und Erfolge einer Vorausbildung im Betrieb	191
Michael Martin, Sabine Steinert	
2.2.3 Assistierte betriebliche Ausbildung benachteiligter junger Menschen – Instrumente zur Unterstützung von Jugendlichen sowie kleiner und mittlerer Unternehmen	203
Brigitte Hörmann	
2.2.4 Unterstützung aus einer Hand für kleine und mittlere Ausbildungsbetriebe	219
Stefan Bacher, Roland Falk	
2.2.5 Qualifizierung von Azubi-Trainern – ein neuer Weg zur Fachkräftesicherung im Stuckateur-Handwerk	232
2.3 Gewinnung von Betrieben für neue Herausforderungen bei der Fachkräftesicherung	239
Wiebke Schmidt	
Einleitung: Neue Herausforderungen bei der Unterstützung kleiner und mittlerer Betriebe	239

Ralf Marohn, Manuela Zauritz	
2.3.1 Nachhaltige Berufsorientierung. Maßnahmen und Instrumente zur Unterstützung Jugendlicher mit vielfältigen Voraussetzungen in ihrem Berufswahlprozess	243
Sibylle Hahn	
2.3.2. Das Netzwerk Teilzeitausbildung Baden-Württemberg	257
Thomas Freiling, Ursula Krings	
2.3.3 Ausbildungsorientierte Alphabetisierung – Heterogenität braucht Variabilität	266
Jürgen Reißmann	
2.3.4 Aus- und Weiterbildung in Zeitarbeitsunternehmen	278
2.4 Ausbildungsmarketing und passgenaue Vermittlung	287
Bianca Lehmann	
Einleitung: Neue Strategien für einen erfolgreichen Übergang in die Ausbildung	287
Helmut Musy, Rainer Schreiber	
2.4.1 Betriebliche Potenzialorientierung im Übergangsprozess von der Schule in die Ausbildung – ein qualitativer Handlungsansatz für gewerbliche Ausbildungsunternehmen	291
Joachim Ritzerfeld, Klaus Jenewein	
2.4.2 Unternehmerstammtisch – ein Instrument zur Förderung des Jugendwohnens unter dem Gesichtspunkt des Ausbildungsmarketings für und mit regionalen KMU	305
Frank Berg	
2.4.3 Navigieren zur Ausbildung	319
Georg Kolbe, Wilhelm Termath, Imke Rademacher	
2.4.4 Mit betrieblicher Ausbildungsvorbereitung auch anspruchsvolle Bewerber frühzeitig integrieren	331
Helmut Ernst, Klaus Jenewein, Gisela Westhoff	
3. Transfer und Wirkungen	341
Michael Heister, Barbara Hemkes, Helmut Ernst	
4. Interview: Forschung und Entwicklung in Modellversuchen – Herausforderungen für Politik, Wissenschaft und Berufsbildungspraxis	363
Abkürzungsverzeichnis	371
Autorinnen und Autoren	374

Vorwort: Heterogenität in der beruflichen Bildung – Bedingung und Chance für die Entwicklung des dualen Systems

Zu den großen Herausforderungen, vor denen Deutschland steht, gehört der demografische Wandel. Zurückgehende Schulabgängerzahlen setzen die Wirtschaft zunehmend unter Druck. Daher gilt es, das Bewerberpotenzial noch besser auszuschöpfen. Auch der Einsatz digitaler Medien, Zuwanderung, neue Familienstrukturen und Mobilitätsanforderungen der Betriebe betreffen fast jeden Menschen. All dies wirkt sich auch auf die berufliche Bildung aus: Es kommt unweigerlich zu steigender Heterogenität.

Das Bundesinstitut für Berufsbildung und das Bundesministerium für Bildung und Forschung haben diese Situation bereits vor Jahren prognostiziert und mit dem Modellversuchsförderschwerpunkt „Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung“ frühzeitig reagiert. Die Frage war, wie das berufliche Bildungssystem in Deutschland, wie Betriebe, berufsbildende Schulen und Bildungsdienstleister zukunftsfähig werden. Detaillierte Antworten finden sich in den Ergebnissen der 17 Modellversuche, die in allen Regionen der Bundesrepublik Deutschland mit einer wissenschaftlichen Begleitung und der Programmleitung im BIBB stattfanden. Der vorliegende Band drückt die Vielfalt der einschlägigen Konzepte, Instrumente und Handlungsansätze aus.

Bei aller Unterschiedlichkeit der in den Modellversuchen bearbeiteten Ausbildungsberufe, Ausbildungsregionen und Wirtschaftsbereiche lassen sich einige generalisierende Aussagen treffen:

1. Mit dem Heterogenitätsansatz in der Berufsbildung geht nicht nur der Ausgleich von Benachteiligung oder die Förderung bestimmter Zielgruppen einher; vielmehr erfordert der Ansatz zudem die Erschließung, Förderung und Wertschätzung aller Potenziale der Auszubildenden in ihrer Vielfalt und Unterschiedlichkeit.
2. Heterogenität ist ein multifaktorielles Phänomen, auf das mit unterschiedlichen Konzepten einzugehen ist, die alle Ebenen der betrieblichen Bildungsarbeit betreffen müssen.
3. Die zunehmende Heterogenität der nachfragenden Jugendlichen verschärft auch die Passungsprobleme im dualen System. Wir müssen die individuellen Potenziale der Jugendlichen erkennen und die jungen Menschen mit Betrieben zusammenbringen, die in der Lage sind, diese Potenziale zu erschließen. Die in den Modellversuchen entwickelten Handlungsansätze, die Ausbildungsbereitschaft und Ausbildungskompetenz kleiner und mittlerer Unternehmen erhöhen wollen, können für die ausbildende Wirtschaft wirksame Perspektiven aufzeigen. Es kommt daher darauf an, diese umfassend in die Berufsbildungspraxis zu transferieren und die Erfolge zu verstetigen.

4. Der Übergang Schule – Beruf ist als ein Prozess zu organisieren, bei dem die Orientierung an den Kompetenzen der Jugendlichen ein entscheidender Faktor ist. Um Heterogenität als Chance zur Fachkräftesicherung zu nutzen, müssen sich alle Akteure gemeinsam anstrengen. Kleine und mittlere Unternehmen benötigen dabei Unterstützung. Das Zusammenwirken von Politik, Wissenschaft, Wirtschaft und Berufsbildungspraxis ist zu intensivieren, um den gesamten Prozess entlang der Bildungskette zu stärken – von der Berufsorientierung und der Berufswahl bis zum Abschluss der Berufsausbildung.
5. Wer Jugendliche für eine duale Ausbildung gewinnen will, muss ihnen helfen, Motive für eine betriebliche Ausbildung zu entwickeln und sie für berufliche Tätigkeiten zu begeistern. Hierzu ist es notwendig, den Übergang von der Schule in den Beruf zu gestalten. Die frühzeitige Förderung der Berufswahlkompetenz ist dabei eine zentrale Voraussetzung für eine erfolgreiche Erwerbsbiografie.

Die Modellversuche des Förderschwerpunkts „Neue Wege/Heterogenität“ demonstrieren anhand vielfältiger Konzepte, Instrumente und Erkenntnisse, wie eine systematische Förderung entlang der Bildungsketten – in die Unternehmen von vornherein einbezogen sind – in Zukunft gestaltbar ist. Es freut mich sehr, dass BMBF und BIBB gemeinsam nuancenreiche Entwicklungslinien zeichnen können, die nützlich sind für künftiges Handeln in Berufsbildungspraxis, Berufsbildungspolitik und Wissenschaft.

Besonders anerkennenswert sind die innovativen Ergebnisse, die in Zusammenarbeit zwischen den Akteuren der 17 Modellversuche und ihren Kooperationspartnern, der wissenschaftlichen Begleitung und dem Projektleitungsteam im Bundesinstitut für Berufsbildung möglich wurden. Viele Publikationen sind bereits während des laufenden Programms entstanden und haben eine breite Resonanz erfahren. Umso begrüßenswerter ist es, dass der Transfer der Ergebnisse fortgeführt wird.

Die Modellversuchsforschung ist seit vielen Jahren ein ausgezeichnetes Element der Innovationsstrategie des Bundesinstituts für Berufsbildung. Viele Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler – so wie ich selbst – haben über ihre Mitarbeit an Modellversuchen ihren eigenen Zugang zu Handlungsfeldern des Berufsbildungssystems sowie zur Berufsbildungsforschung gefunden. In den kommenden Jahren wird die Modellversuchsforschung ein wichtiger Baustein der Innovationsstrategie des BIBB mit Blick auf Berufsbildungssystem und berufliche Bildungspraxis bleiben. Bedeutsam ist nun, die Erfahrungen mit dem Format weiterzuentwickeln.

Ich danke allen Beteiligten des Modellversuchsförderschwerpunkts „Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung“ für ihr Engagement! Allen Leserinnen und Lesern des Sammelbandes wünsche ich eine ertragreiche Lektüre.

Prof. Dr. Friedrich Hubert Esser
Präsident des Bundesinstituts für Berufsbildung

1. Das Modellversuchsprogramm
„Neue Wege in die duale Ausbildung –
Heterogenität als Chance
für die Fachkräftesicherung“ –
Forschungs- und Entwicklungsarbeiten

Gisela Westhoff

▶ 1.1 Das Handlungskonzept des Modellversuchsprogramms – Förderung der Individualität in Vielfalt und Gemeinsamkeit

In dem vorliegenden Beitrag werden die Grundlagen, die Prozesse und die Entwicklung des Modellversuchsförderschwerpunkts „Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung“ dargestellt. Ausgehend von zunehmender Heterogenität in der beruflichen Bildung wurden in der gemeinsamen Arbeit fünf Handlungsfelder entwickelt, zu denen 17 Modellversuche nach § 90 Absatz 3 Buchstabe d) BBiG zahlreiche Konzepte und Instrumente für einen innovativen Umgang mit Heterogenität und Vielfalt erarbeiteten und weiterhin verbreiten. Die Besonderheit des Vorgehens besteht in der Verbindung von betrieblicher Praxis, Bildungsdienstleistern, Schulen sowie der wissenschaftlichen Begleitforschung und der Förderung durch die Politik. Es kombiniert Forschung und Entwicklung, Einzelarbeit der Projekte und ihre Einbindung in eine Programmstruktur¹, die zu einem tragfähigen Netzwerk ausgebaut wurde.

1. Heterogenität – eine Herausforderung für die berufliche Bildung

Der Förderschwerpunkt „Neue Wege/Heterogenität“ (Kurztitel) hat in mehr als drei Jahren ein Kernthema der beruflichen Bildung aufgenommen. Ausgangspunkt der Arbeit war, dass vor allem kleine und mittlere Unternehmen schon sehr frühzeitig eine zunehmende Heterogenität junger Menschen im Umfeld der Ausbildung feststellten und als Herausforderung für alle Beteiligten erkannten.

Diese Erfahrung aus der Praxis wurde von Wissenschaft und Politik aufgegriffen. Allerdings werden die Chancen, die diese Vielfalt enthält, oftmals außer Acht gelassen. In der Diskussion wurde deutlich, dass alle Partner der beruflichen Bildung zunehmend vor der Aufgabe stehen werden, die Lernprozesse unter den Bedingungen der Heterogenität mit bildungsökonomisch vertretbaren Lösungen neu zu gestalten. Diese Aufgabe umfasste – so die damalige Einschätzung – alle curricularen, didaktisch-methodischen, organisatorisch-

1 Die Begriffe „Förderschwerpunkt“ und „Programm“ werden synonym verwendet.

strukturellen und bildungsökonomischen Bereiche der Berufsbildung, einschließlich vor- und nachgelagerter Prozesse (vgl. WESTHOFF 2009). Das Ziel bestand darin, den Anforderungen der Lernenden und der Unternehmen, des jeweiligen Ausbildungsberufs bzw. der Qualifikationsziele gerecht zu werden.

Demzufolge seien die Lernvoraussetzungen von Aus- und Fortzubildenden einer heterogenen Gruppe zu beachten. Das Bildungsmanagement sowie das Bildungspersonal hätten diesen neuen Anforderungen zu entsprechen. Es gehe darum, sowohl den leistungsstarken als auch den schwächeren jungen Menschen in der Berufsausbildung gerecht zu werden (vgl. auch RAUNER/PIENING 2010, S. 7).

In der ersten Phase des Forschungs- und Entwicklungsprozesses wurde diese grundlegende Beobachtung systematisch überprüft (Näheres hierzu in Kapitel 1.3 Albrecht/Ernst/Westhoff). Das BMBF – unterstützt durch das BIBB – beauftragte in einem nächsten Schritt im Rahmen der Berufsbildungsforschungsinitiative die Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk, Düsseldorf, und weitere Partner der beruflichen Bildung mit einem Gutachten zum Thema: „Bildungskonzepte für heterogene Gruppen – Situationsanalyse und Handlungsbedarf“ (vgl. ALBRECHT/ERNST/WESTHOFF/ZAURITZ 2014). Es vermittelt einen aufschlussreichen Überblick über die „Heterogenität in der beruflichen Aus- und Weiterbildung“, und seine Ergebnisse waren richtungweisend für das spätere Modellprogramm. Die zunehmende Heterogenität der Zielgruppen wurde durch die Studie bestätigt. Sie weist nach, dass zur Weiterentwicklung der Qualität der Ausbildung im dualen System dringender Handlungsbedarf besteht. Die Studie zeigt Perspektiven auf, in welche Richtung sich die Aus- und Weiterbildung vor allem in kleinen und mittleren Unternehmen entwickeln sollte. Unter Berücksichtigung der demografischen Entwicklung sollten Bildungskonzepte für heterogene Gruppen bei der zukünftigen Gestaltung beruflicher Aus- und Weiterbildung einen zentralen Platz einnehmen. Die entwickelten Handlungsempfehlungen trugen zu der politischen Entscheidung bei, einen neuen Förderschwerpunkt aufzulegen (Näheres hierzu in Kapitel 1.4, Jenewein). Dabei konnte an frühere Modellversuchsprogramme angeknüpft werden (vgl. WESTHOFF/JENEWEIN/ERNST 2012, S. 13 ff.; WITTWER 2014, S. 49 f.).

Auf der Basis verschiedener Bereiche und Lernorte der beruflichen Bildung wurden das Vorhandensein und die Ausprägung von Heterogenität in unterschiedlichen Bereichen der beruflichen Bildung überprüft. Das Ergebnis hat gezeigt, dass bundesweit vorhandenes statistisches Material zur Erfassung von Heterogenität nur wenige Merkmale erfasst: Alter, Geschlecht, Herkunft, berufliche Vorbildung. Deshalb wurden auch ergänzende Merkmale zur Beschreibung von Heterogenität und Vielfalt zusammengetragen. Die Abbildung 1. fasst die Ergebnisse dieser Recherche zusammen (vgl. ALBRECHT/ERNST/WESTHOFF/ZAURITZ 2014, S. 8).

Abbildung 1: Heterogenität in der beruflichen Bildung



Das Bild des Eisbergs zeigt die verschiedenen Aspekte auf, die das Verständnis von Heterogenität in der beruflichen Bildung zu Beginn des Förderschwerpunkts geprägt haben und auf dessen Basis weiter gearbeitet wurde. Die helle Spitze des Eisbergs („über dem Wasser“) als erkennbarer Teil zeigt ausschließlich die wenigen Merkmale, die sich auch in den Bildungsstatistiken nachweisen lassen. In dem grau unterlegten Teil (unter der „Wasseroberfläche“) sind die ergänzenden Merkmale zur Beschreibung der Heterogenität als Ergebnis der Studie aufgeführt. Ihre Reichweite und die Unterschiedlichkeit der Ausprägungen lassen erkennen, wie weit das damit verbundene Feld ist.

Die Studie hat in ihrer Analyse des aktuellen Forschungsstandes einen wichtigen Beitrag zur Eingrenzung des Verständnisses von Heterogenität und Vielfalt in der beruflichen Bildung geleistet, der für das Konzept des Förderschwerpunkts, für den begleitenden Forschungs- und Entwicklungsprozess und für den Transfer prägend war (vgl. ALBRECHT/ERNST/WESTHOFF/ZAURITZ 2014).

Die Recherche zum Verständnis von Heterogenität in der beruflichen Bildung kam zu folgendem Ergebnis:

- ▶ Auszubildende unterscheiden sich sowohl in berufsschulischen Klassenverbänden als auch in betrieblichen, überbetrieblichen und außerbetrieblichen Ausbildungsgruppen hinsichtlich eines oder mehrerer Merkmale voneinander.
- ▶ Heterogenität kann sowohl bezogen auf eines als auch auf mehrere Merkmale definiert werden: Eine Gruppe kann eines oder mehrere Merkmale betreffend als heterogen und

bezüglich anderer gemeinsamer Merkmale als homogen beschrieben werden. Wichtig ist hier die Frage, welche Merkmale zur Betrachtung herangezogen werden.

- ▶ Die Entscheidung für eine Definition oder Eingrenzung hängt von gesellschaftlichen Normen und Werten und von dem individuellen Standpunkt des Betrachters ab.
- ▶ Ferner kann Heterogenität zeitlich begrenzt und somit wandelbar sein.
- ▶ Über die Identifikation Einzelner mit ihrer Rolle als Auszubildende im dualen System der Berufsbildung, mit dem Ausbildungsberuf und mit der Zugehörigkeit zu einem Ausbildungsbetrieb wird es möglich, dass Auszubildende eine Gemeinsamkeit finden. Auf diese Weise kann ein Konzept der Einheit in Vielfalt verwirklicht werden, mit dem Ziel einer Offenheit gegenüber Anderen und neuen Formen kooperativen Lernens.

Als Arbeitsgrundlage für das Modellprogramm wurde dieses Rechercheergebnis des Gutachtens später auf die folgenden individuellen und strukturellen Merkmale übertragen:

Individuelle Merkmale:

Alter, Geschlecht, Herkunft, schulische Vorbildung, Migration, Ausbildungsreife, Begabungen.

Strukturelle Merkmale:

Demografie, Differenziertheit der Lernorte, Unterschiede der (betrieblichen) Ausbildungsplätze, Netzwerke, Lernen am Arbeitsplatz: Integration betrieblichen Lernens in die Geschäftsprozesse der Unternehmen, Übergang Schule – Beruf, gesetzliche Rahmenbedingungen, regionale Besonderheiten, gesellschaftliche Entwicklungen (vgl. ERNST/WESTHOFF 2011, S. 49 ff.).

Das BIBB hat die Ergebnisse des Gutachtens, insbesondere die dort entwickelten Handlungsempfehlungen (an die Politik) in Zusammenarbeit mit der Forschungsgruppe SALSS in einem weiteren Analyseschritt überprüft (vgl. Kapitel 1.5, Jablonka). An einer standardisierten Telefonbefragung nahmen 259 Ausbildungsbetriebe (eine nach Betriebsgrößenklassen geschichtete Stichprobe) und 54 Bildungsdienstleister mit insgesamt 23.600 Teilnehmenden in ca. 780 Maßnahmen im Bereich Übergangssystem teil. In der Befragung äußerten mehr als drei Viertel der Bildungsdienstleister, die Heterogenität ihrer jungen Teilnehmenden habe zugenommen und in der Folge sei die Durchführung der Maßnahmen deutlich schwieriger geworden. Die Befragungsteilnehmer/-innen konnten auf langjährige Erfahrungen, z. B. in der Berufsorientierung, der Ausbildungsplatzakquise, der außerbetrieblichen Ausbildung, Ausbildungsvermittlung, Berufsvorbereitung und dem externen Bildungsmanagement, zurückblicken, sodass ihren Antworten eine hohe Bedeutung zukam.

Die Unternehmen wurden ebenfalls um eine Einschätzung zur Entwicklung von Heterogenität und Vielfalt in der Ausbildung gebeten, in denen sie dieses Ergebnis weitgehend

bestätigten. Dabei zeigte sich ein deutlicher Unterstützungsbedarf vor allem hinsichtlich Weiterbildung, Erfahrungsaustausch und externer Beratung im Umgang mit Heterogenität und Vielfalt (vgl. Kapitel 1.5, Jablonka sowie WESTHOFF 2011, Auftaktveranstaltung).

Die Befragungsergebnisse wurden in Expertengesprächen und ergänzenden wissenschaftlichen Expertisen weiteren Überprüfungen unterzogen (vgl. ALBRECHT/ERNST/WESTHOFF/ZAURITZ 2014, Näheres hierzu auch in Kapitel 1.3). Daran anknüpfend wurden die folgenden Forschungsfragen formuliert:

- ▶ Wie geht die berufliche Bildung zukünftig mit der zunehmenden Heterogenität junger Menschen in der beruflichen Bildung um, welche Rolle spielt die Berufsvorbereitung, die Ausbildung in den Betrieben, in den (Berufs-)Schulen, in der außer- und überbetrieblichen Bildung und in der Weiterbildung?
- ▶ Welche Konzepte sind für die berufliche Bildung notwendig, um mit der Herausforderung zunehmender Heterogenität erfolgreich umzugehen und die in ihr liegenden Potenziale zu nutzen?
- ▶ Wie können vorhandene Ansätze, Methoden und Instrumente weiterentwickelt werden, welcher Handlungsbedarf ergibt sich?
- ▶ Wo liegen die neuen Aufgaben des Berufsbildungspersonals?
- ▶ Was leistet das Übergangssystem in dieser Hinsicht?
- ▶ Welchen Beitrag könnte die Modellversuchsforschung hierzu leisten? (WESTHOFF 2011, Auftaktveranstaltung)

Die Ergebnisse dieses umfassenden Forschungs- und Entwicklungsprozesses vor Beginn des Modellprogramms schafften die Voraussetzung dafür, vom Verständnis der Heterogenität und Vielfalt einen Weg für einen innovativen Handlungsansatz, bezogen auf die Berufsvorbereitung, die Übergangsprozesse und die Begleitung der Ausbildung, zu finden.

Die so erarbeiteten Fragen und Handlungsempfehlungen flossen in einen intensiven Diskurs des BIBB mit dem BMBF ein, der 2010 zur Entscheidung der Förderung des BIBB-Modellprogramms „Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung“ durch das BMBF führte. Bei der Erarbeitung der Förderrichtlinien sowie der Programmziele und -strategien waren die folgenden Arbeitshypothesen leitend:

- ▶ Die zunehmende Heterogenität stellt eine besondere Herausforderung für die berufliche Aus- und Weiterbildung dar.
- ▶ Gestaltungsspielräume und Flexibilitätspotenziale des Berufsbildungssystems bieten den rechtlichen und pädagogischen Rahmen für den Umgang mit der neuen Situation.
- ▶ Eine einseitige Orientierung in der beruflichen Bildung auf Zielgruppen muss mit der Perspektive eines integrativen Ansatzes zum Umgang mit Heterogenität und Vielfalt überwunden werden.
- ▶ Betriebliche Verantwortung betrifft Jugendliche aus allen Schulformen.
- ▶ Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind besonders gefordert.

- ▶ Leistungsvoraussetzungen der Stellenbewerber und die Qualifikationsanforderungen der Betriebe sind zu kommunizieren und zu verbinden.
- ▶ Ein adäquater Umgang benötigt innovative Konzepte, Instrumente, Netzwerke, Kooperationen und Modellversuche.
- ▶ Strategien zur Integration der Heterogenität in der Ausbildung im Betrieb und in der Zusammenarbeit mit den Partnern müssen entwickelt und vorhandene Konzepte gezielt genutzt werden. (WESTHOFF 2011, Auftaktveranstaltung)

2. Ziele und Strategien des Modellversuchsförderschwerpunkts

Festzustellen bleibt, dass einer Vielfalt von Merkmalen eine Vielfalt von Ursachen gegenübersteht. In der Öffentlichkeit wird der demografische Wandel häufig als eine wesentliche Ursache für die zunehmende Heterogenität junger Menschen und die damit verbundenen Passungsprobleme betrachtet, da er vor allem bei kleinen und mittleren Unternehmen zu erheblichen Nachwuchssorgen führt.

Hinzu kommt allerdings der beschleunigte gesellschaftliche Wandel hin zu einer Informations- und Dienstleistungsgesellschaft, der in kurzer Zeit zu einer verstärkten Nutzung digitaler Medien und einer nahezu ständigen Online-Präsenz geführt hat. Diese Entwicklung betrifft sowohl wirtschaftliche, technische, soziale als auch kulturelle Aspekte, ist mit zunehmender Mobilität, Migration sowie einer Individualisierung verbunden und bringt in der Folge neue Passungsprobleme mit sich.

Der so beschriebene Wandel führt aber gleichzeitig auch zu einer zunehmenden Akzeptanz von Unterschiedlichkeit in der Gesellschaft – Heterogenität und Vielfalt sind offensichtlicher als in früheren Zeiten geworden – und zeigt auf, dass damit keine Modebegriffe definiert sind. Vielmehr handelt es sich um ein grundlegendes und folgenreiches Thema in der Berufsbildung: Sie kann ihren Auftrag künftig nur erfüllen, wenn sie die „neu erkannten“ Unterschiede beachtet, dabei Bewerber/-innen um Ausbildungsplätze sowie Auszubildende – benachteiligte bis hin zu besonders begabten jungen Menschen – ihren individuellen Möglichkeiten entsprechend fördert und dabei frühzeitig die Unternehmen einbezieht. Bei einer solchen Strategie lauten die Prämisse und das Ziel, „möglichst alle mitzunehmen“ und sich bei der Förderung nicht auf spezifische Zielgruppen zu fokussieren.

Ein solches Vorgehen führt im Idealfall dazu, dass einerseits die Jugendlichen frühzeitig erkennen und beispielhaft erleben, was sie in der Ausbildung und später im Beruf erwartet (erwarten kann). Andererseits können auch die Unternehmen mit einem frühen Blick auf die Situation der jungen Menschen ihre Anforderungen klarer darstellen, ihre eigene Ausbildungsrealität reflektieren und ggf. Hilfsmittel und Angebote nicht nur nutzen, sondern sich auch in die Gestaltung der Übergangsprozesse und in die Gestaltung der Ausbildung selbst einbringen. Das ist ein wichtiger Schritt, um beide Seiten gezielter miteinander zu verbinden

(Matching). Gleichzeitig bedeutet dies auch, dass die Unternehmen – und hier besonders KMU als Hauptträger der betrieblichen Ausbildung – spätestens von der Berufsorientierung an in die Gestaltung der Bildungskette eingebunden werden.

Somit lautete die zentrale Ausgangsthese für den Förderschwerpunkt: Wenn die Heterogenität in diesem Prozess des Matchings, der „Passung“, auf beiden Seiten verstärkt wahrgenommen und berücksichtigt wird, kann sowohl die Förderung der Auszubildenden gelingen als auch ein Beitrag zur Sicherung des Fachkräftebedarfs heute und für die Zukunft geleistet werden. Die Umsetzung dieser These bedeutet hier ganz konkret, Unternehmen als Partner in der Bildungskette adäquat und rechtzeitig zu berücksichtigen und ihnen damit „direkte Wege zum Erfolg“ aufzuzeigen. Dieses Vorgehen entspricht dem Handlungskonzept der Modellversuche, das in dieser Form in den unterschiedlichen Regionen, Branchen, fachlichen Facetten und Schwerpunkten auf der Grundlage der Förderrichtlinien umgesetzt worden ist (vgl. JABLONKA/WESTHOFF 2014).

3. Die Förderrichtlinien vom Mai 2010 – Grundlage für die Arbeit der Modellversuche

Die für alle Modellversuche gültigen Förderrichtlinien wurden im Mai 2010 vom BIBB in Abstimmung mit dem BMBF als fördernde Institution (BUNDESANZEIGER 2010) veröffentlicht. Das zentrale Programmziel bestand darin, die vorhandene Förderpraxis für einen erfolgreichen Zugang junger Menschen im Übergangsprozess zu einer dualen Ausbildung sowie in den ersten beiden Ausbildungsjahren modellhaft für den Umgang mit Heterogenität anzupassen und hierzu innovative Konzepte zu erarbeiten. Diese sollten in den Unternehmen und Verbänden erprobt und evaluiert werden – unter Beachtung regional- und branchenspezifischer Merkmale.

Im Sinne einer verstärkten Einbeziehung der Betriebe in die Arbeit der Modellversuche wurde als Besonderheit festgelegt, Jugendliche und junge Erwachsene über die Betriebe anzusprechen und zu erreichen, mit dem Ziel, mehr und in ihrer Ausprägung bisher zu wenig beachtete junge Menschen für eine betriebliche Ausbildung zu gewinnen.

Das ist nur möglich, wenn die Betriebe unmittelbar in die Entwicklung und Erprobung der Modelle eingebunden werden. Die Beiträge dieses Bandes, insbesondere die der einzelnen Modellversuche, beleuchten das Vorgehen in zahlreichen Facetten und zeigen auf, zu welchen Ergebnissen dieser Auftrag geführt hat. Dabei lässt sich auch überprüfen, inwieweit dieses Verfahren, das von den Betrieben ausgeht und sich dadurch von dem verbreiteten Vorgehen, bei den Jugendlichen anzusetzen, unterscheidet, „direkte Erfolge“ erbracht hat.

Weiter legen die Förderrichtlinien ausdrücklich fest, dass die bestehenden Förderinstrumente einzusetzen und sie gleichzeitig hinsichtlich der neuen Ausrichtung „Heterogenität und Vielfalt als Chance“ weiterzuentwickeln und anzupassen sind; es sollte also nicht „das Rad neu erfunden“ werden. Das bedeutet, die Potenziale der Jugendlichen in ihrer gesam-

ten Vielfalt zu beachten und den Betrieben nahezubringen. In diesem Kontext werden auch solche jungen Menschen einbezogen, die aus bisheriger Sicht schlechtere Startchancen haben oder auf den ersten Blick als ungeeignet für eine Ausbildung eingestuft werden. Dabei „... sollen Konzepte und Instrumente gefördert, weiterentwickelt und etabliert werden, die es ermöglichen, Individualität und Gemeinsamkeit zu fördern“ (ebd., S. 2).

Ein Rückblick auf den Beginn des Programms zeigt, dass es besonders am Anfang zum Teil äußerst schwierig war, die Betriebe direkt zu beteiligen. So hat sich bereits beim zweiten Arbeitsforum (Stuttgart, November 2011) einer der Workshops detailliert damit befasst, welche Strategien eingesetzt werden können, um sicherzustellen, dass die KMU „im Mittelpunkt der Modellversuche“ stehen (vgl. ERNST/MARCHL/FELSCH 2011). Die Ergebnisse aus den Modellversuchen zeigen die Vielfalt des Vorgehens auf, das die Akteure im Verlauf des Programms kontinuierlich weiterentwickelt haben (z. B. Unternehmensstammtische, Workshops, Betriebsbesuche, Beratungsangebote; vgl. auch Kapitel 2). Der Austausch untereinander und die verschiedenen Kooperationen mit Betrieben sowie regionalen Partnern über den Modellversuch und das Programm hinaus haben hier wesentlich zum Gelingen beigetragen.

Der Problemdruck, verursacht durch abnehmende Schülerzahlen, sowie der konsequente und engagierte Einsatz der Akteure haben allerdings hier manche Wege erleichtert. Die Beiträge aus den Modellversuchen (Kapitel 2) geben hierzu weitere Hinweise.

Allgemein hat sich herausgestellt: Immer dann, wenn die Akteure aus den Unternehmen (bzw. aus dem Umfeld der Modellversuche innerhalb der Netzwerke) sich auf die Mitarbeit eingelassen hatten, wurde den Beteiligten bald deutlich, dass in der Heterogenität und Vielfalt auch Stärken der Menschen zum Ausdruck kommen und sich ihre besonderen Merkmale unter bestimmten Bedingungen tatsächlich als Chance bei der Gestaltung der Lernprozesse erweisen. Vor allem dann, wenn es möglich war, zu Beginn der Modellversuchsarbeit oder in der Vorbereitungsphase neue und innovative Wege zu wagen. Das führte dazu, den eigenen Blick zu erweitern, die Jugendlichen anders zu sehen und dabei auf ihre vorhandenen Kompetenzen aufmerksam zu werden, wie z. B.

- ▶ handwerkliches Geschick,
- ▶ gutes Einfühlungsvermögen,
- ▶ schnelles Erfassen der betrieblichen Wirklichkeit,
- ▶ Mehrsprachigkeit,
- ▶ interkulturelle Erfahrungen,

und darin Fähigkeiten und Fertigkeiten zu erkennen, die für eine berufliche Ausbildung von unschätzbarem Wert sind, aber nicht unbedingt in Schulnoten zum Ausdruck kommen. Anhand des Weges im Modellprogramm – von der Skizze bis zum Ende der Förderlaufzeit – ist rückblickend eine beeindruckende Entwicklung zu einem innovativen Umgang mit Heterogenität und Vielfalt in der Berufsbildung erkennbar. Sie führte zu vielfältigen Handlungsansätzen, Konzepten, Modellen und Instrumenten – so war es beabsichtigt.

Hinzuzufügen ist, dass die erreichten Ergebnisse in beachtlichen Anteilen deutlich über den ursprünglich geplanten und einschätzbaren Kontext der Modellversuche und des FSP hinaus diskutiert und angewandt werden. Die zentrale Transferversammlung im Mai 2014 hat einen exemplarischen Einblick in die Resultate ermöglicht und spiegelt auch dieses Ergebnis wider (vgl. Dokumentation unter www.bibb.de/heterogenitaet sowie Kapitel 1.2).

Ein wesentlicher Aspekt, der die Programmarbeit entscheidend geprägt hat und auch explizit in den Förderrichtlinien enthalten ist, illustriert, dass ein Schlüssel für einen veränderten Umgang mit Heterogenität in der Ausbildung und im Übergang („Neue Wege/Fachkräftesicherung“) beim Ausbildungspersonal in den Unternehmen und zugleich auch in den Schulen (Lehrerinnen und Lehrer) und anderen Bildungsinstitutionen (Ausbilder und Ausbilderinnen) liegt. Ausdrücklich erwähnt werden dabei die ausbildenden Fachkräfte (der Fokus des Programms liegt auf den KMU). Ihre besondere Bedeutung bei der Umsetzung neuer Wege hat sich in den Modellversuchen bestätigt. Dabei geht es sowohl um pädagogische Fragen als auch um administrative Belange und Fördermöglichkeiten.

Ein weiterer wichtiger Gedanke, festgelegt in den Richtlinien und kontinuierlich berücksichtigt, betont die Perspektive nach dem Ende der Förderlaufzeit: Den zu erarbeitenden innovativen Konzepten ist das Ziel einer nachhaltigen Wirkung „verordnet“ worden, auch hier wird die „Einbindung in langfristig zur Verfügung stehende Fördermaßnahmen und (in) regionale Gesamtkonzepte“ noch einmal ausdrücklich erwähnt (BUNDESANZEIGER 2010, S. 3).

Dazu gehören:

- ▶ regionale Ansätze zur Kooperation der verschiedenen Partner dualer Ausbildung,
- ▶ die Entwicklung von Konzepten entlang der Bildungskette,
- ▶ die Verzahnung mit dem regionalen System „fundierter Berufsorientierung“,
- ▶ die Einbindung bestehender Fördermöglichkeiten (z. B. ausbildungsbegleitende Hilfen, Einstiegsqualifizierung, Länderspezifika der Übergangssysteme, Einbindung in regionale Netzwerke), Absichten und Pläne, wie die zu erarbeitenden oder anzupassenden Konzepte für KMU (die neuen Wege) sich bewähren und vor allem, wie sie verstetigt werden sollen.

Zur weiteren Erläuterung des damit verbundenen Verständnisses heißt es in den Förderrichtlinien:

„Die Konzepte verstehen Nachhaltigkeit (Ziel einer nachhaltigen Wirkung) als übergreifende gesellschaftliche Verpflichtung. Erwartet werden neben der Konzept(fort)entwicklung und Konzepterprobung auch verbindliche Verabredungen der Beteiligten zur Fortführung und praktischen Umsetzung der Ergebnisse als Strategie für ihre Verwertung.“ (ebd.)

Das Modellprogramm hat die Förderrichtlinien in diesem Sinn umgesetzt und hierzu umfangreiche und thematisch vielfältige innovative Konzepte und Instrumente unter wissenschaftlicher Begleitung entwickelt, erprobt, evaluiert und verbreitet. Ein beachtlicher Teil

der erreichten Ergebnisse war vor dem Programmstart nicht abzusehen; die weitergehenden gesellschaftlichen Entwicklungen haben sich auf die berufliche Bildung ausgewirkt und die Modellversuchsarbeit beeinflusst.

Beispiele dafür sind:

- ▶ der zunehmende Einsatz digitaler Medien im Alltag,
- ▶ die neuen Fragen im Bereich der Zuwanderung,
- ▶ eine Verstärkung der Auswirkungen des demografischen Wandels,
- ▶ die Veränderungen in den Familienstrukturen,
- ▶ neue Mobilitätserfordernisse,
- ▶ Entwicklung und Pflege eines tragfähigen Programmnetzwerkes.

4. Die Handlungsfelder als Rahmen des Modellprogramms

Um die Diskussion über das Modellprogramm hinaus kontinuierlich einzubinden, wurden vielfältige Gelegenheiten zur Erweiterung der eigenen Expertise innerhalb des Programmnetzwerkes genutzt: z. B. in Steuerkreisen, Fachbeiräten, mit Unternehmen, beruflichen und allgemeinbildenden Schulen und Hochschulen, mit Arbeitsagenturen, Jobcentern, Unternehmensverbänden, Gewerkschaften und Kammern.

In einem umfassenden und mehrstufigen Analyseprozess wurden die Modellversuchskonzepte zunächst zu acht Handlungsfeldern zusammengefasst und später zu fünf Handlungsfeldern verdichtet, in denen die Modellversuche mit ihren über 2000 Kooperationspartnern Strategien, Konzepte und Instrumente entwickelt haben, die in allen Buchbeiträgen zum Ausdruck kommen (vgl. auch Kapitel 1.6, Jablonka/Jenewein/Marchl, Abbildung 1):

- ▶ Entwicklung von Ausbildungsmärkten,
- ▶ Betriebliche Berufsorientierung und Berufsvorbereitung,
- ▶ Externes Ausbildungsmanagement/Assistierte Ausbildung,
- ▶ Qualifizierung des Ausbildungspersonals,
- ▶ Netzwerkarbeit.

Ziel dieses Vorgehens war es, einen überschaubaren Rahmen zu schaffen, der die Vergleichbarkeit des Vorgehens ermöglichte und damit eine Struktur schaffte, die Konzepte und Instrumente hinsichtlich ihrer Vielfalt und Gemeinsamkeiten bewerten zu können (vgl. Kapitel 1.6, Jablonka/Jenewein/Marchl). Bei tieferer Betrachtung wird deutlich, dass sich sowohl zwischen den Handlungsfeldern als auch zwischen den einzelnen Modellversuchsaktivitäten Schnittstellen und Überschneidungen ergaben. Dennoch war es den Modellversuchen möglich, auf dieser Basis in ihrer Arbeit Schwerpunkte zu setzen. Auf der Programmebene wurde die Zusammenarbeit verstärkt.

Hinter den Handlungsfeldern steht eine Entwicklung, die sich zusammenfügt aus:

- ▶ Vorbereitungsarbeiten (Impulse aus der Praxis, Forschung, Expertenhearings, Publikationen),
- ▶ Ausschreibung der Förderrichtlinien nach den vorbereitenden Abstimmungsprozessen,
- ▶ Projektskizzen (Auswertung durch das BIBB, Auswahl in Abstimmung mit dem BMBF),
- ▶ Erarbeitung von Anträgen,
- ▶ Zieldefinitionen und Arbeitspläne – erste Abstimmung der ausgewählten Projektpartner mit dem BIBB/BMBF,
- ▶ Moderation der Modellversuchsakteure durch die wissenschaftliche Begleitung,
- ▶ Programmarbeit (17 Modellversuche, Programmleitung im BIBB, wissenschaftliche Programmbegleitung, Kooperationspartner, gefördert durch das BMBF),
- ▶ Planung, Dokumentation, Strukturierung, Spiegelung der Einzelarbeiten mit den Programmzielen,
- ▶ Definition von übergeordneten Handlungsfeldern auf der Basis der Einzelprojekte und der Programmziele (Förderrichtlinien),
- ▶ Umsetzung der Handlungsfelder in der Programmarbeit.

5. Beispiele für die Umsetzung der Förderrichtlinien in den Handlungsfeldern

Die abschließende Darstellung exemplarisch ausgewählter Arbeitsergebnisse einzelner Modellversuche spiegelt die Entwicklung von den Vorbereitungsarbeiten über die Förderrichtlinien, orientiert an den Handlungsfeldern innerhalb des Programmnetzwerkes, bis hin zu ihren erkennbaren Wirkungen wider.

Im Handlungsfeld „**Ausbildungsmarketing**“ (Förderung der Attraktivität der **Ausbildung**) und im Handlungsfeld „**Qualifizierung des Ausbildungspersonals**“ hat der MV „MehrWERT Fachkraft – Flexible Coaching- und (Fort-)Bildungsmodul für KMU zur Sicherung und Ausbau des Fachkräftepersonals“ Schwerpunkte eingesetzt, indem er Ausbildungsunternehmen Unterstützungsmodul anbietet und diese gezielt an die Betriebe heranträgt. Auch hier steht ein passgenaues Matching im Zentrum.

Zum Vorgehen: Die Kompetenzprofile der Unternehmen und die der Auszubildenden werden aufeinander abgestimmt. Dazu ist ein Coachingmodul als Fortbildungsangebot erarbeitet worden. Darüber hinaus ist ein Qualifizierungsmodell entstanden, mit dessen Hilfe in kritischen Phasen der Ausbildung beide Seiten in eine Konfliktlösung einbezogen werden, um den Ausbildungserfolg, den auch beide Seiten wollen, zu sichern. Hierbei wird jeweils auf konkrete betriebliche Handlungsbereiche Bezug genommen.

Im Zentrum steht, diese neuen bzw. angepassten Angebote an die Betriebe in der Breite (über den MV hinaus) heranzutragen und dort zu verankern. Der MV hat festgestellt, dass dieses nicht „von selbst“ möglich ist, das gilt insbesondere für KMU. Deshalb hat der Modell-

versuch spezifische Marketingkonzepte erarbeitet und erprobt, damit insbesondere KMU die Unterstützungsangebote wahrnehmen und ihre Tauglichkeit für sich bewerten können. Sie wurden den Unternehmen in der Projektphase in verschiedenen regionalen Konferenzen dargelegt. Die dortigen Anregungen und Impulse sind in den weiteren Entwicklungsprozessen berücksichtigt worden. In einem nächsten Schritt haben auch andere MV des FSP die innovativen Konzepte (z. B. ein spezielles Planspiel) in ihre Aktivitäten einbezogen. Die Resonanz in der Region Rothenburg-Ansbach ist erheblich, Unternehmen fragen gezielt bei den Akteuren nach.

Im nächsten Handlungsfeld **„Betriebliche Berufsorientierung und Berufsvorbereitung“** ging es insbesondere darum, die Betriebe stärker als bisher üblich in die Berufsorientierung und -vorbereitung Jugendlicher einzubeziehen, um damit die Voraussetzungen für einen möglichst reibungslosen Übergang von der Schule in die Ausbildung zu schaffen.

Der Modellversuch „Kooperative betriebliche Ausbildung von Jugendlichen mit Förderbedarf“ hat sich die Verbindung zweier regionaler Unternehmenswerke in NRW mit dem Übergang zwischen Schule und Ausbildung als zentrale Aufgabe gestellt. Auch dabei sollten speziell die Betriebe frühzeitig in die Gestaltung der Übergangsprozesse eingebunden werden, um so bei erfolgreicher Ausbildungsvorbereitung den Jugendlichen eine Ausbildungschance zu eröffnen. In dem Prozess wurde deutlich, dass die rückläufigen Schülerzahlen noch längst nicht in allen Betrieben zu einem neuen Handeln führen, mit der Konsequenz, einen anderen Blick auf die Potenziale junger Menschen zu richten. Hier spielen auch regionale Besonderheiten eine Rolle. In einem Teilbereich des Unternehmensnetzwerkes in Wuppertal haben KMU die Anfragen und Angebote des MV stärker angenommen. Eine besondere – befürwortende und begleitende – Rolle spielten hier regionale Akteure aus einem weiteren regionalen Unternehmensnetzwerk aus dem Kreis der zuständigen Stellen sowie des Jobcenters. Hierzu ein Zitat: „Seitens der Betriebe hätten wir gern Begleitungsangebote – wie unsere Kontaktperson vom Modellversuch. Sie können wir anrufen, wenn es mit Jugendlichen in der Ausbildung eine spezielle Krisenlage gibt und wir als Betrieb zu wenig Zeit zum Kümmern haben. Unsere Kontaktperson kennen wir, zu ihr haben wir Vertrauen, und wenn das Problem gelöst ist, schaffen wir es wieder allein. Durch ein solches Angebot können wir den Jugendlichen im Betrieb halten und Abbrüche möglichst vermeiden.“ (Diskussionsbeitrag auf der Tagung „Betreuen, Bilden, Brücken bauen“ am 19.04.2013 im Rahmen des MV „KobA“ in Wuppertal)

Der MV „KobA“ hat spezielle Instrumente erarbeitet, die es den Betrieben erleichtern, auch mit wenig Unterstützung und einer geringen externen Begleitung auszukommen.

In dem dritten MV-Beispiel, „AnHand“ des VABW in der Region Alsdorf im Dreiländereck Aachen, liegt der Schwerpunkt im Handlungsfeld **„Externes Ausbildungsmanagement/Ausbildungsassistenz“** mit starker Unterstützung durch und die Anbindung an ein regionales Netzwerk. Das Jobcenter Alsdorf hat eine Kofinanzierung ermöglicht, die sich als Verstärkung des Netzwerkes in der Arbeit bewährt hat. Die erfahrenen Betriebsberater des VABW haben ihre Qualifikation und Erfahrung in die neue Aufgabe, den expliziten Umgang mit Heterogenität in der beruflichen Bildung, eingebracht. Besonders zu erwähnen sind die

Neuausrichtung von Kompetenzfeststellungsverfahren (Einbeziehung der Betriebe in die Entwicklung und Erprobung), Hilfen während der Ausbildung (Stichwort: neue Potenziale berücksichtigen und in die Ausbildung übernehmen) sowie ein Feedbackfragebogen sowohl für das Ausbildungspersonal in den Betrieben als auch für die Jugendlichen. An der Auswertung haben sich die MV-Akteure beteiligt und Angebote gemacht, mit deren Hilfe die Betriebe später möglichst selbstständig agieren können. Es hat sich aber auch gezeigt, dass erste Wünsche der Betriebe an die MV-Akteure herangetragen wurden, die Angebote auch über den MV hinaus weiterzuführen, mit einer Kostenbeteiligung der Unternehmen.

Auch in diesem MV sind die beiden übergeordneten Handlungsfelder „**Netzwerke**“ und „**Qualifizierung des Ausbildungspersonals**“ von großer Bedeutung. Die veröffentlichten Instrumente (www.foraus.de) spiegeln diese Arbeit wider.

Der Modellversuch „**Ausbildung als Vielfalt**“ des Kolpingwerkes hat das Jugendwohnen unter dem Mobilitätsaspekt, den Nachwuchs für die Firmen zu sichern und begleitende Hilfe für junge Menschen anzubieten, in den Fokus gestellt. Ein Wohnheimplatz kann z. B. für junge Menschen und für die Betriebe hoch interessant sein, wenn in der Nähe ihres Elternhauses kein Ausbildungsplatz zu finden ist. Den Auszubildenden werden Möglichkeiten bereitgestellt, um auch fernab ihres Herkunftsortes eine Ausbildung zu absolvieren.

Im Modellprogramm ist diese Arbeit insbesondere dem Handlungsfeld „**Netzwerkarbeit**“ zugeordnet, in dem es um eine Förderung der regionalen und überregionalen Kooperation und Kommunikation der Akteure geht.

Für Betriebe wird durch diese Angebote das Potenzial, auf das sie bei ihren Bemühungen, geeignete Auszubildende zu gewinnen, zurückgreifen können, deutlich erweitert. Der Verband der Kolpinghäuser als Modellversuchsträger hat als eines der Arbeitsergebnisse eine Reihe von Leitfäden für die Mitarbeiter/-innen des Jugendwohnens erstellt, die den Ausbildungsprozess aktiv unterstützen, z. B. durch Förderberatung und Konfliktmanagement. Damit wird als weiteres Handlungsfeld das „**Externe Ausbildungsmanagement/die Assistierte Ausbildung**“ einbezogen. Im Rahmen von Ausbilderstammtischen, runden Tischen und in konkreten Einzelberatungsangeboten ist in diesem MV eine Fülle neuer Impulse auch für das Programmnetzwerk insgesamt bereitgestellt worden. Für etliche beteiligte Wohnheime war es ein Novum, so konzentriert auf die Betriebe zuzugehen und die Begleitung der Jugendlichen – oftmals vor allem aus sozialpädagogischer Perspektive und als Angebot der Jugendhilfe – um den berufspädagogischen Aspekt zu erweitern. Hilfe zur Selbsthilfe für die jungen Menschen einerseits, Nachwuchssicherung durch die Begleitung des Übergangs in und mit den Unternehmen andererseits hat einen hohen Aufmerksamkeitsgrad bei Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Regionen erzielt. Denn der MV war aus dem Verband der Kolpinghäuser in Köln als Ausgangspunkt bundesweit aufgestellt und konnte mit Hilfe des MV die eigenen Netzwerke verstärken, erweitern und neue Netzwerke bilden. Publikationen des Modellversuchs sowie die unter www.foraus.de eingestellten Instrumente geben einen Einblick in die Arbeitsergebnisse.

Der Modellversuch „**Ausbildungsnavigator – Verzahnungsmodell Finsterwalde**“ in Brandenburg hatte sich 2011 das Ziel gesetzt, die Wege der Jugendlichen über mehrere Jahre hinweg von der Schule in die duale Berufsausbildung zu begleiten, dabei alle beteiligten Akteure vor Ort aktiv einzubinden und die bestehenden Angebote modellhaft miteinander zu verzahnen. Die erarbeiteten Konzepte fügen sich nun zu einer beispielhaften, stabilen Kette zusammen, die in den Schulen mit entsprechenden Informationen in den siebten Klassen beginnt, in den achten Klassen über Kompetenzwerkstätten und eine Schüler-AG führt und schließlich in den neunten und zehnten Klassen über begleitete Praktika nach Schulabschluss in eine duale Berufsausbildung mündet. Die betriebliche Vorreiterrolle hat dabei ein Metallausbildungsvorband übernommen, der von Beginn an intensiv in das Projekt mit eingebunden war und der diese Rolle auch nach Abschluss des Modellversuchs weiter ausüben wird. In diesem Ansatz des Umgangs mit Heterogenität und Umgang in der Berufsbildung spielen die Handlungsfelder Vernetzung, Berufsorientierung und Vorbereitung im Betrieb eine zentrale Rolle. Alle Arbeiten sind ausgerichtet an dem Gedanken einer stabilen Bildungskette.

Die Beispiele zeigen: Die Handlungsfelder haben dem Förderschwerpunkt eine Struktur gegeben, die der Umsetzung der Projektziele und der Vergleichbarkeit der 17 Modellversuche dient. Sie haben dazu beigetragen, die eigenen Ziele in die gemeinsame Programmarbeit einzuordnen und Kooperationen über das Programmnetzwerk hinaus zu installieren. Dabei sind 2000 Kooperationspartnerschaften, darunter 1600 Betriebe, entstanden (vgl. Datenreport 2014, S. 418 f.). Hinzuweisen ist auch auf die Verbindung zu den zeitlich parallel arbeitenden BIBB-Modellprogrammen „Qualität“ und „Nachhaltigkeit“, aus der sich ebenfalls Synergieeffekte ergeben haben (vgl. SCHEMME 2014, KUHLMAYER/VOLLMER/MOHORIC 2014).

Die Strategien der Modellversuchsarbeit und ihre Ergebnisse innerhalb des Förderschwerpunkts und in seiner vielfältigen Vernetzung haben neue Wege aufgezeigt, wie es möglich ist, auch im Bereich der beruflichen Bildung „in versöhnter Vielfalt“ zu wirken. Die folgenden Kapitel dieses Buches geben einen detaillierten Einblick in diese Arbeit.

Literatur

- ALBRECHT, Günter; ERNST, Helmut; WESTHOFF, Gisela; ZAURITZ, Manuela: *Bildungskonzepte für heterogene Gruppen – Anregungen zum Umgang mit Vielfalt und Heterogenität in der beruflichen Bildung*. Bonn 2014. urn:nbn:0035-0541-2
- ALBRECHT, Günter; WESTHOFF, Gisela; ZAURITZ, Manuel: *Strategien für Betriebe im Umgang mit Heterogenität und Vielfalt in der beruflichen Bildung*. Bonn 2014. urn:nbn:0035-0551-5
- BUNDESANZEIGER VOM 14.05.2010: *Richtlinien zur Förderung von Modellversuchen im Förderschwerpunkt „Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung“*
- BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG (Hrsg.): *Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2014. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung*. Bonn 2014

- ERNST, Helmut; FELSCHE, Heide; MARCHL, Gabriele: „Ansprache und Einbindung von KMU“. In: Heterogenität in der beruflichen Bildung: Unterschiede nutzen, gemeinsames Lernen stärken. In: Veranstaltungsdokumentation. 2. Arbeitsforum (Stuttgart) 2011 – URL: www.bibb.de/heterogenitaet (Stand: 11.06.15)
- ERNST, Helmut; WESTHOFF, Gisela: Der BIBB-Modellversuchsschwerpunkt „Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung“. In: *berufsbildung – Zeitschrift für Praxis und Theorie in Betrieb und Schule* (2011) 132, S. 42–44
- ERNST, Helmut; WESTHOFF, Gisela: Heterogenität und Vielfalt in der beruflichen Bildung: Modellversuche erschließen Potenziale. In: *bwp@ Spezial 5 – Hochschultage Berufliche Bildung 2011*, Einzelbeitrag aus Workshop 20, S. 1–16 – URL: http://www.bwpat.de/ht2011/eb/ernst_westhoff_ws20-ht2011.pdf (Stand: 26.09.2011)
- ERNST, Helmut; WESTHOFF, Gisela: Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräfteentwicklung. In: BALS, Thomas; HINRICHS, Heike; EBBINGHAUS, Margit; TENBERG, Ralf (Hrsg.): *Übergänge in der Berufsbildung nachhaltig gestalten: Potentiale erkennen – Chancen nutzen*. Paderborn 2011, S. 328–330
- ERNST, Helmut; WESTHOFF, Gisela: Flexible Aus- und Weiterbildungskonzepte – Kompetenzentwicklung im Spannungsfeld von Berufstätigkeit und Unternehmensberatung. In: NIEDERMAIR, Gerhard (Hrsg.): *Kompetenzen entwickeln, messen und bewerten* (Johannes Kepler Universität Linz, Schriftenreihe für Berufs- und Betriebspädagogik 6). Linz 2012, S. 473–490
- JABLONKA, Peter; WESTHOFF, Gisela: Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung – ein Modellversuchsförderschwerpunkt geht neue Wege. In: SEVERING, Eckart; WEISS, Reinhold (Hrsg.): *Individuelle Förderung in heterogenen Gruppen in der Berufsausbildung*. Bonn 2014, S.63–80
- JENEWEIN, Klaus; MARCHL, Gabriele; WESTHOFF, Gisela: Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung. In: BRUCHERSEIFER, Michael; MÜNK, Dieter; WALTER, Marcel (Hrsg.): *Arbeit der Zukunft – Zukunft der Arbeit: Berufliche Bildung, Qualifikation und Fachkräftebedarf im Zeichen des demografischen Wandels*. Tagungsband zu den 17. Hochschultagen Berufliche Bildung Essen. Bonn 2014, S. 281–290
- KUHLMEIER, Werner; VOLLMER, Thomas; MOHORIC, Andrea: *Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung, Erkenntnisse, Schlussfolgerungen und Ausblicke*. Bonn 2014
- RAUNER, Felix; PIENING, Dorothea: Umgang mit Heterogenität in der beruflichen Bildung, Eine Handreichung des Projektes KOMET – URL: http://www.radko-stoeckl-schule.de/fileadmin/abteilung1/komet/Handreichung_Heterogenitaet.pdf (Stand 26.05.2015)
- SCHEMME, Dorothea: Neue Wege der Berufsausbildung: Programm(e) und Modellversuche als Instrumente zur Förderung von Qualität und pädagogischer Professionalität. In: FISCHER, Martin (Hrsg.): *Qualität in der Berufsausbildung: Anspruch und Wirklichkeit*. Bielefeld 2014, S. 173–190

- TRIMKOWSKI, Marion; WESTHOFF, Gisela: Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung. In: BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG (Hrsg.): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2014. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. Bonn 2014, S. 415 f.
- WESTHOFF, Gisela: Mit inklusiver Bildung in der beruflichen Ausbildung dem Fachkräftemangel begegnen: „Vielfalt leben statt Anpassung fordern“, Skizze zu einem geplanten Förderschwerpunkt (unveröffentlichtes Manuskript), Bonn 2009
- WESTHOFF, Gisela: Modellversuche und ihre Partner gestalten Heterogenität für die Ausbildung, den Übergang und die Fachkräftesicherung. In: Veranstaltungsdokumentationen, Auftaktveranstaltung am 7./8. April 2011 – URL: www.bibb.de/heterogenitaet (Stand: 11.06.2015)
- WESTHOFF, Gisela; ERNST, Helmut: Zum Umgang mit zunehmender Heterogenität in der Berufsbildung in Deutschland: Bildungspolitische Herausforderungen und aktuelle empirische Ergebnisse. In: *diversitas – Zeitschrift für Managing Diversity und Diversity Studies* (2011) 3, S. 49–62
- WESTHOFF, Gisela; JENEWEIN, Klaus; ERNST, Helmut (Hrsg.): Kompetenzentwicklung in der flexiblen und gestaltungsoffenen Aus- und Weiterbildung. Bielefeld 2012
- WESTHOFF, Gisela: Workshop 15 der 17. Hochschultage Berufliche Bildung 2013: Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung – Editorial. In: JENEWEIN, Klaus; MARCHL, Gabriele; WESTHOFF, Gisela (Hrsg.): *bwp@ Spezial 6 – Hochschultage Berufliche Bildung 2013, Workshop 15*, S. 1–3 – URL: http://www.bwpat.de/ht2013/ws15/editorial_ws15-ht2013.pdf (Stand: 26.0.5.2015)
- WESTHOFF, Gisela; ERNST, Helmut: Duales System stärken – Neue Wege in die Ausbildung. In: ALBRECHT, Günter; RAITHEL, Thomas (Hrsg.): *Ausbildungskoaching und externes Ausbildungsmanagement – Ein wissenschaftlicher Diskurs*. Hamburg 2014, S. 29–38

Schlagworte

Heterogenität, Modellversuche, Förderrichtlinien, Handlungsfelder, Bildungskette

Marion Trimkowski

▶ 1.2 Übersicht über die Modellversuche – Kooperation und Netzwerkarbeit im Förderschwerpunkt „Neue Wege/ Heterogenität“

17 bundesweit aufgestellte Modellversuche, eine proramübergreifende wissenschaftliche Begleitung und die Programmleitung im BIBB haben – gefördert vom BMBF – drei Jahre lang in einem Forschungs- und Entwicklungsnetzwerk zusammengearbeitet. Die Akteure werden hier vorgestellt und ein Einblick in die Gestaltung der Prozesse gegeben.

1. Organisation und Verlauf

Der vom Bundesministerium für Bildung und Forschung von 2011 bis 2014 finanziell geförderte Modellversuchsförderschwerpunkt „Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung“ (Neue Wege/Heterogenität) wurde vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) geleitet sowie fachwissenschaftlich und administrativ betreut. Das BIBB unterstützte die Modellversuche bei der Erreichung ihrer vereinbarten Ziele und koordinierte das Modellversuchsprogramm in Zusammenarbeit mit der wissenschaftlichen Begleitung. Diese setzte sich zusammen aus der Forschungsgruppe SALSS Berlin, in Kooperation mit der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, und dem Institut für sozialwissenschaftliche Beratung GmbH Regensburg. Durch die Zusammenarbeit der beteiligten Institutionen wurde der Transfer von Modellversuchsergebnissen in die Berufsbildungspraxis, Forschung und Lehre sowie Politik bereits während der Programmlaufzeit eingeleitet und wird weiterhin fortgesetzt.

Alle ausgewählten Modellversuche arbeiteten daran, einen Beitrag zur Erreichung des gemeinsamen Ziels zu leisten. Dieses bestand darin, Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung zu erschließen, indem innovative Wege in der dualen Ausbildung in Modellversuchen exemplarisch erforscht und entwickelt wurden unter dem Aspekt zunehmender Heterogenität der Jugendlichen im ausbildungsfähigen Alter.

Der Fokus lag auf einem ganzheitlichen Ansatz, in dem sowohl die Übergänge als auch wichtige Phasen der Ausbildung und deren Perspektiven in der Beschäftigung analysiert und gestaltet wurden. Die Arbeit richtete sich an die Gesamtheit der Jugendlichen im ausbildungsfähigen Alter sowie auf das Zusammenwirken im Bildungsprozess als einem Teil der Bildungskette. Die individuelle Förderung und die soziale Orientierung mussten untrennbar verbunden werden, um eine Verengung auf einzelne Zielgruppen zu vermeiden.

2. Akteure der Modellversuche und Einbeziehung von KMU

Zu den Akteuren der Modellversuche gehören zunächst die Initiatoren bzw. Koordinatoren der Projekte, die formal als Zuwendungsempfänger auftreten. Dabei handelt es sich im Wesentlichen um Bildungsdienstleister wie z. B. das Kompetenzzentrum Ausbau und Fassade für das Stuckateurhandwerk, Stuttgart, die Arbeitsgemeinschaft selbstständiger Migrantenunternehmen, Hamburg, die Evangelische Jugendsozialarbeit, Rothenburg, die Entwicklungsgesellschaft Energiepark Lausitz, Finsterwalde und in zweiter Linie um Unternehmensverbände.

Meist gab es zudem einen oder zwei Kooperationspartner, die gemeinsam mit dem Zuwendungsempfänger wesentliche Leistungen erbrachten und auf deren Seite dementsprechend auch Projektstellen vorgesehen und finanziert wurden. Abgrenzungen in der Aufgabenstellung gegenüber dem Modellversuchskordinator ergaben sich über regionale oder branchenbezogene Zuständigkeiten oder spezifische Aufgabenstellungen.

Als weitere involvierte Gruppe sind „strategische Partner“ zu nennen. Dazu gehörten insbesondere Kammern, Arbeitsagenturen, Berufs-/Unternehmensverbände, Gewerkschaften, Schulen oder kommunale Stellen. Über diese Partner konnten die Zielgruppen des Modellversuchs, vor allem Klein- und Mittelbetriebe (aber auch bestimmte Gruppen von Jugendlichen) angesprochen und für eine Mitwirkung gewonnen werden. Über diese Netzwerke sollten eine breitere Öffentlichkeit sowie eine Verstetigung der Aktivitäten und ein Transfer der erarbeiteten Konzepte erreicht werden. In Einzelfällen haben solche Partner auch die Kofinanzierung des Modellversuchs übernommen. Im Verlauf des Programms war die Anzahl der strategischen Partner, in die inzwischen auch Betriebe einbezogen wurden, kontinuierlich angewachsen (vgl. Datenreport 2011–2014²).

Bei den Umsetzungs- oder Ausbildungspartnern handelte es sich vorrangig um kleine und mittlere Unternehmen, die ihre Bereitschaft zur Mitarbeit im Rahmen des Modellversuchs erklärt hatten und von Beginn an in die Arbeiten einbezogen wurden. Sie hatten Interesse an einer Einstellung von Auszubildenden und einen entsprechenden Unterstützungsbedarf angemeldet. In mehreren Fällen bestanden schon langjährige Kooperationsbeziehungen zu diesen Unternehmen: Sie waren entweder Mitglieder eines vom Modellversuchsträger koordinierten Ausbildungsverbundes oder hatten in der Vergangenheit Praktikumsplätze bereitgestellt bzw. Jugendliche aus Maßnahmen übernommen. So konnte auf bereits bestehende Netzwerke zurückgegriffen werden, die im Laufe des Förderzeitraumes erweitert oder neu initiiert wurden.

Durchgängig ist darauf hingearbeitet worden, die Zahl der betrieblichen Partner zu erweitern. Dieser Prozess hat sich vor allem zu Anfang als nicht einfach herausgestellt. Hier war zum Teil große Überzeugungsarbeit notwendig. Der Austausch im Programmnetzwerk

2 TRIMKOWSKI, Marion; WESTHOFF, Gisela: Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung, in: Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2014. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung, Bonn, S. 415 f.

und die Unterstützung durch die Programmleitung sowie die wissenschaftliche Begleitung erwiesen sich im Verlauf der Zusammenarbeit als sehr hilfreich. Die dazu eingesetzten Strategien waren je nach Region, Schwerpunktthema oder Branche unterschiedlich, auch hinsichtlich der Entwicklung von Maßnahmen, die zu ergreifen waren, um (mehr) Betriebe für sich zu gewinnen. Vor allem war es erfolgreich, über die Netzwerkarbeit (Einbindung von unternehmensnahen Einrichtungen wie Kammern und Verbänden) oder über eine direkte Ansprache von Betrieben (über Befragungen und/oder Besuche, E-Mails) Betriebe zu informieren und zu aktivieren. Anzumerken ist allerdings auch, dass es für viele Träger gängige Praxis war, für Maßnahmen und Projekte betriebliche Kooperationspartner zu gewinnen, sodass sie in diesem Falle hierfür auf vorhandene Kontakte und erprobte Verfahren zurückgreifen konnten.

3. Standorte der bundesweiten Modellversuche

Die Auswahl der Modellversuche erfolgte durch das BIBB, in Absprache mit dem BMBF als fördernde Institution. Auf Basis der Richtlinien des Förderschwerpunkts³ waren 125 Skizzen eingereicht worden. Davon wurden 17 Modellversuche während der gesamten Laufzeit gefördert und in ein Programmnetzwerk integriert. Es wurde möglichst auf eine Vielfalt der Branchen und eine regionale Verteilung der Projekte geachtet. Abbildung 1 zeigt die Standorte der Modellversuche. Diese werden im Anschluss kurz beschrieben.

3 BUNDESANZEIGER vom 14.05.2010; Richtlinien zur Förderung von Modellversuchen im Förderschwerpunkt „Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung“ vom 14.05.2010.

Abbildung 1: Modellversuchsförderschwerpunkt „Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung“: Standorte der Modellversuche⁴



⁴ Vgl. auch: WESTHOFF, Gisela: Demografie – Erschwerte Fachkräftesicherung – Neue Wege in: Dokumentation der Hochschultage 2015, Dresden, in: Tagungsdokumentation, unter www.bibb.de/heterogenitaet (Stand: 08.06.2015).

4. Kurzdarstellung der beteiligten Modellversuche⁵

Interkulturelles Bildungszentrum Mannheim gGmbH: **Heterogenität und Ausbildung in Migrantenbetrieben der Metropolregion Rhein Neckar**

Migrantenbetriebe und Jugendliche mit Migrationshintergrund sollen in die Lage versetzt werden, ihre Heterogenität wahrzunehmen, gegenseitig anzuerkennen, die damit verbundenen Herausforderungen zu bewältigen und ihre auf Vielfalt beruhenden Potenziale als strategisches Moment der Fachkräftesicherung zu nutzen.

Landesarbeitsgemeinschaft Mädchenpolitik e. V. Baden-Württemberg: **Qualifizierungsprojekt zur Entwicklung regionaler Akquisestrategien für spezielle Ausbildungsplatzbedürfnisse am Beispiel der Teilzeitausbildung für junge Mütter und Väter**

Weiterentwicklung von Modellen der Teilzeitausbildung zur Gewinnung und Begleitung von Ausbildungsbetrieben, die besonderen Ausbildungsbedarfen von jungen Frauen in schwierigen Lebenslagen entgegenkommen. Entwicklung eines regionalen Konzeptes (Strategien für Akquise, Begleitung, Qualifizierung, Coaching) für Fachkräfte der Jugendhilfe. Schulungskonzept für pädagogische Fachkräfte zur Initiierung von Unterstützungsnetzwerken relevanter Akteure (AK-Schule-Wirtschaft, Kammer, Betriebsverbände, Jugendagenturen), Begleitung von Azubis in der Ausbildung zur Unterstützung der ausbildenden Betriebe.

Elektro Technologie Zentrum der Innung für Elektro- und Informationstechnik Stuttgart: **S’Cool Wiki – Gezielte Förderung der Fach-, Medien- und Sozial-Kompetenz von heterogen zusammengesetzten Nachwuchskräften für das Elektro- und IT-Handwerk über eine Web-2.0-gestützte Kollaborationsplattform**

Unterstützung des Übergangs von Schülern in Handwerksbetriebe mit hohen Anforderungen an Medien-, personale und soziale Kompetenz der Auszubildenden. Instrument: Kollaborationsplattform (Lernen, Austausch, Motivation und Kommunikation mit Web-2.0-Instrumenten); Verringerung von Abbruchquoten durch bessere Berufsinformation; Steigerung der Medien- und Webkompetenz von potenziellen Azubis. Förderung von Verbundausbildung für hochspezialisierte KMU und Azubis mit Förderbedarf.

Kompetenzzentrum Ausbau und Fassade für das Stuckateurhandwerk: **Neue Wege in die duale Ausbildung – regionale Bildungsnetze knüpfen**

Gezielte Azubi-Werbung, um dem Bewerbermangel im Stuckateur-Handwerk zu begegnen durch: Beseitigung von Informationsdefiziten über das anspruchsvolle Berufsbild des Handwerks. Motivation der Unternehmer zur Ausbildung. Konzeption und Einsatz eines Azubi-Trai-

5 Zu den Darstellungen der Modellversuche vgl. auch: BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG (Hrsg.): Neue Wege in die duale Ausbildung, Aktuelles aus den Modellversuchen: Infoblatt 03, Bonn 2014, sowie Kapitel 2 in diesem Band.

ners aus dem Betrieb als Bindeglied zwischen Schule und Betrieb. Zertifizierung von Ausbildungsbetrieben zur Gewährleistung „guter“ Ausbildung und für das Ausbildungsmarketing.

IFP Gesellschaft für Fortbildung und Personalentwicklung mbH: **Betriebliche Berufsvorbereitung „bevo plus“. Nutzung von Ausbildungspotenzialen für KMU in Ostbayern: Förderung von heterogenen jugendlichen Zielgruppen auf dem Weg in die duale Ausbildung**

Bessere Verzahnung von Übergangsmaßnahmen mit dem regionalen Ausbildungsstellenangebot. Initiierung von Kooperationen der regionalen Akteure und KMU zur Entwicklung dualisierter Übergänge in betriebliche Ausbildung vor der Besetzung von Stellen. Regionalanalyse Ostbayern zur Entwicklung einer regionalen Gesamtstrategie mit Institutionalisierung in einem regionalen Ausbildungsforum. Erstellung von Unterstützungsinstrumenten für betriebliches Ausbildungspersonal bei einer potenzialorientierten Auswahl und individualisiert fördernder Ausbildung.

EJSA Rothenburg gemeinnützige GmbH, Evangelische Jugendsozialarbeit in Westmittelfranken: **MehrWERT Fachkraft – flexible Coaching- und (Fort-)Bildungsmodule für KMU zur Sicherung und zum Ausbau des Fachkräftepotenzials**

Vermittlung von Fachkompetenzen an KMU zur Erkennung von Ausbildungspotenzialen bei Jugendlichen mit besonderen/m Merkmalen/Förderbedarf: Coaching und Bildungsmodule, Nutzung überbetrieblicher Lernwerkstätten zur Integration der Azubis in den Betrieb. Nutzung des Coachings als Instrument zur Krisenintervention und gezielten Förderung. Unterstützung von KMU bei Ausbildungsmarketing und Besetzung der Ausbildungsstellen. Kurseinheiten für Azubis zur Förderung von Ausbildungsreife und unternehmerischen Mitdenkens.

Forschungsinstitut Betriebliche Bildung gemeinnützige GmbH: **Ungenutzte Potenziale zur Fachkräftesicherung erschließen – Funktionale Analphabeten ausbilden**

Diagnoseinstrumentarium für betriebliches und überbetriebliches Bildungspersonal, um funktionalen Analphabetismus vor der Ausbildung zu erkennen. Konzept und Instrumente für individuelle, integrative Förderung. Methoden für heterogene Lerngruppen in Übergangsmaßnahmen mit betrieblichem Anteil. Erprobung der Produkte in Bayern und im f-bb Unternehmensnetzwerk.

Zukunftsbau GmbH: **Assistierte betriebliche Ausbildung benachteiligter Jugendlicher und junger Menschen mit und ohne Migrationshintergrund in kleinen und mittleren Unternehmen**

Einrichtung eines „Kompetenzzentrums für Assistierte betriebliche Ausbildung“, das Wissen, Erfahrungen und Kompetenz der dualen Berufsausbildung heterogener Zielgruppen als kundenorientierte und bedarfsgerechte Bildungsdienstleistung für Bewerber/-innen, Unter-

nehmen und Institutionen der Arbeits- und Beschäftigungsförderung zur Verfügung stellt. Erprobung und bedarfs-/betriebsgerechte Anpassung der Angebotsbausteine und Schaffung stabiler Rahmenbedingungen zur Integration des KAbA in das bestehende Orientierungs- und Integrationssystem.

Entwicklungsgesellschaft Energiepark Lausitz: **Ausbildungs-Navigator: Verzahnungsmodell Finsterwalde, Förderung von passgenauen Wegen von heterogenen Jugendlichen in regionalen Wirtschaftsbranchen**

Das Modell setzt in den letzten Schuljahren und an den Übergangsstellen von Schule und Ausbildung an und begleitet die ersten beiden Ausbildungsjahre. Auf allen Stufen des Übergangs zwischen Schule und Beruf werden individuelle Ausbildungshemmnisse wie auch besondere Stärken erfasst und systematisch durch spezielle Förderungen bearbeitet.

Arbeitsgemeinschaft Selbstständiger Migranten e. V. c/o Handelskammer Hamburg: **Heterogenität in Berufsorientierung und Ausbildung**

Sensibilisierung von Betrieben für das Thema Heterogenität und Gewinnung für eine Ausbildung von benachteiligten Jugendlichen; Vermittlung in Ausbildung und Begleitung von Jugendlichen aus verschiedenen Teilsystemen des Hamburger Übergangmodells Schule – Beruf; Überprüfung der Eignung des neuen Übergangssystems aus Sicht der Unternehmen; Ermittlung des Nutzens der Heterogenität für die Fachkräftesicherung; Schaffung der Grundlage einer Verstetigung und eines Transfers erprobter Ausbildungsmethoden zum Umgang mit Heterogenität.

Schweriner Ausbildungszentrum e. V.: **Vielfalt und Innovation – Innovative Ausbildungswege für Jugendliche mit vielfältigen Voraussetzungen im Industriegebiet Schwerin-Sacktannen-Wittenförden**

Kontinuierliche Sicherung des Fachkräftebedarfs von KMU durch Berufemarketing und optimales Matching; Qualifikation der Ausbilder im Umgang mit Heterogenität in den Unternehmen; Diskussion und Dokumentation von Best-Practice-Beispielen; maßgeschneiderte Qualifikation und Coaching der Jugendlichen mit unterschiedlichen Voraussetzungen durch ein inhaltlich und methodisch breites und mit allen Lernorten abgestimmtes Spektrum von Angeboten.

Verband der Kolpinghäuser e. V.: **Ausbildung in Vielfalt – Potenziale der dualen Ausbildung und Startchancen junger Menschen verbessern. Neue Ansätze im Umgang mit Heterogenität in der Ausbildung**

Weiterentwicklung und Erprobung von Konzepten zur Förderung der betrieblichen Ausbildung mit Hilfe von Einrichtungen des Jugendwohnens durch: Analyse des Unterstützungsbedarfs der Betriebe, insbesondere KMU, im Umgang mit Heterogenität von Auszubildenden;

Identifizierung, Bearbeitung und Erprobung von Leistungen des Jugendwohnens zur Unterstützung von Betrieben bei der Ausbildung von Jugendlichen mit schlechten Startbedingungen; Ableitung von fachlichen Handlungsempfehlungen für Einrichtungen des Jugendwohnens zur Förderung von benachteiligten Jugendlichen; Bereitstellung von Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen für alle eingebundenen 558 Einrichtungen des Jugendwohnens und die kooperierenden Betriebe.

Verein für allgemeine und berufliche Weiterbildung e. V.: **Ausbildungsnetzwerk handgemacht in der Städteregion Aachen**

Unterstützung von KMU bei der Rekrutierung und Ausbildung von Jugendlichen mit mangelnden Formalkompetenzen und multiplen Ausbildungshemmnissen. Eine Teilgruppe der Jugendlichen soll über einen Einstieg in ein sozialversicherungspflichtiges Beschäftigungsverhältnis an eine Ausbildung herangeführt werden.

Berufsforschungs- und Beratungsinstitut für interdisziplinäre Technikgestaltung e. V.: **KoBA – Kooperative betriebliche Ausbildung von Jugendlichen mit Förderbedarf**

Verzahnung von Maßnahmen des Übergangssystems mit der betrieblichen Berufsausbildung (Berufsvorbereitung im Betrieb mit Übernahmezusage), Effizienzsteigerung von Instrumenten des Übergangssystems durch regionale Vernetzung, Reduzierung von Ausbildungsabbrüchen durch methodisch-didaktische Qualifizierung von Ausbildern/Ausbilderinnen und ausbildenden Fachkräften, Befähigung der Unternehmen zur Ausbildung von Jugendlichen mit Förderbedarf.

AWO Landesverband Saarland e. V.: **„Chance Pflegeberuf“ – Unterstützung und gezielte Vorbereitung von noch nicht ausbildungsfähigen Jugendlichen für die Altenpflege- und Pflegeausbildung**

Unterstützung von Jugendlichen ohne Ausbildungsreife, die nach einem FSJ eine Altenpflegeausbildung anstreben – und zwar (a) über eine individuelle Begleitung während des FSJ und (b) über ein zusätzliches Ausbildungsvorbereitungsjahr durch eine Berufsvorbereitung im Betrieb (Altenpflegeeinrichtungen) mit dem Ziel der Übernahme in die Altenpflegeausbildung. Entwicklung von Qualitätskriterien für den Umgang mit noch nicht ausbildungsfähigen Jugendlichen für die Ausbildungspraxis.

Anerkannte Schulgesellschaft Sachsen mbH: **Brücke in duale Ausbildung**

Entwicklung und Erprobung von Unterstützungsleistungen für Ausbildungsbewerber/-innen und Ausbildungseinrichtungen, um Schülern und Schülerinnen einen direkten Weg in die duale Ausbildung zu ermöglichen. Schritte: Analyse der Ursache für unbesetzte Lehrstellen in KMU; Kompetenzfeststellungen bei Jugendlichen; Entwicklung von Konzepten zur Überwindung der Einstiegsschwellen in eine Ausbildung.

Ifw MeuselwitzerBildungsZentrum GmbH: Nutzung und Weiterentwicklung von Förderinstrumenten und Ausbildungspraxis in KMU im Altenburger Land in den Berufsfeldern Metall, Elektro und Kunststoff unter dem Aspekt zunehmender Heterogenität der Jugendlichen im ausbildungsfähigen Alter

Unterstützung der Ausbildungsbetriebe bei der Bewältigung der neuen Anforderungen in der Folge zunehmender Heterogenität der Auszubildenden durch: Anpassung der Förderpraxis (Kooperation der Lernorte, Wissenstransfer, Bildungsbegleitung, sozialpädagogische Betreuung und externes Ausbildungsmanagement), Entwicklung der Förderinstrumente (Förder-/Qualifizierungspläne, Lernzirkel, Lerninseln), Kompetenzerweiterung der Ausbilder (Ermittlung von Weiterbildungsbedarfen, Initiierung von Weiterbildungsangeboten, informelle Sensibilisierung und Weiterbildung).

5. Zusammenarbeit im Programmnetzwerk

In den Förderrichtlinien wurde bereits festgelegt, dass regelmäßige Arbeitsforen stattfinden sollten, um die Kooperation zwischen den einzelnen Modellversuchen zu stärken und ein gemeinsames Netzwerk zu bilden. So wurde die Auftaktveranstaltung im Frühjahr 2011 gleichzeitig als erstes Arbeitsforum genutzt, in dem die Weichen für die Zusammenarbeit der bundesweiten Modellversuche untereinander in Verbindung mit der Programmleitung im BIBB und der wissenschaftlichen Begleitung gestellt wurden. Die sechs Arbeitsforen (jeweils zwei pro Jahr) wurden an verschiedenen Modellversuchsstandorten ausgerichtet. Die Vorbereitung des Programms erfolgte jeweils unter besonderer Beteiligung des ausrichtenden Modellversuchs, der Programmleitung und der wissenschaftlichen Begleitung. An der Umsetzung beteiligten sich alle Modellversuche, z. B. durch Gruppenarbeit, eigene Beiträge, unterschiedliche Formen des Austausches über die Arbeit, Konzipierung von Publikationen. Die Ergebnisse der Arbeitsforen sind auf der Webseite (www.bibb.de/heterogenitaet) publiziert. Die Auswahl der Themen erfolgte anhand der aktuellen Diskussionen und Arbeitsschwerpunkte. Die folgende Tabelle weist die sechs Foren aus. Sie zeigt auf, welche Themen bearbeitet wurden und wo die Arbeitsforen stattfanden.

Tabelle 1: Arbeitsforen des Förderschwerpunkts Neue Wege/Heterogenität

Arbeitsforen	Datum	Ort/ Durchführungsträger	Thema des Arbeitsforums mit Arbeitsschwerpunkten
(Aufaktveranstaltung)	7./8. April 2011	Bonn-Bad Godesberg	Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung <ul style="list-style-type: none"> ▶ Präsentation Programm, MV, WB-Konzepte ▶ Arbeitsgruppen: Heterogenität in der Ausbildung und im Übergang als besondere Herausforderung für kleine und mittlere Unternehmen
2.	14./15. Nov. 2011	Stuttgart etz	Heterogenität in der beruflichen Bildung: „Unterschiede nutzen, gemeinsames Lernen stärken“ <ul style="list-style-type: none"> ▶ MV-Präsentation ▶ Arbeitsgruppen: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Ansprache und Einbindung von KMU ▶ Ausbildungsmarketing und Social Media ▶ Monitoring und (Selbst-)Evaluation
3.	23./24. April 2012	Koblenz Verband der Kolpinghäuser e. V.	Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung – Kompetenzen bewerten und entwickeln <p>MV-Präsentation</p> <p>Arbeitsgruppen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Ausbildungskompetenz der Unternehmen feststellen u. entwickeln ▶ Anforderungen der Unternehmen an Auszubildende ermitteln und bewerten ▶ Kompetenzen junger Menschen feststellen und entwickeln
4.	3./4. Dez. 2012	Annaberg-Buchholz ASG	Netzwerke, Handlungsfelder, Instrumente und ihr Gestaltungsrahmen <ul style="list-style-type: none"> ▶ MV-Präsentation ▶ Arbeitsgruppen: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Ausbildungsmarketing ▶ Gewinnung von Auszubildenden ▶ Besetzung betrieblicher Ausbildungsplätze ▶ 17 MV präsentieren ihre entwickelten Instrumente
5.	12./13 Juni 2013	Schwerin saz	Neue Wege/Heterogenität: Prozesse im Übergang von der Schule in die Berufstätigkeit gestalten <ul style="list-style-type: none"> ▶ MV-Präsentation ▶ Arbeitsgruppen: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Sensibilisierung/Öffnung der Betriebe für Heterogenität ▶ Ausbildungsvorbereitung, Begleitung und Assistenz der Ausbildung, ▶ Qualifizierung Ausbildungspersonal ▶ Netzwerke, Gewinnung und Sensibilisierung von Betrieben
6.	28./29 Nov. 2013	Mannheim ikubiz	Neue Wege/Heterogenität: Wirkungen und Transfer innovativer Handlungsansätze in der beruflichen Bildung <ul style="list-style-type: none"> ▶ MV-Präsentation ▶ MV-Statements zu Wirkungen und Transfer innovativer Handlungsansätze ▶ Arbeitsgruppen: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Evaluation der MV Ergebnisse ▶ Rutesheimer Thesen: Weiterentwicklung und Verbreitung ▶ Gestaltung der Abschlussveranstaltung des FSP ▶ Transfer und Verstetigung

Ergänzend zu den Arbeitsforen fanden vier Netzwerktreffen statt, in denen spezifische Themen vertieft wurden. Tabelle 2 weist die Themen, die Termine und die Orte der Veranstaltungen aus.

Tabelle 2: Netzwerktreffen			
Netzwerk-treffen	Datum	Ort/ Durchfüh-rungsträger	Thema des Netzwerktreffens mit Arbeitsschwerpunkten
1.	13./14. Sept. 2012	Rothenburg o. T. EJSA	Unternehmerisch denken und handeln <ul style="list-style-type: none"> ▶ FSP-interne Erprobung des EJSA-Planspiels „Unternehmerisch (mit-)denken und handeln“ mit anschl. Diskussion ▶ Input zur geplanten Netzwerkarbeit Ernst/Schmidt ▶ Plenumsdiskussion
2.	29./30. Okt. 2012	Straubing IFP	Gewinnung von Auszubildenden durch Unterstützung kleiner und mittelständischer Unternehmen <ul style="list-style-type: none"> ▶ Inputs der MV zur regionalen Netzwerkarbeit ▶ IFP präsentiert Regionalanalyse und Kooperation mit KMU ▶ Interview von zwei Betrieben des MV zur Azubi-Gewinnung ▶ AG mit Rollenspielen Beratung/Gewinnung von Betrieben
3.	25./26. April 2013	Hamburg ASM	Interkulturelle Kompetenz/Migration <ul style="list-style-type: none"> ▶ ASM präsentiert das Instrument „Runder Tisch“ ▶ Präsentation der vier Handlungsfelder des FSP ▶ Arbeitsgruppen: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Kompetenzentwicklung, Interkulturalität und Heterogenität ▶ Verknüpfung von Übergängen mit Ausbildungsmärkten
4.	1./2. Okt. 2014	Rutesheim KomZet	Netzwerke – Transfer und Verstetigung <ul style="list-style-type: none"> ▶ KomZet präsentiert Wirkung der MV-Ergebnisse auf die Berufsbildung in der Bauwirtschaft ▶ Statements der MV zu Transfer und Kooperation durch Netzwerkarbeit ▶ Gruppenarbeit zur Entwicklung von „Rutesheimer Thesen zur Berufsbildung“

Die Zusammenarbeit in Form von Arbeitsforen und Netzwerktreffen hat sich aus Sicht der Modellversuche, der Programmleitung und der wissenschaftlichen Begleitung, aber auch der Kooperationspartner als zielführend für das Programm erwiesen, indem vor allem der Transfer gestärkt und eine breitere Öffentlichkeit erreicht wurde. Das gilt auch für die vielfältigen regionalen und überregionalen Veranstaltungen der einzelnen Modellversuche, die ebenfalls während der gesamten Programmlaufzeit stattfanden (vgl. auch die Veranstaltungsdokumentationen unter www.bibb.de/heterogenitaet).

Bei der abschließenden Transferveranstaltung am 7. Mai 2014 zum Thema „Fachkräftesicherung für KMU – Direkte Wege zum Erfolg“ wurden übertragbare Konzepte, Instrumente und Methoden zur Unterstützung der Unternehmen sowohl bei der Berufsorientierung und Ausbildungsvorbereitung als auch bei der Ausbildung von Jugendlichen vorgestellt. Dabei standen folgende Themen im Zentrum:

- ▶ Fachkräftebedarf sichern – Ausbildungsabbrüche verhindern: Attraktivität der dualen Ausbildung stärken,
- ▶ Bildungskette und Assistierte Ausbildung,
- ▶ interkulturelle Kompetenz entwickeln und fördern,
- ▶ Netzwerke für die Ausbildung knüpfen und pflegen.

Expertinnen und Experten aus unterschiedlichen Bereichen der Berufsbildungspraxis, der Wissenschaft und der Politik nahmen neben fachlich Interessierten an dieser Veranstaltung teil.

Literatur

BUNDESANZEIGER VOM 14.05.2010: Richtlinien zur Förderung von Modellversuchen im Förderschwerpunkt „Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung“ vom 14.05.2010

BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG (Hrsg.): Neue Wege in die duale Ausbildung, Aktuelles aus den Modellversuchen: Infoblatt 03. Bonn 2014

TRIMKOWSKI, Marion; WESTHOFF, Gisela: Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung. In: BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG (Hrsg.): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2014. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. Bonn 2014, S. 415 f.

WESTHOFF, Gisela: Demografie – Erschwerte Fachkräftesicherung – Neue Wege. Dokumentation der Hochschultage 2015, Dresden. In: Veranstaltungsdokumentationen – URL: www.bibb.de/heterogenitaet (Stand: 08.06.2015)

VERANSTALTUNGSDOKUMENTATIONEN – URL: www.bibb.de/heterogenitaet (Stand: 08.06.2015)

Schlagworte

Standorte der Modellversuche, Arbeitsforen, Netzwerktreffen, Abschlussveranstaltung

Günter Albrecht, Helmut Ernst, Gisela Westhoff

▶ 1.3 Der Forschungs- und Entwicklungsprozess zur Vorbereitung des Modellversuchsprogramms „Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung“

Die Konzeption des Modellversuchsprogramms basiert auf einem intensiven wissenschaftlichen Vorbereitungsprozess. In diesem Modellprogramm wurden innovative und übertragbare Handlungsansätze, Konzepte, Modelle und Instrumente entwickelt, erprobt, evaluiert und umgesetzt. Die Aspekte der durchgängigen Sicherung des Transfers und der Nachhaltigkeit sind als zentrale Aufgabe definiert worden und finden auch über das Programm hinaus in vielfältigen Kontexten ihre Anwendung.

1. Gestaltung des Forschungs- und Entwicklungsprozesses

Die Entwicklung der Förderrichtlinien zum Modellversuchsförderschwerpunkt „Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung“ (Neue Wege/ Heterogenität) erfolgte in einem umfangreichen Forschungs- und Entwicklungsprozess. Er war von einem Dialog mit Experten und Expertinnen aus unterschiedlichen Bereichen der Praxis, der Wissenschaft und der Politik geprägt. Diesen Prozess hat das BIBB, in enger Abstimmung mit dem BMBF, gesteuert. Die Befunde und die weiteren Planungen wurden kontinuierlich durch Veranstaltungen, Pressearbeit, Austausch mit anderen Akteuren der Praxis, Wissenschaft und Politik, in Newslettern und weiteren Publikationen für unterschiedliche Zielgruppen in der Fachöffentlichkeit zur Diskussion gestellt (siehe dazu www.bibb.de/heterogenitaet). Auch in dem Ausbilderforum www.foraus.de gibt es noch immer einen regen Expertenaustausch.

Der intensive Vorbereitungsprozess für das spätere Modellversuchsprogramm verlief in mehreren Phasen (vgl. Kapitel 1.1). Der erste Impuls kam aus der Praxis. Dort waren deutliche Anzeichen für die veränderte Situation, vor allem aufgrund der Demografie und ihrer Auswirkungen auf eine kontinuierliche Verringerung der Zahl der Schüler/-innen, der Schulabgänger/-innen und als Folge auch der Auszubildenden zu verzeichnen. Der Impuls wurde vom BIBB und vom BMBF aufgenommen und führte zu folgenden Aktivitäten:

- ▶ Gutachten innerhalb der Berufsbildungsforschungsinitiative (BMBF/BIBB): „Bildungskonzepte für heterogene Gruppen – Situationsanalyse und Handlungsbedarf“ (vgl. ALBRECHT/ERNST/WESTHOFF/ZAURITZ 2014),
- ▶ qualitative Befragung von und Diskussion mit Expertinnen und Experten zur Überprüfung der Forschungsfragen/Workshops (2008 bis 2010),
- ▶ standardisierte Befragung des BIBB: Betriebe und Bildungsdienstleister (BIBB/Forschungsgruppe SALSS, November 2009),
- ▶ Expertenworkshop „Strategien für Betriebe im Umgang mit zunehmender Heterogenität der Bewerberinnen und Bewerber um Ausbildungsplätze und der Auszubildenden (Berlin, 10.12.2009).

Aus den Ergebnissen wurde abgeleitet, dass es sich bei dem Thema „Heterogenität in der beruflichen Bildung“ nicht um eine fundamental neue Herausforderung handelte. Allerdings wurden hierzu eine zunehmende Tendenz und eine größere Verschiedenheit der Merkmale aufgrund des demografischen und gesellschaftlichen Wandels ermittelt. Schon damals war der demografische Wandel in den allgemeinbildenden Schulen und zunächst vorwiegend in den ostdeutschen Bundesländern bereits im pädagogischen Alltag angekommen. Die Forschungen des BIBB in Kooperation mit verschiedenen Partnerinnen und Partnern wiesen nach, dass Lehrer/-innen in den berufsbildenden Schulen, Ausbilder/-innen in Betrieben und Bildungsdienstleistungsinstitutionen sowie die ausbildenden Fachkräfte in den Unternehmen die Veränderungen mittlerweile aber ebenso feststellten und bei der täglichen Arbeit Hilfe benötigten. Vor allem KMU, ebenso größere Unternehmen – auch im süddeutschen Raum, der bis dahin noch wenig von den Veränderungen berührt war – äußerten in den Gesprächen und Interviews Sorge um die Sicherung des Bedarfs an qualifiziertem Nachwuchs.

Die Ergebnisse dieser Phasen flossen in den intensiven Diskurs zwischen dem BMBF und dem BIBB ein, wobei die Entscheidung für ein neues Modellprogramm erst später getroffen wurde.

Um den Forschungsprozess in der Vorphase des Modellprogramms zu veranschaulichen, werden hier die zentralen Ergebnisse zweier Forschungsaktivitäten exemplarisch dargestellt (vgl. ALBRECHT/ERNST/WESTHOFF/ZAURITZ 2014). In Kapitel 1.6 folgt ein weiteres Beispiel (standardisierte Befragung von Betrieben und Bildungsdienstleistern).

2. Bildungskonzepte für heterogene Gruppen

Im Rahmen der vorbereitenden Aktivitäten hat das Gutachten „Bildungskonzepte für heterogene Gruppen – Situationsanalyse und Handlungsbedarf“ (ALBRECHT/ERNST/WESTHOFF/ZAURITZ 2014) seinen festen Stellenwert. Es dient – neben anderen Forschungs- und Entwicklungsarbeiten – nach wie vor als Bezugspunkt und Orientierungshilfe, wenn es z. B. um Definitionen, Bewertungen, Handlungsanleitungen, um die Überprüfung vorhandener sowie um

die Entwicklung neuer Konzepte und um die Gestaltung der Instrumente in den Modellversuchen geht (vgl. auch Kapitel 1.1).

Den Zuschlag für die Erstellung des Gutachtens erhielt die Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk e. V., unterstützt durch das Schweriner Ausbildungszentrum e. V. und die Gesellschaft zur Förderung von Bildungsforschung und Qualifizierung mbH (GEBIFO-Berlin). Mit der fachwissenschaftlichen und organisatorischen Betreuung des Gutachtens wurde das BIBB betraut (vgl. ALBRECHT/ERNST/WESTHOFF/ZAURITZ 2014).

Das Gutachten bezieht sich auf zentrale Anforderungen an die Einrichtungen der beruflichen Bildung und an ausbildende Betriebe, die aus zunehmend heterogen zusammengesetzten Gruppen in der beruflichen Bildung hervorgehen können. Es umfasst fünf Themenschwerpunkte:

1. Forschungsergebnisse:

Zunächst wurden relevante, bereits vorliegende Forschungsergebnisse und Ansätze zur Einordnung, Definition und Beschreibung von heterogenen Gruppen recherchiert und dargestellt. Dabei wurden Besonderheiten der Berufsbildung herausgearbeitet.

2. Ist-Analyse:

Im zweiten Schritt wurde eine Ist-Analyse vor dem Hintergrund des vorhandenen statistischen Materials vorgenommen, um Hinweise über Merkmale und Ausprägungen von Heterogenität in der beruflichen Aus- und Weiterbildung zu erhalten. Darüber hinaus wurde ein Workshop mit Experten/Expertinnen der Berufsbildung durchgeführt, um qualitative Aussagen zu generieren und mit den statistischen Ergebnissen abzugleichen sowie weitere Impulse für das Gutachten zu erhalten.

3. Bildungskonzepte:

Inwieweit der Umgang mit heterogenen Gruppen in Bildungskonzepten behandelt wird, welche Bildungskonzepte für welche Kontexte zur Verfügung stehen und welche Ansätze diese verfolgen, wurde im dritten Arbeitsschritt beantwortet.

4. Prognose:

Um einschätzen zu können, ob und wie sich die Gruppen in der beruflichen Bildung in den kommenden zehn bis zwölf Jahren verändern und ob mit einer Zunahme, keiner Veränderung oder einer Abnahme von Heterogenität zu rechnen ist, wurde im vierten Schritt eine entsprechende Prognose erstellt.

5. Handlungsempfehlungen:

Zum Abschluss des Gutachtens wurde der anstehende Bedarf auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse in Form von neun Handlungsempfehlungen formuliert.

Ganzheitliche Bildungskonzepte (weiter)entwickeln, transferieren und einsetzen

Die Betrachtung vorhandener Konzepte im Kontext von Heterogenität in der Berufsbildung zeigt: Es gibt bereits seit geraumer Zeit Bildungskonzepte zum Umgang mit heterogenen Gruppen. Allerdings bestehen deutliche Handlungsbedarfe hinsichtlich eines breiten Transfers, der Weiterentwicklung erfolgversprechender Ansätze sowie der Integration verschiedener Ansätze in ein ganzheitlich umsetzbares Bildungskonzept für das Bildungspersonal. Erforderlich sind Vorgehensweisen, die bei der Bestimmung von maßgeblichen Heterogenitätsfaktoren in einer Gruppe beginnen, Entscheidungshilfen für den unterschiedlichen Umgang mit Heterogenität bereitstellen und konkrete didaktisch-methodische Empfehlungen für die Gestaltung von Lernprozessen anbieten. Dazu empfiehlt das Gutachten die Zusammenstellung und den Einsatz eines Instrumentenkoffers, um Lehrende und Auszubildende an den unterschiedlichen Lernorten im Umgang mit heterogenen Gruppen zu unterstützen. Dieser Instrumentenkoffer könnte folgende Elemente umfassen:

- ▶ Verfahren zur Kompetenzfeststellung als Ausgangsanalyse für die heterogene Zusammensetzung zu betrachtender Gruppen,
- ▶ unterschiedliche didaktische Methoden, wie Individualisierung einerseits und solche zur Nutzung von Heterogenität durch beispielsweise kooperative Lernsituationen andererseits als alternative oder zu kombinierende Handlungsoptionen,
- ▶ Hinweise zu Wirkungsweisen und Effekten bei Gruppen, die eine Heterogenität oder Homogenität hinsichtlich bestimmter Merkmale aufweisen,
- ▶ Entscheidungshilfen für Maßnahmen zur inneren Differenzierung von Gruppen,
- ▶ Empfehlungen zur äußeren Differenzierung und Gestaltung von Rahmenbedingungen zur Arbeit mit heterogenen Gruppen,
- ▶ Vorschläge zur Nutzung rechtlicher Rahmenbedingungen des BBiG mit daraus abgeleiteten Verordnungen, z. B. die gestaltungsoffenen Ausbildungsberufe mit ihren Wahl- und Wahlpflichtbereichen, die Teilzeitausbildung, Angebote zur Zusammenarbeit mit anderen bewährten Förderinstrumenten, Programmen und Projekten.

Bildungspersonal gezielt qualifizieren

Die Entwicklung und der Transfer von Bildungskonzepten zum Umgang mit den Herausforderungen und Chancen durch heterogene Gruppen sind letztlich nur dann zielführend, wenn sie mit einer umfassenden und breiten Qualifizierung des berufspädagogischen Personals einschließlich ausbildender Fachkräfte einhergehen. Aus diesem Grunde sollten entsprechende Qualifizierungseinheiten in Curricula der Aus- und Weiterbildung des berufspädagogischen Personals aufgenommen werden. Exemplarisch können dafür Aus- und Fortbildungsverordnungen wie etwa zum/zur „Geprüften Berufspädagogen/Geprüften Berufspädagogin“ genannt werden, die Ausbilder-Eignungsverordnung sowie Curricula zur Ausbildung von Lehrenden in der Berufsbildung.

Neben der didaktisch-methodischen Qualifizierung sind insbesondere eine bewusste Wahrnehmung von Heterogenität und ein entsprechender Umgang zu vermitteln. Das Bildungspersonal sollte dazu in der Lage sein, mögliche Auswirkungen von heterogenen Gruppen bei sich selbst, in Gruppen und bei einzelnen Lernenden zu erkennen und so zu handeln, dass gewünschte Lerneffekte entstehen. Dies setzt entsprechende Rahmenbedingungen und Unterstützungsleistungen voraus.

Der Erfahrungsaustausch zwischen Bildungsverantwortlichen sollte gezielt genutzt werden, um individuelle Vorgehensweisen für den Umgang mit Heterogenität zu transferieren, zu diskutieren und mit neuen Möglichkeiten anzureichern.

Gesonderte Unterstützung benötigen vor allem auch die ausbildenden Fachkräfte in KMU, die als Fachkräfte berufspädagogische Aufgaben erfüllen und Ausbildungsverantwortung übernehmen, ohne selbst Ausbilder/-in zu sein.

Nachwuchsakquise zur Fachkräftesicherung verbessern

Die demografische Entwicklung führt zu einem rückläufigen Bewerberpotenzial. Es kann davon ausgegangen werden, dass der Fachkräftemangel in verschiedenen Branchen unterschiedlich stark zu spüren sein wird, denn es gibt (Ausbildungs-)Berufe, die bei den Ausbildungsplatzbewerbern und -bewerberinnen sehr beliebt bzw. unbeliebt sind und die somit auch zukünftig mit einer ausreichenden Anzahl an Bewerbungen rechnen können oder entsprechend nicht.

Die Bedeutung des Marketings für Berufe (etwa zur Werbung für bestimmte Ausbildungsberufe) und Regionen (etwa um junge Leute in der Region zu halten) zur Sicherung des Fachkräftenachwuchses wird steigen. Die duale Ausbildung wird darüber hinaus darauf angewiesen sein, neue Zielgruppen für sich zu erschließen, indem vorhandene Potenziale erkannt und entsprechend einbezogen werden.

KMU durch Bildungsdienstleistungen unterstützen

KMU müssen sich zunehmend auf einen Wettbewerb um Ausbildungsplatzbewerber/-innen und Fachkräfte einstellen. Um rechtzeitig den erforderlichen (Fachkräfte-)Nachwuchs zu gewinnen, ist eine entsprechende Personalstrategie erforderlich, deren Entwicklung bzw. Umsetzung gerade bei kleinen und Kleinstbetrieben oft nicht gewährleistet werden kann. Daher ist an dieser Stelle eine adäquate Unterstützung bzw. Begleitung von KMU zu empfehlen. Um in dem heterogenen und zunehmend rückläufigen Bewerberpool geeignete Auszubildende zu finden, sind spezifische Dienstleistungen im Kontext des externen Ausbildungsmanagements zur Auswahl, Einstellung und Förderung geeigneter Auszubildender und Beschäftigter in KMU anzubringen. Dazu gehören in besonderem Maße zunehmend Dienstleistungen zur Verhinderung von Ausbildungsabbrüchen sowie die Unterstützung von ausbildenden Fachkräften im Betrieb etwa angesichts jugendpädagogischer Herausforderungen (Motivationskrisen, persönliche und familiäre Problemstellungen etc.).

Diese Unterstützungsleistungen bedürfen eines Konzeptes einschließlich der notwendigen Finanzierung, das ein dauerhaftes Angebot über Programme/Projekte/Modellversuche hinaus ermöglicht und somit zu einer zukunftsfähigen beruflichen Bildung beiträgt.

Berufliche Integration der Bevölkerung mit Migrationshintergrund fördern

Der stärkere Einbezug junger Menschen mit Migrationshintergrund ist zur Sicherung des zukünftigen Fachkräftebedarfs unerlässlich. Übergreifend ist zudem ein Paradigmenwechsel in der Bewertung von Migrationshintergründen erforderlich, die als Stärke geschätzt und nicht als Schwäche ausgelegt werden sollten.

Neben dem Potenzial zukünftiger Auszubildender ist die Bedeutung der Inhaber/-innen von Unternehmen mit Migrationshintergrund als zukünftige Ausbildungsplatzanbieter zu beachten und zu nutzen (wie es etwa im Rahmen des BMBF-Programms JOBSTARTER bereits der Fall ist).

Intergenerative Ansätze fördern – ältere Arbeitnehmer/-innen verstärkt einbeziehen

Im Jahr 2035 wird die Bevölkerung in Deutschland eine der ältesten der Welt sein, denn knapp die Hälfte der Menschen wird dann 50 Jahre und älter, jeder dritte Mensch älter als 60 sein. Da nachkommende Generationen angesichts rückläufiger Geburtenraten den Fachkräftebedarf nicht mehr decken können, steigt die Bedeutung älterer Arbeitnehmer/-innen in Deutschland.

Die Kompetenzen älterer Arbeitnehmer/-innen werden in stärkerem Maße anerkannt und eingesetzt werden müssen. Sie erhalten damit eine wichtige stabilisierende Funktion angesichts eines abnehmenden Angebots an zur Verfügung stehenden Arbeitskräften. Vor diesem Hintergrund ist einerseits die Entwicklung und Bereitstellung von Bildungsangeboten, die zielgerichtet ältere Menschen ansprechen, und andererseits der Einsatz intergenerativer Ansätze im betrieblichen Kontext zu empfehlen.

Integration in die berufliche Ausbildung verbessern

Unternehmen werden sich zunehmend für einen breiten Kreis von Ausbildungsplatzbewerbern und -bewerberinnen öffnen müssen, auch wenn sie nicht allen betrieblichen Ansprüchen entsprechen. Hierfür ist eine Sensibilisierung, Unterstützung und Begleitung von Betrieben (insbesondere KMU) bei der Auswahl und Ausbildung dieser Jugendlichen zu empfehlen.

Gleichzeitig sind an der Schwelle von der allgemeinbildenden Schule in die Berufsausbildung flexible Angebote zur Berufsorientierung, die frühzeitig, verbindlich und stärkenorientiert auf den Erwerb der Berufswahlreife und der Ausbildungsreife abzielen, bereitzustellen.

Darüber hinaus gewinnen auch Angebote an Bedeutung, die das Gelingen des Ausbildungsstarts und den weiteren Ausbildungsverlauf sicherstellen, etwa um Ausbildungsabbrüche zu vermeiden.

Gestaltungsspielräume und Flexibilitätspotenziale des Berufsbildungssystems nutzen

In Deutschland umfasst das Berufsausbildungssystem eine grundsätzliche (formale) Offenheit hinsichtlich heterogener Gruppen. Gleichzeitig sind noch immer Homogenisierungstendenzen zur Einteilung von Auszubildenden hinsichtlich ihrer Vorbildung, ihres Geschlechts und ihrer Herkunft vorhanden (vgl. u. a. ALBRECHT/ERNST/WESTHOFF/ZAURITZ 2014). Um weitergehende verborgene Potenziale, Schwierigkeiten, Veränderungsmöglichkeiten und Mehrwerte zu identifizieren, ist die weitere Beschäftigung mit den Strukturen und Mechanismen des Berufsbildungssystems anzuregen. Dazu ist eine detaillierte Systemanalyse zu empfehlen, die auch regionale, d. h. länderspezifische und/oder gewerke-/branchenspezifische Bedingungen berücksichtigen sollte.

Wirkungsweise von Heterogenitätsmerkmalen handlungsorientiert erforschen

Die bisherigen Ausführungen verdeutlichen, dass die Forschung zur Ist-Situation von Heterogenität in der Berufsbildung sowie zu den damit verbundenen Auswirkungen und zukünftigen Herausforderungen teilweise noch Spielräume aufweist. So besteht etwa ein Forschungsbedarf hinsichtlich des Zusammenspiels von Heterogenitätsmerkmalen und -ausprägungen in einer Lern- oder Arbeitsgruppe sowie der in diesem Zusammenhang wirkenden Einflüsse auf die Gesamtgruppe sowie einzelner Gruppenmitglieder.

Einen weiteren Forschungsbedarf bezieht das Gutachten auf den Einsatz von Bildungskonzepten, um durch didaktisch-methodische Interventionen gewünschte Effekte hervorzurufen. Hier kann davon ausgegangen werden, dass modifizierte Bildungskonzepte für unterschiedliche Kontexte (Lernorte) erforderlich und deshalb zu entwickeln und zu erproben sind. Die Modellversuche zur Heterogenität haben diese Empfehlungen berücksichtigt und hierzu Lösungen erarbeitet.

Die Datenlage zur Situation der Heterogenität in der Berufsbildung – über das gesamte Bundesgebiet hinweg betrachtet – war, so das Gutachten, unvollständig und demnach sei es erforderlich, weitere Ergebnisse zu erzielen, die nachhaltige Effekte mit sich bringen und sich an den realen Gegebenheiten der Berufsbildung ausrichten. Dem dargestellten Forschungsbedarf sollte weiterhin als Handlungsforschung in Form von Modellprojekten zur Entwicklung und Erprobung von Strategien, Konzepten und Vorgehensweisen entsprochen werden, um den durch die Heterogenität beeinflussten, verstärkten oder begleiteten Herausforderungen an den unterschiedlichen Lernorten der beruflichen Aus- und Weiterbildung adäquat zu begegnen.

Als wünschenswert sind Effekte herausgestellt worden, wie sie beispielsweise das Modellversuchsprogramm zur Flexibilität und Gestaltungs Offenheit („Flexibilitätsspielräume für die Aus- und Weiterbildung“) schließlich hervorgebracht hat. So wurden dort – wie empfohlen – Bildungsdienstleistungen, die sich in der Summe als externes Ausbildungsmanagement zusammenfassen lassen, entwickelt und exemplarisch erprobt. In den Modellversuchen wird diese Arbeit in einem konkreten Handlungsfeld weitergeführt, da es sich

dabei um ein wichtiges Instrument zur Sicherung und Stabilisierung der dualen Ausbildung handelt.

Für die Entwicklung des externen Ausbildungsmanagements haben frühere Modellversuche bereits Pionier- und Entwicklungsarbeit geleistet. Unter der Kurzbezeichnung „EXAM“ wurde es in einem Folgeschritt in den BMBF-Programmen Regio-Kompetenz-Ausbildung, STAREGIO und JOBSTARTER aufgegriffen. Auf diese Weise wurde EXAM bundesweit transferiert und hat sich bei vielen regional tätigen Bildungsdienstleistern als Instrument zur effektiven Unterstützung von Unternehmen im Kontext der dualen Ausbildung etabliert. Im Modellprogramm „Neue Wege/Heterogenität“ wurde es für die dortige Arbeit aufgenommen und in dem speziellen Aufgabenfeld weiterentwickelt und somit wurde die Empfehlung des Gutachtens umgesetzt.

Perspektivisch ist es jedoch erforderlich, Synergieeffekte zu ermitteln und zu nutzen, die sich aus anderen berufsbildungspolitischen Aktivitäten wie dem Ausbildungsstrukturprogramm JOBSTARTER, dem Berufsorientierungsprogramm sowie der Initiative des BMBF „Abschluss und Anschluss – Bildungsketten bis zum Ausbildungsabschluss“ einschließlich des Sonderprogramms „Berufseinstiegsbegleitung – Bildungsketten“ ergeben.

Die Studie kommt abschließend – auch zur Begründung der dortigen Handlungsempfehlungen – zu folgendem Fazit: Heterogene Gruppen in der beruflichen Bildung stellen die Normalität und nicht die Ausnahme dar. Dies darf nicht als Problem thematisiert, sondern muss als Herausforderung begriffen werden, der mit Offenheit zu begegnen ist. Heterogenität ist als bereichernde Vielfalt und Chance zu verstehen.

3. Expertenworkshop „Strategien für Betriebe im Umgang mit zunehmender Heterogenität der Bewerberinnen und Bewerber um Ausbildungsplätze und der Auszubildenden“

3.1 Ziel

Der Expertenworkshop „Strategien für Betriebe im Umgang mit zunehmender Heterogenität der Bewerberinnen und Bewerber um Ausbildungsplätze und der Auszubildenden“ im Dezember 2009 in Berlin setzte an den Ergebnissen des Gutachtens und weiterer Forschungen an. Fachleute aus Wissenschaft und Praxis hatten im Auftrag des BIBB acht Expertisen zu einer Reihe von Aspekten zum Thema Heterogenität, Vielfalt und Diversity erstellt, die in dem Workshop zur Diskussion gestellt wurden. Die grundlegende Entscheidung, Modellversuche zu diesem Thema zu fördern, war inzwischen gefallen. An dem Workshop waren auch Verantwortliche aus Landesministerien, der Agentur für Arbeit und Sozialpartner sowie Berufsbildungsexperten/-expertinnen aus der Industrie, des Handwerks, der Wissenschaft und von Bildungsdienstleistern sowie zeitweise ebenfalls junge Auszubildende beteiligt (vgl. ALBRECHT/WESTHOFF/ZHAURITZ 2014).

Das Ziel des Workshops bestand darin, auf der Basis eines gemeinsamen Sachstandes Konzepte, Instrumente und didaktisch-methodische Ansätze zum Umgang mit jungen Menschen in der Ausbildung und im Übergang von der Schule in den Beruf zusammenzutragen, zu erörtern und zu bewerten. In dieser Diskussion sind die ersten Handlungsfelder für einen neuen und innovativen Umgang mit der Heterogenität in der beruflichen Bildung erarbeitet worden, die in Fortführung des Gutachtens und zusätzlicher Forschungen den weiteren Verlauf sowohl der einzelnen Modellversuche als auch des Programms insgesamt entscheidend mitgestaltet haben.

3.2 Ausgewählte Diskussions- und Programmergebnisse

Ein Aspekt, den es bei der Analyse von Heterogenität und der Ableitung entsprechender Forschungsfragen stets zu bedenken gilt, ist, dass Menschen von Natur aus sehr unterschiedlich, eben individuell, sind und dies per se schon einen Faktor für Heterogenität darstellt. Insofern gilt es auch weiterhin, Strategien zu schaffen, um die Vielfalt positiv zu gestalten respektive eine Offenheit zu entwickeln, um die Potenziale zu nutzen.

Die Expertise und die Expertendiskussion haben wichtige Hinweise für die Ableitung zentraler Forschungsfragen und Arbeitshypothesen sowie für die Strukturierung der späteren Programmarbeit geliefert und klargestellt, dass die vorhandenen Rahmenbedingungen des Berufsbildungssystems für einen adäquaten Umgang mit der Heterogenität genutzt werden können (vgl. Kapitel 1.1).

Für die Ausarbeitung von Eckpunkten für einen neuen Förderschwerpunkt hat sich aufgrund der Komplexität der Thematik die Betrachtung verschiedener Handlungsfelder als zielführend herausgestellt. Die folgenden Handlungsfelder sind als Ergebnis der Diskussion besonders hervorzuheben. Sie haben die späteren acht bzw. fünf Handlungsfelder, nach denen die Programmarbeit strukturiert worden ist, entscheidend mitgeprägt (vgl. ALBRECHT/WESTHOFF/ZAURITZ 2014, S. 8 f.).

Handlungsfeld I

Möglichkeiten und Grenzen zur Erhöhung der Anschlussfähigkeit des beruflichen Übergangs- und Ausbildungssystems für junge Menschen im Kontext von Vielfalt und Heterogenität

In diesem Handlungsfeld wurden vor allem zwei Problemfelder identifiziert: Berufseignung und Berufsorientierung. Ursächlich für die mangelnde Berufseignung ist, dass es den allgemeinbildenden Schulen aufgrund der fehlenden Kompetenz der Lehrkräfte hinsichtlich der Anforderungen und Probleme der Berufs- und Arbeitswelt nicht möglich ist, einen hinreichend situativen Kontext für die im Unterricht behandelten Lerninhalte herzustellen. Ebenso ist die Berufsorientierung „dramatisch unterentwickelt“ (JENEWEIN 2014, S.33 f.). Diesem

Mangel wurde inzwischen auch mit dem Berufsorientierungsprogramm des BMBF/BIBB mit deutlichem Erfolg begegnet.

Das Fehlen einer didaktischen Verbindung der Gegenstandsbereiche allgemeinbildender Schulen mit Handlungsansätzen der Ausbildungs- und Arbeitswelt führt vielfach dazu, dass die Ausbildungs- und Arbeitswelt durch die Lehrkräfte häufig nicht aufgegriffen wird und sich demgemäß als „kognitiver Anker“ zwischen den Lerninhalten der allgemeinbildenden Schulen und den Arbeits- und Lerninhalten der Ausbildungs- und Arbeitswelt nicht ausbilden können. Folglich sollte ein Programm/Förderschwerpunkt die Zusammenarbeit von Institutionen der betrieblichen Berufsausbildung mit den allgemeinbildenden Schulen unterstützen, damit die Lerninhalte in den allgemeinbildenden Kernfächern durch einen ausgeprägten Situationsbezug in stärkerem Maße mit situativen Kontexten der Berufs- und Arbeitswelt verbunden werden können.

Die Kooperation zwischen „Schule und Wirtschaft“ als Bestandteil des Programms sei zu berücksichtigen und auf eine frühzeitige strategische Berufsorientierung hinzuwirken, so die Expertisen und die Diskussion (vgl. ERNST/WALTER/ALTMANN 2014, S. 11 ff.). Betont wurde in diesem Zusammenhang auch die Weiterentwicklung von Lernformen arbeitsintegrierten Lernens respektive die Schaffung einer integralen Lernkultur. An diesen Aspekten haben die Modellversuche mit ihren Kooperationspartnern und im Rahmen des Programmnetzwerkes kontinuierlich weitergearbeitet, indem auch weitere Befunde aus benachbarten Programmen und Forschungsprojekten einbezogen wurden.

Handlungsfeld II

Sicherung der Ausbildung von Migranten/Migrantinnen in betrieblichen bzw. außerbetrieblichen oder überbetrieblichen Bildungsgängen

Dieses Handlungsfeld bildet einen weiteren wichtigen Eckpunkt für den späteren Förderschwerpunkt/das Programm „Neue Wege/Heterogenität“. Ausbilder/-innen müssen in der Lage sein, mit der Heterogenität von Auszubildenden umzugehen. Der Expertenworkshop hat Weichen gestellt: Die Entwicklung eines Qualifizierungskonzeptes für betriebliches und außerbetriebliches Aus- und Weiterbildungspersonal mit besonderem Schwerpunkt der Ausbildung in heterogenen Gruppen wurde zu einem essentiellen Bestandteil des Programms. Hierzu gehört die von den Experten geforderte Entwicklung eines „Handwerkszeugs“ in Form von Handlungsanleitungen, Leitfäden und Checklisten vor allem für die Ausbilder/-innen und ausbildenden Fachkräfte in KMU. Danach ist nicht nur die Entwicklung praxisorientierter und zielgruppenspezifischer Ausbildungs- und Unterstützungskonzepte, sondern auch eine grundlegende „Sensibilisierung“ zum Thema Heterogenität erforderlich (vgl. WALTER 2014, S. 44 ff.). Auch das bestätigen die Programmsergebnisse.

Für einen innovativen und zukunftsorientierten Umgang mit „Heterogenität“ wurde auch das didaktische und methodische Wissen und Können des ausbildenden Personals betont. Die betriebliche Ausbildungspraxis muss in der Lage sein, auf Jugendliche mit heteroge-

nen Lern- und Leistungsvoraussetzungen mit einer differenzierten Methodik einzugehen. Das erfordere, handlungsorientierte Lernkonzepte so auszugestalten, dass eine optimale Förderung gewährleistet ist und den Unternehmen (vor allem KMU) Begleitung und Unterstützung angeboten wird.

Hierzu sind neue Lernformen sowie Lehr- und Lernmedien zu entwickeln, mit denen eine Differenzierung nach Lernvoraussetzungen und -interessen sowie eine Individualisierung von Lernorten und Lernzeiten in besonderem Maß gewährleistet werden können. Dabei könnte – so haben zahlreiche Aktivitäten der Modellversuche gezeigt – das „Konzept der inneren Differenzierung“ ein Leitbegriff für eine für die Förderung von Heterogenität in der betrieblichen Ausbildung geeignete berufliche Didaktik werden.

Handlungsfeld III

Konzepte zur Unterstützung des beruflichen Ausbildungspersonals bei der Einzelausbildung sowie Aus- und Weiterbildung in heterogenen Teams unter Einbeziehung ausbildungsbegleitender Hilfen

Ausgangspunkt für dieses Handlungsfeld war die Überlegung, dass angesichts der demografischen Entwicklungen wieder mehr Jugendliche mit defizitären Voraussetzungen in betriebliche Ausbildungsverhältnisse aufgenommen werden. Hier nimmt die Heterogenität in der Berufsausbildung dramatisch zu. Damit dies nicht zu weiteren Problemen hinsichtlich der Fachkräfteversorgung führt, gewinnt die Frage des Ausbildungserfolgs weiter an Bedeutung, sodass die hohen Ausbildungsabbruchquoten und als ein Gegenmittel der Einsatz von ausbildungsbegleitenden Hilfen zu überdenken sei.

Auf die damals erarbeiteten „10 Thesen zum beruflichen Ausbildungspersonal“ wurde verwiesen (vgl. ALBRECHT/WESTHOFF/ZAURITZ 2014, S. 9) und besonders der Aspekt der Diversifizierung in der Ausbildertätigkeit betont. Danach zwingen die Vielfalt und zunehmende Heterogenität sowohl zu einem noch effektiveren Einsatz der ausbildungsbegleitenden Hilfen als auch zu neuen Verfahrensweisen bei der Lernortkooperation und beim Zusammenwirken der regionalen Akteure.

Die Handlungsansätze im Sinne von Konzepten für die Prävention und Intervention seien notwendig. Sie wurden im Verlauf des Förderschwerpunkts auf die neue Situation im Umgang mit Heterogenität in der Berufsbildung bezogen und konkret weiterentwickelt. Es hat sich bestätigt, dass die Ausbildungsbegleitung zur Identifikation von Problemlagen und Verbesserung der Konfliktfähigkeit für beteiligte Personengruppen starke Beachtung benötigt. In der Diskussion wurden die Entwicklung und Implementation von modularisierten Angeboten zum konstruktiven Konfliktmanagement für die Aus- und Weiterbildung des betrieblichen Ausbildungspersonals gefordert sowie individualisierte Betreuungskonzepte und regionale Mentorensysteme. Aus heutiger Sicht kann hierzu auf die in den Modellversuchen entwickelten Instrumente, Konzepte und Methoden verwiesen werden.

Handlungsfeld IV

Förderung differenzierter Ausbildungswege sowie kompetenz- und handlungsorientierte Gestaltung dualer Ausbildungsgänge für die Ausbildung in heterogenen Gruppen

Im Hinblick auf den Tatbestand, dass unterschiedlichste Angebote des Übergangssystems in die Berufsausbildung führen, sollte als weiterer Handlungsansatz die Förderung differenzierter Ausbildungswege und die Entwicklung von Verfahren zur individuellen Kompetenzbilanzierung Berücksichtigung finden. Als ein wichtiger Schritt bei der Umsetzung des Heterogenitätsansatzes wurde die Diagnose und Entwicklung der individuellen Potenziale der Auszubildenden hervorgehoben (vgl. WITTWER 2014, S. 49 ff.). ERNST (a. a. O., S. 15 ff.) und JENEWEIN (a. a. O., S. 15 ff.) führen diesen Gedanken in ihren Expertisen weiter, indem sie darauf verweisen, dass auf Grundlage einer systematischen Lernstandsfeststellung die erworbenen beruflichen Kompetenzen in Maßnahmen des Übergangssystems in eine angepasste Berufseingangsphase münden könnten. Hierzu bedürfe es innovativer ausbildungsorganisatorischer Modelle, beispielsweise die Verbindung ergänzender Maßnahmen des bisherigen Übergangssystems mit einer betrieblichen Ausbildung, welche dann in einer verlängerten Ausbildungszeit zum Abschluss führt. Die Modellversuche bieten hierzu differenzierte Instrumente an (z. B. unter www.foraus.de).

In diesem Zusammenhang wurde darauf verwiesen, dass sich insbesondere berufsbildende Schulen beteiligen könnten, indem sie in den Wahlbereichen des Unterrichts portfoliogeeignete Unterstützungsmaßnahmen organisieren und anbieten. Alles in allem sind vor dem skizzierten Hintergrund didaktische Maßnahmen sinnvoll, die mit einer Differenzierung der Ausbildungswege einhergehen. Dazu zählt die kompetenz- und handlungsorientierte Gestaltung dualer Ausbildungsgänge für die Einzelausbildung und die Ausbildung in heterogenen Gruppen, z. B. die Entwicklung von Konzepten zur Nutzung gestaltungsoffener Ausbildung für eine heterogene Ausbildung und deren spätere Einbindung in die Curricula (vgl. WITTWER 2014, S. 49 ff.).

Handlungsübergreifende Aspekte

Darauf wurde sowohl in den Expertisen als auch in der Expertendiskussion Bezug genommen, z. B. mit dem Hinweis, dass mit der Heterogenität in der Berufsbildung auch Anleihen bei den Untersuchungen zu „Managing Diversity“ gemacht werden können. Bei diesem Konzept werde das „Anderssein des Anderen“ bewusst zugelassen und gefördert. Die Aspekte Akzeptanz und Wertschätzung von Heterogenität sowie die Verankerung dieses Ansatzes in der Organisationskultur eines Unternehmens respektive in der Ausbildungskultur eines Ausbildungsbetriebes hängen damit unmittelbar zusammen. Eng mit einer solchen „Unternehmenskultur“ verbunden sind auch das Wissensmanagement und der Know-how-Transfer.

4. Fazit

Diese und weitere Befunde aus den vorhergehenden Phasen galt es für die Konzeption des Modellversuchsprogramms zu nutzen.

Aus heutiger Sicht hat das Modellprogramm innovative und übertragbare Handlungsansätze, Konzepte, Modelle und Instrumente entwickelt, erprobt, evaluiert und umgesetzt. Die Sicherung des Transfers und der Nachhaltigkeit wurden als zentrale Aufgabe definiert. Sie sind auch aktuell in der beruflichen Bildung erkennbar, wie diese Publikation an verschiedenen Aspekten und in unterschiedlichen Ausprägungen exemplarisch aufzeigt.

Die bereits vor Programmbeginn erarbeiteten Forschungsfragen, Arbeitshypothesen und Ziele sind in den Einzelprojekten aufgenommen worden. Insgesamt arbeiteten alle Beteiligten daran, Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung zu erschließen. Der Fokus lag auf dem ganzheitlichen Ansatz, in dem sowohl die Übergänge als auch wichtige Phasen der Ausbildung und deren Perspektiven in der Beschäftigung analysiert, gestaltet und verbreitet wurden. Die Arbeit richtete sich auf die Jugendlichen in ihrer Vielfalt und Heterogenität sowie auf die Bildungskette in ihrer Gesamtheit, in welche die KMU kontinuierlich eingebunden waren. Die individuelle Förderung und die soziale Orientierung mussten untrennbar verbunden werden, um eine Verengung auf einzelne Zielgruppen zu vermeiden. Auch wirtschaftliche Zielsetzungen, die Ausbildungsbedarfe der KMU, ihre Ausbildungsressourcen sowie die regionalen und branchenspezifischen Besonderheiten waren zu beachten. In diesem Sinne haben die gemeinsamen Problemanalysen im Vorfeld bereits ergeben, dass ausbildende KMU höchst unterschiedliche, also auch heterogene Merkmale aufweisen. Dementsprechend differenziert oder vielfältig gingen die Modellversuche zusammen mit den Unternehmen in der Entwicklung und Erprobung neue Wege.

Literatur

ALBRECHT, Günter/ERNST, Helmut/WESTHOFF, Gisela/ZHAURITZ, Manuela: Bildungskonzepte für heterogene Gruppen – Anregungen zum Umgang mit Vielfalt und Heterogenität in der beruflichen Bildung. Bonn 2014. urn:nbn:0035-0541-2

ALBRECHT, Günter/WESTHOFF, Gisela/ZHAURITZ, Manuela: Strategien für Betriebe im Umgang mit Heterogenität und Vielfalt in der beruflichen Bildung. Bonn 2014. urn:nbn:0035-0551-5

ALTMANN, Mike: Welche regionalen Potenziale sind nötig, um heterogene Gruppen über eine Verzahnung von Berufsorientierung, Berufsvorbereitung und Übergangsmaßnahmen in die betriebliche Ausbildung zu integrieren? In: ALBRECHT, Günter; WESTHOFF, Gisela; ZHAURITZ, Manuela: Strategien für Betriebe im Umgang mit Heterogenität und Vielfalt in der beruflichen Bildung. Bonn 2014. urn:nbn:0035-0551-5., S. 11–14

ERNST, Helmut: Wie wirkt sich Heterogenität für einen Bildungsdienstleister aus? In: ALBRECHT, Günter; WESTHOFF, Gisela; ZAURITZ, Manuela: Strategien für Betriebe im Umgang mit Heterogenität und Vielfalt in der beruflichen Bildung. Bonn 2014. urn:nbn:0035-0551-5, S. 15–23

JENEWEIN, Klaus: Qualifizierungskonzepte für heterogene Gruppen – sind wir didaktisch-methodisch gerüstet? In: ALBRECHT, Günter; WESTHOFF, Gisela; ZAURITZ, Manuela: Strategien für Betriebe im Umgang mit Heterogenität und Vielfalt in der beruflichen Bildung. Bonn 2014. urn:nbn:0035-0551-5, S. 33–39

Veranstaltungsdokumentationen – URL: www.bibb.de/heterogenitaet (Stand: 10.6.2015)

WALTER, Hans-Joseph: Welche Schlussfolgerungen ergeben sich aus der zunehmenden Heterogenität für das Handwerk, in Sonderheit für die überbetrieblichen Lehrgänge. In: ALBRECHT, Günter; WESTHOFF, Gisela; ZAURITZ, Manuela: Strategien für Betriebe im Umgang mit Heterogenität und Vielfalt in der beruflichen Bildung. Bonn 2014. urn:nbn:0035-0551-5, S. 44–48

WITTWER, Wolfgang: Heterogenität als Ausbildungschance für junge Menschen und Betriebe. In: ALBRECHT, Günter; WESTHOFF, Gisela; ZAURITZ, Manuela: Strategien für Betriebe im Umgang mit Heterogenität und Vielfalt in der beruflichen Bildung. Bonn 2014. urn:nbn:0035-0551-5, S. 49–53

Schlagworte

Forschungs- und Entwicklungsprozess, Vorbereitungsprozess, Förderrichtlinien, Forschungsfragen, Arbeitshypothesen

Klaus Jenewein

▶ 1.4 Auswirkungen des demografischen Wandels auf das Berufsbildungssystem

Die demografische Entwicklung führt durch einen kontinuierlichen Rückgang der Zahl der Schulabgängerinnen und Schulabgänger zu Konsequenzen für die Ausbildungsnachfrage und Fachkräfteversorgung. Der Beitrag nimmt Bezug auf ausgewählte Berufsbildungsstatistiken und zeigt auf, welche Auswirkungen sich für die betriebliche Ausbildung sowie für die Entwicklung der Bildungsarbeit in den berufsvorbereitenden und berufsorientierenden Bildungsangeboten des Übergangssystems erkennen lassen. Schlussfolgerungen für die Bildungsarbeit der kleinen und mittleren Unternehmen und für deren spezifischen Unterstützungsbedarf im Rahmen der Modellversuchsforschung leiten zu den weiteren Beiträgen dieses Buchs über.

Ausgangslage

Die demografischen Entwicklungen und deren Auswirkungen – die im Zusammenhang mit der These der Zunahme von Heterogenität in der beruflichen Bildung diskutiert werden – sind bereits seit einigen Jahren Gegenstand der bildungspolitischen und berufswissenschaftlichen Diskussion. Im Hintergrund steht die Befürchtung, dass im Zusammenhang mit einem bundesweiten erheblichen Rückgang der Zahl der Schulabsolventinnen und -absolventen die Unternehmen in zunehmende Schwierigkeiten geraten, ihre Fachkräfteversorgung sicherzustellen. Ein Rückgang der Bewerberzahlen, zunehmender Bewerbermangel und die damit notwendige möglichst vollständige Ausschöpfung des Bewerberpotenzials führen zu steigender Heterogenität in den Bildungsgängen des dualen Systems.

Dieser Prozess wurde bislang durch die Akteure des Bildungssystems vorwiegend unter der Problemperspektive betrachtet, zumal die gerade in Deutschland recht ausgeprägte Neigung einer äußeren Differenzierung nach Vorbildung und individuellen Fähigkeiten in unterschiedliche Schulformen, Bildungsgänge, Klassen und Lerngruppen unter diesen Rahmenbedingungen immer weniger funktioniert. Ebenso ist seit Jahren die Sorge vieler Unternehmen zu erkennen, das „Angebot“ an Ausbildungsbewerbern/-bewerberinnen würde immer weniger den betrieblichen Anforderungen gerecht und die Defizite der jugendlichen Bewerber/-innen würden stetig zunehmen; auch das ist ein Indikator für einen problemzentrierten Blick auf diese Entwicklung.

Der durch BMBF und BIBB eingerichtete Modellversuchsförderschwerpunkt „Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung“ schlägt einen anderen Weg ein. Bereits bei den programm vorbereitenden Untersuchungen und bei der Pro-

grammausschreibung wurde davon ausgegangen, dass ein alternativer Handlungsansatz eher zielführend sei: Heterogenität umfassend als Chance für die betriebliche Fachkräftesicherung zu begreifen und zu erschließen. Es sollten innovative Wege gesucht werden, mit denen kleine und mittlere Betriebe sensibilisiert und unterstützt werden, eine berufliche Ausbildung für die eigene Fachkräftesicherung erfolgreich zu gestalten und abschließen zu können. Dazu sei es notwendig, alle Jugendlichen in ihren Fähigkeiten und Interessen zu identifizieren, für die duale Ausbildung zu gewinnen und angemessen zu fördern. Eine Verengung der betrieblichen Rekrutierungsstrategien auf spezifische Zielgruppen, beispielsweise auf besonders leistungsstarke Jugendliche, sollte dabei überwunden werden.

Der Modellversuchsförderschwerpunkt verfolgt damit (so die Ausschreibung des Förderschwerpunkts im Juli 2010) drei zentrale Gestaltungs- und Forschungsfelder:

- ▶ Konzepte und Instrumente, die es ermöglichen, Individualität in der Vielfalt und Gemeinsamkeit zu fördern, sind weiterzuentwickeln und nachhaltig zu etablieren,
- ▶ Akteure im Kontext der dualen Ausbildung für kleine und mittlere Unternehmen sind zu vernetzen,
- ▶ vorhandene Ansätze, Instrumente und Methoden sind auf die neuen Forderungen auszurichten.

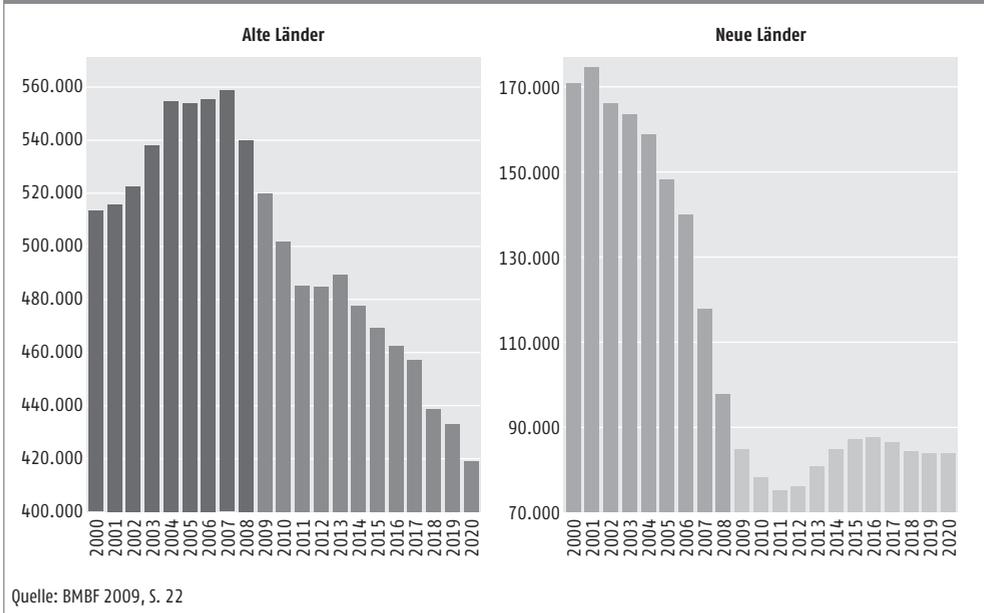
Im vorliegenden Beitrag soll untersucht werden, ob die dieser Programmplanung zugrunde liegenden Einschätzungen und Aussagen aus heutiger Sicht von den aktuellen Entwicklungen gestützt werden können. Hierzu werden einige aktuelle Entwicklungen auf der Grundlage der Berufsbildungsstatistik analysiert.

Situation des bundesdeutschen Ausbildungsmarkts

Dabei ergeben sich für die Regionen sehr unterschiedliche Ausprägungen, die mit Fakten aus der Berufsbildungsberichterstattung untermauert werden sollen. Ein genereller Trend ist bereits seit Jahren bekannt; Abb. 1 skizziert die Prognose der über einen 20-Jahres-Zeitraum zu erwartenden Zahlen der nicht studienberechtigten Schulabgänger/-innen, differenziert nach den alten und neuen Bundesländern, in einer Darstellung aus dem Berufsbildungsbericht 2009. Hier ist eindrucksvoll nachzuvollziehen, dass

- ▶ in den neuen Ländern die Zahl der nicht studienberechtigten Absolventen/Absolventinnen bereits in einem 10-Jahres-Zeitraum seit 2002 um mehr als die Hälfte zurückgegangen ist und im Wesentlichen auf einem vergleichbaren Niveau verbleiben wird,
- ▶ in den alten Ländern ein ähnlicher Trend bevorsteht, der sich zwar nicht mit gleicher Ausprägung zeigt; jedoch geht auch hier die Prognose für 2020 gegenüber dem Höchststand von 2007 von einem Rückgang der nicht studienberechtigten Absolventen/Absolventinnen um mehr als ein Viertel aus – in den alten Bundesländern werden 2020 gegenüber 2007 etwa 140.000 Jugendliche jährlich fehlen.

Abbildung 1: Entwicklung der nicht studienberechtigten Absolventen/Absolventinnen aus allgemeinbildenden Schulen 2000 bis 2020



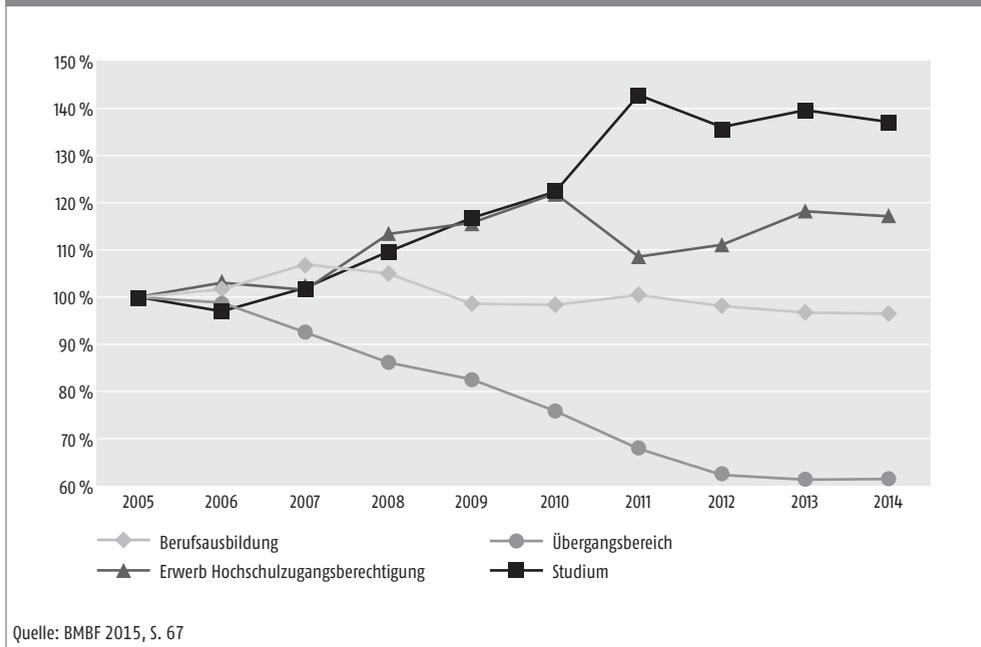
Die Ursachen dieser Entwicklungen liegen – das zeigt Abb. 2 – nicht nur im Rückgang der Schulabgängerzahlen insgesamt. Auf den beruflichen Ausbildungsmarkt wirkt sich zusätzlich das sich kontinuierlich wandelnde Bildungsverhalten der Jugendlichen aus. Im Zehnjahreszeitraum 2005 bis 2014

- ▶ nimmt der Anteil der in ein Studium einmündenden Jugendlichen um fast 40 Prozent zu,
- ▶ bleibt in Gesamtdeutschland die Einmündung in eine Berufsausbildung etwa konstant, ist seit 2011 jedoch leicht rückläufig,
- ▶ geht die Einmündung von Jugendlichen in die Bildungsgänge des sogenannten Übergangssystems stetig zurück, insgesamt um 40 Prozent.

Zu berücksichtigen ist, dass die in Abb. 1 dargestellten Rückgänge der Ausbildungsnachfrage die alten Bundesländer zu diesem Zeitpunkt noch nicht im vollen Umfang erreicht hatten. Hier befand sich 2008 die Zahl der nicht ausbildungsberechtigten Schulabsolventen noch auf ihrem Höchststand, während der prognostizierte Rückgang erst bis 2024 erfolgen wird (vgl. BMBF 2015, S. 37). Offensichtlich ist jedoch, dass die Stabilisierung der Berufsausbildung wesentlich durch einen kontinuierlichen Rückbau des Übergangssystems erreicht worden ist; hier hat die Anfängerzahl in diesem Zeitraum von 417.649 (2005) auf 256.110 (2014) abgenommen. Die im Berufsbildungsbericht 2015 veröffentlichte Statistik des Übergangsbereichs verdeutlicht, dass dieser Rückgang in allen seinen Bildungsgängen zu verzeichnen ist (vgl.

ebd., S. 43), lediglich in einigen Bildungsgängen wie dem Berufsgrundschuljahr kommt es seit 2011 zu einer Stabilisierung auf einem gegenüber 2005 deutlich niedrigeren Niveau. Hinzu kommt als weiterer Effekt der Abbau von Altbewerberzahlen (vgl. ebd., S. 48), der sich offensichtlich kontinuierlich fortsetzt und somit auch auf diesem Wege zu einer Stabilisierung der Zugangszahlen in die betriebliche Ausbildung beiträgt.

Abbildung 2: Übergänge aus den allgemeinbildenden Schulen 2005–2014, differenziert nach Sektoren



Des Weiteren wirkt sich auch der Rückbau der außerbetrieblichen Ausbildungsverhältnisse stabilisierend auf den betrieblichen Ausbildungsmarkt aus: Tab. 1 lässt erkennen, wie in den alten Bundesländern die Zahl der betrieblichen Ausbildungsverhältnisse im Vierjahreszeitraum von 2009 bis 2012 sogar noch ausgeweitet werden konnte, während im gleichen Zeitraum die Übergänge in außerbetriebliche Ausbildungsverhältnisse Jahr für Jahr abnahmen.

Dies ist in den neuen Bundesländern jedoch anders: Der Rückbau der außerbetrieblichen Ausbildungskapazitäten – von 22.931 (2009) auf 8.335 (2012) – wurde hier in einem sehr hohen Tempo betrieben und sie sanken innerhalb des Vierjahreszeitraums auf nur noch ein Drittel der Kapazitäten des Jahres 2008. Dennoch gelingt es hier nicht mehr, die Zugänge in betriebliche Ausbildungsverhältnisse zu stabilisieren. Diese gehen vielmehr Jahr für Jahr kontinuierlich zurück. Kumuliert man diesen Rückgang, so fehlen den Betrieben in den neuen Bundesländern gegenüber 2009 inzwischen 11.800 Jugendliche, die in diesen vier Jahren

keine betriebliche Ausbildung aufgenommen haben⁶; darüber hinaus wird in Zukunft eine Fachkräfteversorgung über den freien Markt durch den noch stärkeren Rückgang der überbetrieblichen Ausbildung zunehmend schwieriger sein.

Tabelle 1: Neuverträge im dualen System nach Finanzierungsform

Jahr	Neu abgeschlossene Ausbildungsverträge	Bundesgebiet	Westdeutschland	Ostdeutschland
absolut				
2009	insgesamt	564.307	465.309	98.998
	betrieblich	518.506	442.439	76.067
	außerbetrieblich	45.801	22.870	22.931
2010	insgesamt	559.960	468.297	91.663
	betrieblich	518.917	445.821	73.096
	außerbetrieblich	41.043	22.476	18.567
2011	insgesamt	569.380	484.885	84.495
	betrieblich	538.920	466.191	72.729
	außerbetrieblich	30.460	18.694	11.766
2012	insgesamt	551.258	472.354	78.904
	betrieblich	525.354	454.785	70.569
	außerbetrieblich	25.904	17.569	8.335
2013	insgesamt	529.542	455.298	74.244
	betrieblich	507.861	440.456	67.405
	außerbetrieblich	21.681	14.842	6.839
2014	insgesamt	522.232	448.908	73.324
	betrieblich	502.091	435.166	66.925
	außerbetrieblich	20.141	13.742	6.399

Quelle: BMBF 2015, S. 25

Spezifika der neuen Länder

Interessant ist die Frage, wie sich die gesamtdeutsche Entwicklung in Zukunft fortsetzen und in welcher Weise sie sich auf die Ausbildungsversorgung der Unternehmen sowie auf die strukturelle Zusammensetzung der Auszubildendenpopulation auswirken wird. Hierzu ist es lohnenswert, die Entwicklung des Ausbildungsmarkts in den neuen Bundesländern gesondert zu betrachten. In Tab. 1 ist die Übersicht über die Zahl der Neuabschlüsse in einem Zeitraum

6 Eine Modellrechnung nach der folgenden Einschätzung eines Kammervertreters: Gegenüber dem Bestand von 2009 fehlen in den neuen Bundesländern im ersten Jahr 2.971 Jugendliche, im zweiten Jahr fehlen schon 3.338 und im dritten Jahr noch einmal 5.498. Insgesamt kommen bis 2012 damit 11.807 weniger Neuverträge zustande, als dies bei gleich bleibenden Neuvertragszahlen des Jahres 2009 der Fall gewesen wäre; in dieser Größenordnung ist nach Einschätzung des Kammervertreters das Fachkräftedefizit einzuschätzen.

von 2009 bis 2014 dargestellt, einem Zeitraum, in dem in den neuen Bundesländern die Zahl der nicht studienberechtigten Schulabsolventen/-absolventinnen bereits auf dem Tiefpunkt angelangt war (vgl. Abb. 1); eine Entwicklung, die in den alten Bundesländern erst in einigen Jahren erreicht wird.

Am Beispiel der neuen Länder kann jedoch bereits jetzt gezeigt werden, wie bei einer kontinuierlich sinkenden Zahl nicht studienberechtigter Schulabgänger/-innen innerhalb der letzten Jahre

- ▶ die Zahl der Neuverträge für außerbetriebliche Ausbildungsverhältnisse kontinuierlich und rasch absinkt,
- ▶ ebenso die Zugänge in das Übergangssystem kontinuierlich zurückgehen;
- ▶ darüber hinaus die Zahl der Altbewerber/-innen Jahr für Jahr gesunken ist (vgl. BMBF 2015, S. 32)
- ▶ und dennoch die Zahl der Neuverträge für betriebliche Ausbildungsverhältnisse Jahr für Jahr kontinuierlich abnimmt.

Einerseits ist hier erkennbar, dass die in den alten Bundesländern offensichtlich noch wirksamen Mechanismen die Zugänge in die betriebliche Berufsausbildung nicht dauerhaft stabilisieren können. Darüber hinaus wird in den neuen Bundesländern ein weiterer Aspekt deutlich: Allein durch die Rückgänge der Neuzugänge in die überbetrieblichen Ausbildungen ist auf Grundlage dieser Betrachtung anzunehmen, dass 2014 allein in den neuen Ländern mehr als 16.000 Jugendliche jährlich den Weg in eine betriebliche Ausbildung gefunden haben, die noch 2009 in spezifischen außerbetrieblichen Ausbildungsverhältnissen betreut worden sind; hinzu kommen weitere Jugendliche, die noch vor kurzer Zeit in Bildungsgängen des Übergangssystems aufgefangen wurden.

Aktuelle Entwicklung

Alle Indikatoren lassen eine sich in den kommenden Jahren verstärkende Tendenz erwarten. Dies bestätigt auch die Pressemeldung der Bundesagentur für Arbeit zur aktuellen Entwicklung der Ausbildungssituation für den Ausbildungsjahrgang 2013: Trotz doppelter Abiturjahrgänge wird ein weiterer Rückgang der Neuverträge gemeldet – beispielsweise im Handwerk gegenüber dem Vorjahr um 5 Prozent – bei gleichzeitigem Anstieg unbesetzter Ausbildungsstellen. Damit setzt sich offensichtlich der Trend der Vorjahre fort: Bereits 2012 wurden 33.275 unbesetzte Ausbildungsplätze gemeldet. Dies ist eine Größenordnung, die zuletzt im Jahr 1996 erreicht wurde, und bedeutet gegenüber 2009 fast eine Verdoppelung innerhalb von vier Jahren. Diese Aspekte können als weitere Indikatoren für einen sich aufbauenden Fachkräftemangel angesehen werden.

Fasst man diese hier vorgestellten Trends zusammen, kann man – bei aller Zurückhaltung – folgende Einschätzungen formulieren:

- ▶ Offensichtlich gelingt es den Betrieben im demografischen Wandel zunächst gut, die Zahl der betrieblichen Ausbildungsverhältnisse auch unabhängig von einer zurückgehenden Zahl nicht studienberechtigter Schulabsolventen/-absolventinnen zu stabilisieren oder sogar auszubauen. Somit beginnen auch mehr Jugendliche eine betriebliche Ausbildung, die bislang in die Bildungsgänge des Übergangssystems oder in überbetriebliche Ausbildungsverhältnisse einmündeten (Abb. 2).
- ▶ Die Interpretation dieser Entwicklungen legt die Einschätzung nahe, dass der demografische Wandel sich zunächst in einem Rückgang des Übergangssystems (Abb. 2) und der überbetrieblichen Ausbildungsverhältnisse (Tab. 1) auswirkt. Darüber hinaus ist die Entwicklung der Neuabschlüsse bei den betrieblichen Ausbildungsverhältnissen auch im Zusammenhang mit dem gleichzeitigen Abbau von Altbewerbern/-bewerberinnen zu sehen.
- ▶ Bei einem nachhaltigen und weiteren Rückgang der nicht studienberechtigten Schulabgänger/-innen, wie dieser in den neuen Bundesländern zu verzeichnen war, ist davon auszugehen, dass sich dies mit zeitlicher Verzögerung auch auf die Zahl der Neuabschlüsse in der betrieblichen Ausbildung auswirkt (vgl. z. B. den zeitlichen Verlauf in den neuen Bundesländern). Wahrscheinlich können die Betriebe diesen Rückgang in zunehmendem Maß nicht mehr durch Altbewerber/-innen und Absolventen/Absolventinnen des Übergangssystems auffangen; hinzu kommt die oft fehlende Bereitschaft, verstärkt andere Jugendliche – etwa mit besonderem Förderbedarf – in ihre Ausbildung zu integrieren.

Ausbildungszugänge und Auswirkungen auf Vertragslösungen

Es muss also angenommen werden, dass zunehmend Jugendliche/junge Erwachsene Eingang in die betriebliche Ausbildung finden, die sich bislang in spezifischen Bildungsmaßnahmen beispielsweise des Übergangssystems aufhielten, und somit die Heterogenität in den betrieblichen Ausbildungsgängen ansteigt, da die Unternehmen weniger als bislang üblich die Möglichkeit haben, Bewerber/-innen mit aus ihrer Sicht geeigneten Merkmalen zu selektieren. Für die betriebliche Ausbildung der kleinen und mittleren Unternehmen stellt sich die Frage, ob hier durch zunehmende Heterogenität eine problematischer werdende Ausbildungssituation unterstellt werden muss, die besonderer Maßnahmen, wie etwa einer externen Unterstützung bedarf, und ob diese Entwicklung möglicherweise den Ausbildungserfolg gefährdet.

Zu diesen Fragen gibt die Berufsbildungsberichterstattung keine umfassende Auskunft. Hinweise geben allerdings verschiedene im Rahmen der Berufsbildungsberichterstattung veröffentlichte Einzelauswertungen.

Im Berufsbildungsbericht 2012 ist eine Statistik über die Ausbildungsverläufe der Kohorte 2008 enthalten (Tab. 2). Dargestellt sind die Anteile der Auszubildenden, die innerhalb von 24 Monaten nach Ausbildungsbeginn ihren Ausbildungsvertrag lösen, wobei zwar nicht Vertragslösungsursachen dargestellt sind, wohl aber Informationen über die Herkunft der betreffenden Jugendlichen. Hieraus ergibt sich: Während Jugendliche, die nach Absolvieren der

allgemeinbildenden Schule den direkten Einstieg in eine betriebliche Ausbildung geschafft haben, innerhalb von 24 Monaten zu 18,7 Prozent einen Ausbildungsvertrag lösen, liegt diese Quote beispielsweise für Jugendliche, die nach einer Berufsvorbereitungsmaßnahme oder einem Berufsvorbereitungsjahr den Übergang in eine betriebliche Ausbildung gefunden haben, bei 30,2 bzw. 31 Prozent. Dies ist insbesondere deshalb bemerkenswert, weil diese Jugendlichen immerhin die Gelegenheit hatten, sich über mindestens ein zusätzliches Jahr in einer beruflichen Bildungsmaßnahme entwickeln zu können – und damit eigentlich einen Vorsprung vor der Gruppe der Jugendlichen haben müssten, die direkt im Anschluss an die Schule in die berufliche Ausbildung einmünden. Zudem betrifft diese Aussage diejenigen Jugendlichen aus berufsvorbereitenden Maßnahmen, die nach Abschluss ihrer Maßnahme immerhin den Sprung in den ersten Ausbildungsmarkt geschafft haben; Jugendliche aus berufsvorbereitenden Maßnahmen, die ohne einen solchen Bewerbungserfolg möglicherweise in weiteren Bildungsgängen, etwa des Übergangssystems oder an anderer Stelle außerhalb des dualen Systems in sogenannten „Warteschleifen“ eingemündet sind, sind hier gar nicht statistisch erfasst.

Insgesamt ist dieser Effekt bei Jugendlichen aus betrieblichen berufsvorbereitenden Qualifizierungsmaßnahmen in deutlich geringerem Maß ausgeprägt als bei Jugendlichen aus schulischen Berufsvorbereitungsmaßnahmen. In keinem Fall erreichen die betroffenen Jugendlichen durch zusätzliche berufsvorbereitende Qualifizierungsmaßnahmen einen Stand, der dem derjenigen entspricht, die keine berufsvorbereitende Qualifizierung durchlaufen haben. Einzige Ausnahme bildet hier die – i. d. R. mehrjährige – Berufsfachschule.

Tabelle 2: Ausbildungsvertragslösungen differenziert nach Zugängen aus unterschiedlichen Maßnahmen der berufsvorbereitenden Qualifizierung bzw. beruflichen Grundbildung (Quelle: BMBF 2012 – Tabellenanhang, S. 287)

Berufsvorbereitende Qualifizierung bzw. berufliche Grundbildung	Insgesamt	
	Verträge mit Ausbildungsbeginn im Jahr 2008	Davon innerhalb von 24 Monaten gelöste Verträge
	Anzahl	in %
Ohne berufsvorbereitende Qualifizierung	584.727	18,7
Mit berufsvorbereitender Qualifizierung	70.098	23,1
Davon (mit Mehrfachnennung)		
Betriebliche Qualifizierungsmaßnahme	9.828	22,2
Berufsvorbereitungsmaßnahme	15.417	30,2
Berufsvorbereitungsjahr (BVJ)	11.427	31,0
Berufsgrundbildungsjahr (BGJ)	12.669	21,4
Berufsfachschule ohne vollqualifizierenden Abschluss	24.129	16,6

Quelle: AUTORENGRUPPE BILDUNGSBERICHTERSTATTUNG 2012, S. 287

Weitere Hinweise gibt die Berufsbildungsberichterstattung in Auswertungen der bundesdeutschen Vertragslösungsquoten, die im Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2013 veröffentlicht worden sind und die Vertragslösungen bis zum Jahr 2011 (BIBB 2013, S. 185 ff.) erfassen.

Hiernach

- ▶ liegt die Vertragslösungsquote 2011 deutschlandweit bei über 24 Prozent und erreicht damit den höchsten Wert seit 1993,
- ▶ fokussiert diese Problematik insbesondere auf die kleinen und mittleren Unternehmen des Handwerks, für die mit mehr als 31 Prozent die mit Abstand höchste Vertragslösungsquote angegeben wurde,
- ▶ ist für diese Betriebe *in allen neuen Bundesländern* – also gerade in denjenigen Ländern, in denen durch den sich ausgeprägt auswirkenden demografischen Wandel eine verstärkte Heterogenität in der betrieblichen Berufsausbildung in den hier betrachteten Ausbildungsjahren 2007 bis 2011 unterstellt werden muss – eine stark überproportionale Vertragslösungsquote festzustellen (Sachsen 33,7 %, Thüringen 36,8 %, Sachsen-Anhalt 38,0 %, Brandenburg 38,1 %, Mecklenburg-Vorpommern 40,1 %, Berlin 46,9 %),
- ▶ wurde im Rahmen der Ausbildungsberichterstattung im Rahmen einer varianzanalytischen Betrachtung der Vertragslösungsquoten seit 1993 ein deutlich ausgeprägter Zusammenhang zwischen einer Erhöhung der Angebots-Nachfrage-Relation (also der Relation zwischen dem Angebot an Ausbildungsplätzen und der Zahl der nachfragenden Ausbildungsbewerber/-innen) und einer sich erhöhenden Vertragslösungsquote errechnet.

Bekanntlich kann nicht ohne Weiteres von statistischen Zusammenhängen auf Kausalzusammenhänge geschlossen werden. Dennoch ist erkennbar, dass für die kleinen und mittleren Unternehmen, mindestens für die des Handwerks, die Probleme durch hohe Vertragslösungsquoten dort kumulieren, wo sich der demografische Wandel bislang am deutlichsten auswirkt und die Ausbildungsmarktproblematik aus Sicht der Unternehmen am höchsten ausgeprägt ist.

Schlussfolgerungen

Bei aller gebotenen Zurückhaltung hinsichtlich der Dateninterpretation kann zunächst festgehalten werden, dass

- ▶ der demografische Wandel die betriebliche Ausbildungsaktivität und das Zustandekommen von Neuabschlüssen mittel- und langfristig gefährdet; dies führt bereits jetzt in den neuen Bundesländern zu einem Rückgang der Neuabschlüsse betrieblicher Berufsausbildungsverhältnisse, der sich vermutlich in den nächsten Jahren fortsetzen wird,
- ▶ das Defizit in der betrieblichen Fachkräfteversorgung zukünftig weniger durch Absolventen/Absolventinnen überbetrieblicher Berufsausbildungen kompensiert werden kann, da diese in Zeiten geringerer Ausbildungsnachfrage als Erstes deutlich zurückgehen,

- ▶ auch in den alten Ländern – in denen die Betriebe vermutlich über den Altbewerber-Effekt über einige Jahre demografisch bedingte Nachfragerückgänge ausgleichen können – ohne intervenierende Maßnahmen Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Neuabschlüsse zu erwarten sind,
- ▶ Effekte zur Aufnahme von deutlich mehr Jugendlichen, die bislang eher in Bildungsmaßnahmen des Übergangssystems Eingang gefunden haben, in betriebliche Auszubildungsverhältnisse bereits jetzt eindeutig erkennbar sind und somit eine der Grundannahmen, die zur Einführung des Modellversuchsförderschwerpunkts „Neue Wege/Heterogenität“ geführt haben, gestützt werden kann,
- ▶ sich der Ausbildungserfolg von Jugendlichen, die über Bildungsmaßnahmen des Übergangssystems ihren Weg in die betriebliche Ausbildung gefunden haben, keineswegs „von selbst“ einstellt – im Gegenteil sind allein die Vertragslösungsquoten dieser Jugendlichen gravierend höher als bei Jugendlichen mit direktem Übergang in das betriebliche Ausbildungssystem (über den Prüfungserfolg liegen bislang keine vergleichbar differenzierten Daten vor),
- ▶ die bislang erkennbaren Auswirkungen dieser Entwicklung auf die Vertragslösungsquoten in der klein- und mittelbetrieblichen Ausbildung des Handwerks erhebliche arbeitsmarkt- und sozialpolitisch relevante Konsequenzen erwarten lassen, wenn die zitierten Indikatoren über einen Zusammenhang aus demografischem Wandel, zunehmender Heterogenität und geringerem Ausbildungserfolg durch steigende Vertragslösungsquoten sich für die kommenden Jahre weiter bestätigen sollten.

Diese statistischen Daten können lediglich Schlaglichter auf einen relativ komplexen Zusammenhang unterschiedlicher Entwicklungen und Faktoren werfen. Dennoch zeigen sie, dass offensichtlich bildungspolitische Annahmen, die zum Zeitpunkt der Planung des Modellversuchsförderschwerpunkts den Ausgangspunkt für die Einrichtung des Programms Heterogenität gebildet haben, in wesentlichem Umfang bereits eingetreten sind und sich aktuell bestätigen.

Zusammenfassend kann zunächst einmal plausibel unterstellt werden, dass im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel und der Fachkräfteversorgung der Wirtschaft spezifische Maßnahmen erforderlich sind, mit denen

- ▶ gerade die kleinen und mittleren Unternehmen – speziell im Handwerk – für den Umgang mit einer heterogener werdenden Klientel sensibilisiert und durch geeignete Handlungsansätze dabei unterstützt werden, die für ihre betrieblichen Ausbildungsplätze geeigneten Jugendlichen zu finden und Ausbildungsabbrüche sowie Ausbildungsmisserfolge möglichst zu minimieren,
- ▶ Jugendliche in der Phase ihrer Berufsorientierung und Berufswahl sowie insbesondere in berufsorientierenden Maßnahmen des Übergangssystems besser als bislang auf den Übergang in eine berufliche Ausbildung vorbereitet werden müssen und dabei die aus-

bildenden Betriebe einbezogen werden müssen, damit die hohen Vertragslösungsquoten insbesondere bei den Absolventen und Absolventinnen des schulischen Übergangssystems vermieden werden,

- ▶ neue Zielgruppen für eine betriebliche Ausbildung erschlossen werden, da die allgemeinbildenden Schulen über lange Zeiträume nicht mehr die bislang gewohnte Zahl von Schulabgängern/-abgängerinnen zur Verfügung stellen werden und sich darüber hinaus zusätzlich ein durch wandelndes Bildungsverhalten der Jugendlichen erkennbarer Trend zur Einmündung in das Hochschulstudium weiterhin expansiv auswirken wird,
- ▶ besonders kleine und mittlere Unternehmen (für die Vertragslösungen und Ausbildungsabbrüche immer mit wirtschaftlichen Belastungen und mit Problemen für ihre zukünftige Fachkräftesicherung einhergehen), deren betriebliche Ausbilder/-innen und deren ausbildende Fachkräfte eine spezifische Unterstützung für einen erfolgreichen Umgang mit zunehmender Heterogenität in den dualen Ausbildungsberufen erhalten.

Hierauf sollen die weiteren Beiträge dieses Bands Antworten geben.

Literatur

- AUTORENGRUPPE BILDUNGSBERICHTERSTATTUNG: Bildung in Deutschland 2012. Ein indikatoren-gestützter Bericht mit einer Analyse zur kulturellen Bildung im Lebenslauf. Bonn 2012
- BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG (Hrsg.): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2013 – Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. Bonn 2013
- BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG (Hrsg.): Berufsbildungsbericht 2015. Bonn, Berlin 2015
- BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG (Hrsg.): Berufsbildungsbericht 2012. Bonn, Berlin 2012 (sowie Tabellenanhang)
- BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG (Hrsg.): Berufsbildungsbericht 2009. Bonn, Berlin 2009
- BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT: Stabiler Ausbildungsmarkt trotz veränderter Rahmenbedingungen – starkes Engagement der Paktpartner bleibt weiter gefragt. Pressemeldung, 30.10.2013 – URL: http://www.bmbf.de/_media/press/Pm1030-124.pdf (Stand: 10.11.2013)

Schlagworte

Demografischer Wandel, Fachkräftebedarf, Heterogenität, Übergangssystem, Vertragslösungsquoten

Peter Jablonka

▶ 1.5 Veränderungen in der Berufsbildung unter dem Gesichtspunkt von Heterogenität – Ergebnisse einer Befragung von Ausbildungsbetrieben und Bildungsdienstleistern

Berichtet wird über die Ergebnisse einer Befragung von 259 Ausbildungsbetrieben und 54 Bildungsdienstleistern vom Herbst 2009. Gut die Hälfte der Ausbildungsbetriebe und eine deutliche Mehrheit der Bildungsdienstleister bestätigten danach die These einer gestiegenen Heterogenität der Jugendlichen. Mehrheitlich rechnen die ausbildenden Betriebe damit, dass die Auswahl geeigneter Bewerber und Bewerberinnen schwieriger würde, und ein großer Teil der Betriebe ging davon aus, zukünftig die Anforderungen an die Auszubildenden senken zu müssen. Betriebe wie auch Bildungsdienstleister hielten fast ausnahmslos (mehr) Unterstützung der Betriebe bei der Ausbildung für erforderlich. Dabei ging es vor allem um Angebote zur Weiterbildung bzw. zum Erfahrungsaustausch für Ausbildungskräfte sowie Beratung bei Problemen und Konflikten mit den Auszubildenden.

Ausgangslage und Untersuchungsdesign

Im Rahmen der Vorarbeiten zu dem Modellversuchsprogramm „Heterogenität/Neue Wege“ führte die Forschungsgruppe SALSS im Herbst 2009 im Auftrag des Bundesinstituts für Berufsbildung eine Befragung von Ausbildungsbetrieben und Bildungsdienstleistern zum Thema „Heterogenität in der beruflichen Bildung – neue Entwicklungen aufgrund des demografischen Wandels“ durch.

Der Untersuchung lag die Annahme zugrunde, dass die Heterogenität der Schulabgänger und -abgängerinnen bzw. der Bewerber/-innen um Ausbildungsplätze sowie der Auszubildenden gewachsen sei und weiter zunehmen würde. Als hierfür ausschlaggebend wurden mehrere – miteinander verknüpfte – Faktoren angesehen.

Von entscheidender Bedeutung sei die demografische Entwicklung. So hieß es in der Bilanz der Bundesagentur für Arbeit zum Berufsberatungsjahr 2008/9, dass zum dritten Mal in Folge die Zahl der Bewerber und Bewerberinnen um einen Ausbildungsplatz bei der BA und den ARGEN zurückgegangen sei, und zwar im Jahr 2009 um 14 Prozent gegenüber dem Vorjahr (und um mehr als ein Viertel gegenüber 2006/7). Der Effekt der demografischen Ent-

wicklung werde dabei noch verstärkt (so die BA) durch eine „Tendenz zu höheren Schulabschlüssen, insbesondere (Fach-)Hochschulreife, die zu einem längeren Verbleib der Jugendlichen im Schulsystem beiträgt“ (BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT 2009a).

Durch diesen Bewerberrückgang verschob sich die Angebots-Nachfrage-Relation zugunsten der Nachfrage nach Ausbildungsplätzen: „Im Berufsberatungsjahr 2008/2009 ist der Rückgang der Bewerber gegenüber dem Vorjahr (-14,0 %) stärker ausgefallen als der Rückgang der gemeldeten Berufsausbildungsstellen (-7,1 %). [...] Im Ergebnis gab es Ende September noch 17.300 unbesetzte Berufsausbildungsstellen [...] Ihnen standen noch 9.600 unversorgte Bewerber gegenüber. [...] Nachdem bereits im vergangenen Jahr mehr unbesetzte Berufsausbildungsstellen als unversorgte Bewerber registriert worden waren, hat sich dieser Trend in diesem Jahr noch verstärkt: Das Angebot übersteigt die Nachfrage sogar um 7.700 (2008: 5.000).“ (BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT 2009b)

Vor diesem Hintergrund reduzierten sich die Möglichkeiten der Betriebe, unter dem (Über-)Angebot an Bewerbungen, die für sie geeigneten auszuwählen. Insbesondere Betriebe aus wenig attraktiven Branchen und Berufsfeldern würden, so die Annahme, Auszubildende einstellen (müssen), die sie noch vor einigen Jahren als „ungeeignet“ eingestuft hätten – wenn sie denn nicht ganz auf die eigene Ausbildung qualifizierten Nachwuchses verzichten (wollen).

Mit der demografischen Entwicklung ging ein struktureller Wandel einher: Der Anteil von Jugendlichen mit Migrationshintergrund nahm immer mehr zu. Dabei handelt es sich bei diesen jungen Menschen selbst wiederum um eine sehr heterogene Gruppe – z. B. hinsichtlich ihrer Nationalität, Staatsbürgerschaft oder der Dauer des Aufenthalts in Deutschland und damit letztlich des Grades der Integration (vgl. BEICHT/GRANATO 2009; STATISTISCHES BUNDESAMT 2008).

Allerdings lag der Anteil der Jugendlichen mit Migrationshintergrund, die in eine berufliche Ausbildung einmündeten, deutlich unter dem der Gesamtheit: „Von den Schulabgänger/-innen, die bei Schulende einen betrieblichen Ausbildungsplatz suchten, nehmen innerhalb eines Jahres 41 Prozent der Jugendlichen aus Migrantenfamilien, aber 61 Prozent derjenigen aus einheimischen Familien eine betriebliche Ausbildung auf.“ (BEICHT/GRANATO 2009)

Wie die BIBB-Schulabgängerbefragungen zeigen, unterschieden sich aber die beruflichen Pläne der Schulabgängerinnen und -abgänger mit Migrationshintergrund nicht von denen der übrigen jungen Menschen. Nach der Erhebung vom Frühjahr 2008 strebten 57 Prozent von ihnen eine Ausbildung im dualen System an (insgesamt waren es 56 %) (BIBB-Datenreport 2009). Auch hinsichtlich ihrer Suchstrategien und Bemühungen um eine Lehrstelle (Einschaltung unterschiedlicher Stellen/Medien bei der Suche nach Ausbildungsstellen, Anzahl der Bewerbungen ...) ließen sich keine auffallenden Unterschiede feststellen. Lange Zeit gängige Einschätzungen kultureller Differenzen, die sich in beruflichen Orientierungen, Motiven und im Leistungsvermögen niederschlugen, galten bereits als überholt (vgl. BEICHT/GRANATO 2009, S. 25 ff.).

Ein weiterer Aspekt, der bei der Entwicklung der Nachfrage nach Ausbildung (und deren wachsender Heterogenität) zu berücksichtigen ist, ist die Tatsache, dass viele Jugendliche nicht auf Anhieb einen Ausbildungsplatz fanden, sondern nach Warteschleifen in verschiedenen Bereichen des Bildungs- und Beschäftigungssystems erneut als Bewerber und Bewerberinnen auftreten. Zugleich gab es Ausdifferenzierungen des qualifizierenden Angebots für diese Jugendlichen.

Eine weitere Folge der häufigen Warteschleifen (aber auch ein Ergebnis der Tendenz zu längerem Schulbesuch und höheren Schulabschlüssen) ist, dass immer mehr ältere junge Erwachsene in eine Ausbildung eintreten: War zu Anfang der 1980er Jahre erst jede bzw. jeder Fünfte bei Beginn der Ausbildung über 20 Jahre alt, war es 2007 bereits jede/-r Dritte (vgl. ULRICH 2007).

Parallel – unter Umständen auch im Ergebnis der geschilderten Tendenzen – wurden erhebliche Leistungsunterschiede bei den Auszubildenden festgestellt. So kam die Forschungsgruppe Berufsbildungsforschung der Universität Bremen in ihrer Begleitung des Projekts „KOMET“ („Berufliche Kompetenzen messen“) zu dem Ergebnis, dass die in den Fachklassen der Berufsschulen zusammengefassten Auszubildenden aus unterschiedlichen Ausbildungsbetrieben sich durch ein Höchstmaß an Heterogenität ihrer Kompetenzen auszeichnen. Die unteren und oberen 10 Prozent der leistungsschwachen und leistungsstarken Auszubildenden lagen im dritten Ausbildungsjahr in ihrer Kompetenzentwicklung um bis zu zwei Ausbildungsjahre auseinander. Das heißt, dass ein Teil der Auszubildenden gegen Ende der Ausbildung kaum über Anfängerqualifikationen hinausgekommen war (vgl. RAUNER 2009).

Die Sicht der Betriebe

Insgesamt wurden 259 ausbildende Betriebe in der Befragung erfasst. Es handelte sich dabei um eine nach Betriebsgrößenklassen geschichtete disproportionale Stichprobe, mit einer Gewichtung proportional zur Anzahl der Auszubildenden in den Betriebsgrößenklassen. Sichertgestellt wurde zudem eine Streuung über alle Wirtschafts- bzw. Zuständigkeitsbereiche der Ausbildung.

Durch die Auswahl vorgegeben war, dass jeder Betrieb zumindest in einem der letzten beiden Jahre (2008 oder 2009) ausgebildet hatte. Die große Mehrheit verfügte aber – über diese Mindestanforderung hinaus – über langjährige Ausbildungserfahrung.

Fast alle Betriebe hatten (mehr oder weniger intensiv) für ihre angebotenen Ausbildungsplätze geworben. Im Vordergrund standen dabei die Einschaltung der Arbeitsagentur, das Angebot von Betriebspraktika und die Bekanntgabe auf der eigenen Website. Aber auch die Suche im Kollegen- und Freundeskreis bzw. bei Geschäftspartnern oder die Meldung der freien Plätze bei der zuständigen Kammer ist noch relativ weit verbreitet. Bemerkenswert ist außerdem, dass fast jeder zweite Betrieb (46 %) direkt allgemeinbildende oder berufliche

Schulen angesprochen hatte, um für sein Ausbildungsangebot zu werben. Und immerhin jeder vierte Betrieb kontaktierte zu diesem Zweck auch Bildungsträger.

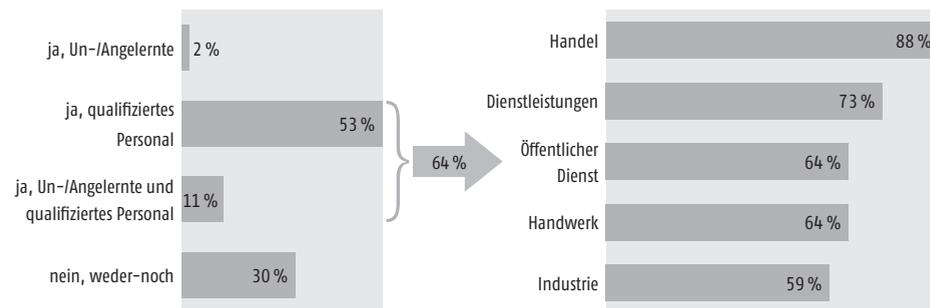
Offensichtlich spürten zum Zeitpunkt der Befragung, also Ende 2009, bereits die ersten Unternehmen die Auswirkungen des demografischen Wandels. Jeder fünfte Betrieb verzeichnete einen Rückgang an Bewerbungen, nur halb so viele sprechen von einer Zunahme. Dabei waren es vor allem das Handwerk (35 %) und der Handel (24 %), die eine sinkende Nachfrage nach den von ihnen angebotenen Ausbildungsplätzen beklagten.

Knapp zwei Drittel aller Betriebe mit einem absehbaren Bedarf an Fachkräften rechneten daher auch mit Schwierigkeiten, zukünftig ausreichend qualifiziertes Personal zu finden. Dabei wurde diese Befürchtung mehrheitlich in allen Wirtschaftszweigen vertreten. Besonders problematisch wurde die Entwicklung im Handel, im Dienstleistungsbereich und auch im Öffentlichen Dienst eingeschätzt.

Abbildung 1: Erwartete Rekrutierungsschwierigkeiten

Sehen Sie für die nächsten drei Jahre Schwierigkeiten, qualifiziertes Personal oder Un-/Angelernte zu gewinnen?

Nur Betriebe mit absehbarem Personalbedarf (n = 180)



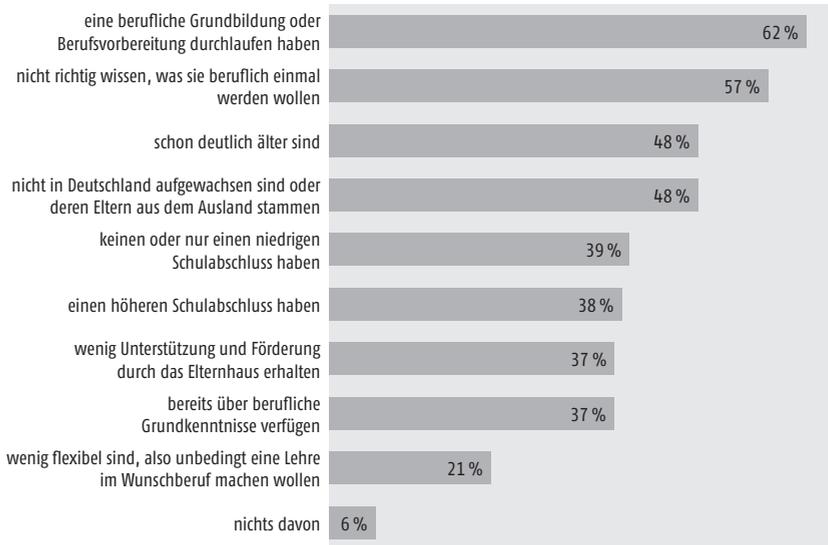
Quelle: Befragung von 259 Ausbildungsbetrieben, SALSS Nov. 2009

Fast alle Betriebe (94 %) nahmen Veränderungen der Struktur der Bewerbungen wahr. Stärker vertreten seien vor allem Jugendliche aus dem Übergangssystem, beruflich Orientierungslose, ältere Bewerber und Bewerberinnen sowie solche mit Migrationshintergrund.

Vor diesem Hintergrund bestätigte eine knappe Mehrheit (53 %) der erfassten Ausbildungsbetriebe die These der gestiegenen Heterogenität der Bewerber und Bewerberinnen. Vor allem waren es die Großbetriebe (71 %) und der Öffentliche Dienst (61 %), die dieser Auffassung waren.

Abbildung 2: Wahrgenommene Veränderungen der Bewerber/-innen

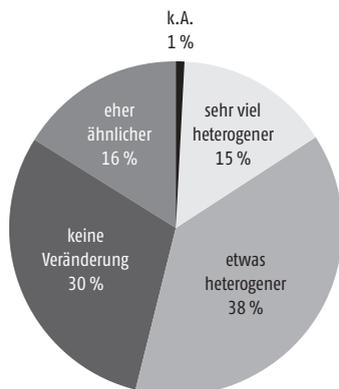
Im Vergleich zu früher gibt es heute mehr Bewerber/-innen, die ...



Quelle: Befragung von 259 Ausbildungsbetrieben, SALSS Nov. 2009

Abbildung 3: Heterogenität der Bewerber/-innen

Bewerber/-innen sind ...



davon

Konsequenzen für den Betrieb



Quelle: Befragung von 259 Ausbildungsbetrieben, SALSS Nov. 2009

Die Folgen für die Betriebe wurden uneinheitlich eingeschätzt: Zwar meinte die Hälfte, dadurch eher für den Betrieb geeignete Auszubildende zu finden – mehrheitlich wurde aber mit Schwierigkeiten bei der Auswahl gerechnet, und ein Drittel meinte, die eigenen Anforderungen an die Auszubildenden zukünftig senken zu müssen.

Im Rahmen der Auswahl geeigneter Auszubildender wurden in der Regel Vorstellungsgespräche geführt. Auch schriftliche Bewerbungen waren in der großen Mehrzahl der Fälle üblich – zudem wurden mehrheitlich persönliche Bewerbungen akzeptiert. Über das Angebot von Schülerpraktika versuchten zwei Drittel der Betriebe, an geeignete Bewerber und Bewerberinnen heranzukommen. Einstellungstests gab es in einer knappen Mehrheit der Fälle.

Abbildung 4: Auswahlverfahren



Unterstützung externer Berater bei der Auswahl geeigneter Auszubildender nahmen lediglich 5 Prozent der Betriebe in Anspruch. Dies gilt, obwohl immerhin ein gutes Viertel (28 %) die Auswahl unter den Bewerbungen auf Grundlage der schriftlichen Unterlagen als „schwierig“ (23 %) oder gar „sehr schwierig“ (5 %) bezeichnete. Und ein weiteres Drittel hatte zumindest teilweise Probleme damit.

Im Vordergrund stand dabei der Aufwand angesichts der großen Zahl von Bewerbungen. Zudem seien die Unterlagen zum Teil wenig aussagekräftig bzw. schwer zu interpretieren; und grundsätzlich seien zu wenige geeignete Bewerbungen darunter.

Besetzt wurden insgesamt 98 Prozent aller angebotenen Stellen in den Betrieben der Stichprobe. Im Einzelnen stellte sich das Ergebnis wie folgt dar: 75 Prozent der Betriebe

stellten exakt so viele Auszubildende ein, wie sie vorab geplant hatten. 10 Prozent konnten nicht alle Plätze besetzen, 15 Prozent dagegen entschlossen sich, mehr auszubilden als ursprünglich vorgesehen. Unbesetzte Stellen gab es vor allem bei den größeren Betrieben (250 und mehr Beschäftigte) und in der Industrie.

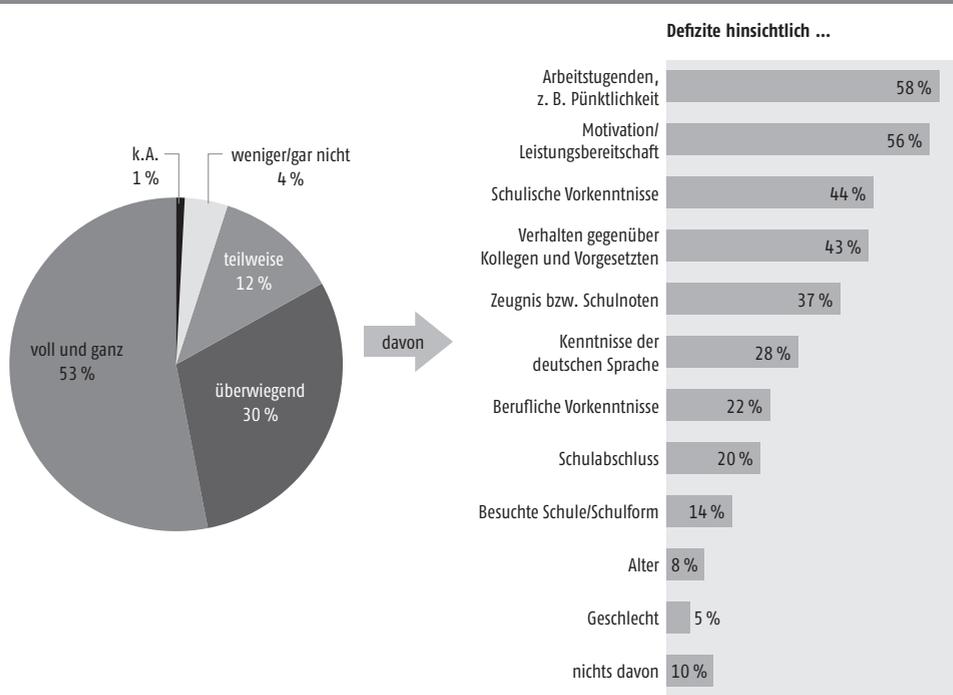
Nach Aussagen der befragten Betriebe kam ein gutes Drittel (35 %) aller neu eingestellten Auszubildenden nicht direkt von der allgemeinbildenden Schule, sondern hatte zuvor noch eine berufsvorbereitende Maßnahme oder eine berufliche Grundbildung absolviert. Der Anteil der neu eingestellten Auszubildenden mit Migrationshintergrund betrug durchschnittlich 12 Prozent; am höchsten war er in der Industrie und in den mittleren Unternehmen (mit 50 bis 249 Beschäftigten).

Die eingestellten Auszubildenden wurden mit großer Mehrheit (83 %) „voll und ganz“ oder „überwiegend“ als für eine Ausbildung im eigenen Betrieb geeignet bezeichnet. Soweit Defizite auf Seiten der Jugendlichen wahrgenommen wurden, standen die „Arbeitstugenden“, wie Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit und Ordentlichkeit, sowie die Motivation und Leistungsbereitschaft im Vordergrund: Eine knappe Mehrheit der Betriebe, die nicht (voll und ganz) mit ihren Auszubildenden zufrieden waren, bzw. etwa ein Viertel aller Betriebe hatte in dieser Hinsicht etwas an den eigenen Auszubildenden auszusetzen. Auch schulische Vorkenntnisse und das Verhalten gegenüber Kollegen sowie Vorgesetzten wurden noch relativ häufig bemängelt. Weitere Kritikpunkte (Kenntnisse der deutschen Sprache, berufliche Vorkenntnisse oder der Schulabschluss) wurden schon deutlich seltener genannt (von maximal jedem achten aller Betriebe).

Die Folge der genannten Defizite der Auszubildenden sei vor allem, dass die Anforderungen an die pädagogischen Fähigkeiten der Ausbildungskräfte und der zeitliche Aufwand für die Ausbildung stiegen – immerhin deutlich mehr als ein Drittel der befragten Betriebe äußerte sich in dieser Weise.

Auch steigende Ausbildungskosten, zusätzlichen betriebsinternen Unterricht, geringere Produktivität der Auszubildenden und den Einsatz ausbildungsbegleitender Hilfen kalkulierten jeweils ca. ein Viertel der Ausbildungsbetriebe mit ein. Etwa jeder fünfte Betrieb rechnete damit, weniger Auszubildende übernehmen zu können oder schloss nicht aus, dass die Ausbildung nicht erfolgreich abgeschlossen werden könne. Und jeder zehnte Betrieb hielt es für möglich, die Ausbildungszeit zu verlängern.

Abbildung 5: Eignung der zuletzt eingestellten Auszubildenden



Quelle: Befragung von 259 Ausbildungsbetrieben, SALSS Nov. 2009

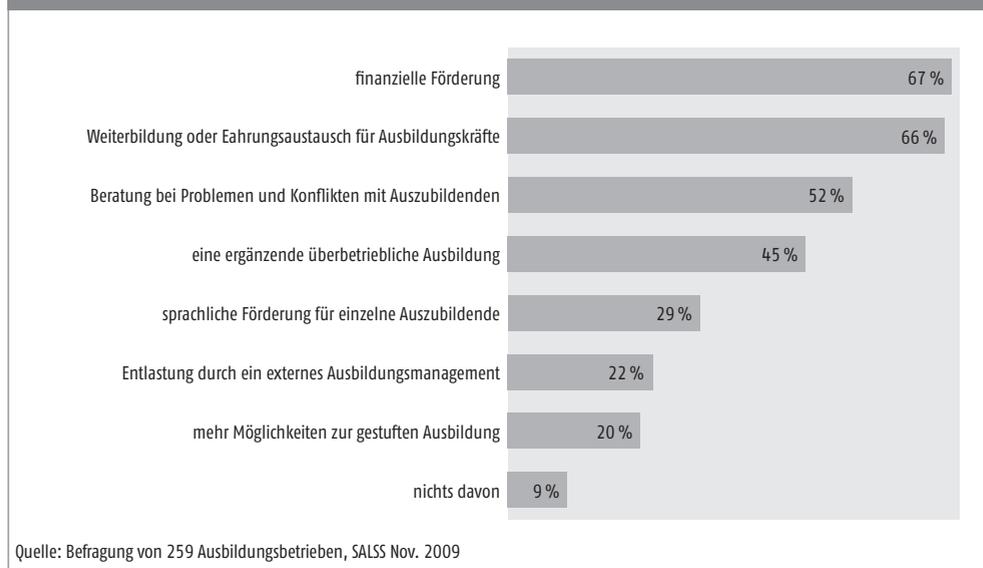
Abbildung 6: Auswirkungen mangelnder Eignung der Auszubildenden



Quelle: Befragung von 259 Ausbildungsbetrieben, SALSS Nov. 2009

Fast alle Betriebe wünschten sich daher im Jahr 2009 mehr Unterstützung bei der Ausbildung, und zwar ging es ihnen (neben der finanziellen Förderung) insbesondere um Angebote zur Weiterbildung bzw. zum Erfahrungsaustausch für Ausbildungskräfte, Beratung bei Problemen und Konflikten mit Auszubildenden sowie ergänzende überbetriebliche Ausbildung.

Abbildung 7: Gewünschte Unterstützung



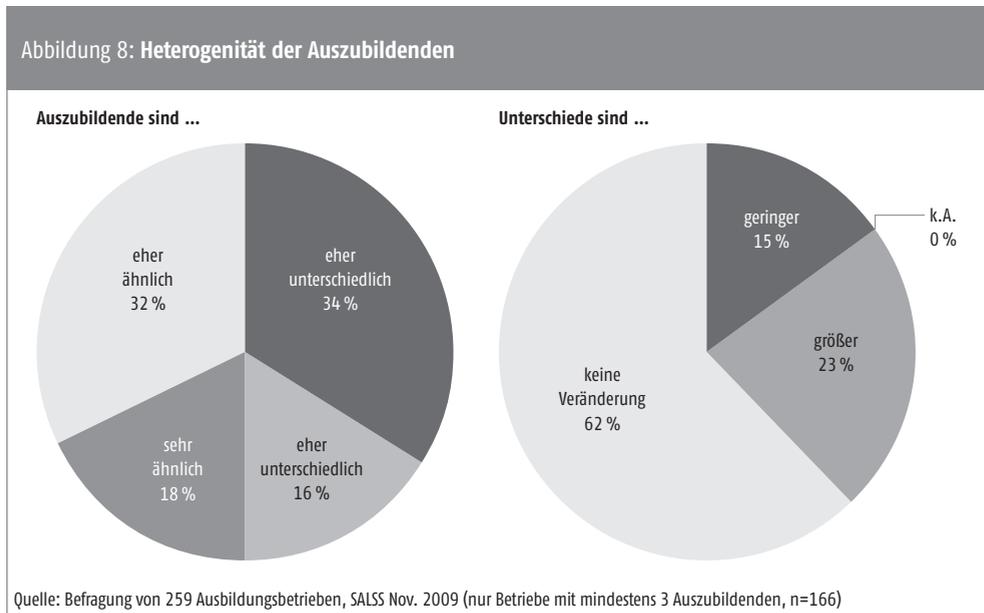
Es waren vor allem die kleineren Betriebe, die sich mehr Hilfe bei der Bewältigung ihrer Ausbildungsaufgaben wünschten. Insbesondere hatten sie Beratungsbedarf bei Problemen und Konflikten mit den Auszubildenden; sie benötigten ergänzende überbetriebliche Ausbildung und eine Entlastung durch ein externes Ausbildungsmanagement.

Unter den Wirtschaftszweigen war es in erster Linie der Handel, der Unterstützungsbedarf meldete, während der Öffentliche Dienst weitgehend alleine zurechtkam.

Die Frage der Heterogenität von Lerngruppen betraf nur die Betriebe, die mehr als zwei Auszubildende hatten. Dies sind gut zwei Drittel (68 %) aller Ausbildungsbetriebe. Von diesen sagte die Hälfte, ihre Auszubildenden seien hinsichtlich Motivation, Leistungsfähigkeit oder Lernvoraussetzungen „eher“ oder „sehr“ unterschiedlich. Dabei war es vor allem das Handwerk, das solche Unterschiede wahrnahm (der entsprechende Anteil lag hier bei 82 %).

Für die Mehrheit (62 %) aller Ausbildungsbetriebe (mit mindestens drei Auszubildenden) hatte sich in dieser Beziehung aber nichts geändert. Für 15 Prozent waren entsprechende Unterschiede sogar geringer geworden. Das heißt, ein knappes Viertel (23 %) aller Ausbildungs-

betriebe bestätigte eine gestiegene Heterogenität im Hinblick auf die genannten Merkmale ihrer Auszubildenden. Wiederum war es vor allem das Handwerk, das eine solche Veränderung in besonderem Maße (35 %) konstatierte.



Es waren also nur relativ wenige Betriebe unserer Stichprobe (insgesamt 37), die bereits über ihren Umgang mit gesteigener Heterogenität ihrer Lerngruppen berichten konnten (und entsprechend vorsichtig müssen diese Befragungsergebnisse interpretiert werden).

Im Vordergrund der Reaktionen auf gestiegene Heterogenität stand danach das Bemühen darum, dass die Auszubildenden sich untereinander mehr unterstützen. Häufig wurden auch die betrieblichen Anforderungen an das Leistungsvermögen der Einzelnen angepasst. Zudem gab es Förderunterricht für die Leistungsschwachen und das Angebot, Zusatzqualifikationen zu erwerben, für die Leistungsstarken.

Die Sicht der Bildungsdienstleister

Die befragten 54 Bildungsträger bzw. -dienstleister führten zum Zeitpunkt der Befragung (Ende 2009) 779 Maßnahmen mit insgesamt 23.600 Teilnehmern und Teilnehmerinnen durch, die durchschnittliche Teilnehmerzahl lag damit bei ca. 30 Personen. Das Tätigkeitsfeld der befragten Bildungsdienstleister war sehr breit angelegt. Im Durchschnitt war jeder in sieben der vorgegebenen 13 Bereiche aktiv. Dabei standen die Berufsorientierung bzw. -information, die Akquisition von Ausbildungsplätzen, die außerbetriebliche Ausbildung, die Vermittlung in Ausbildung und die Berufsvorbereitung im Vordergrund.

Fast alle Träger waren bereits seit langem (seit mehr als fünf Jahren) in diesen Bereichen tätig, und sie begannen regelmäßig neue Maßnahmen. Das heißt, die Befragten verfügten über langjährige Erfahrungen in der Unterstützung junger Menschen im Übergang von der Schule in den Beruf.

Zum Befragungszeitpunkt (also 2009) hatte man geplant, insgesamt fast 1.000 neue Maßnahmen für zusammen knapp 9.000 neue Teilnehmer/-innen zu starten.

Bemerkenswert ist, dass sich im Gegensatz zu den Betrieben bei den Bildungsdienstleistern (noch) kein Rückgang der Bewerbungszahlen bemerkbar machte. Zwar sagten 13 Prozent, die Anzahl hätte sich verringert; etwa ebenso groß (14 %) war allerdings der Anteil derjenigen, die von steigenden Zahlen berichteten.

Im Vordergrund der Rekrutierungswege stand eindeutig die Arbeitsagentur: 94 Prozent aller Träger bekamen ihre Teilnehmer und Teilnehmerinnen über diese zugewiesen bzw. vermittelt. In der Regel wurde zudem für die Plätze auf der eigenen Website geworben. Auch sprach die große Mehrheit direkt allgemeinbildende oder berufsbildende Schule an. Zudem gab es mehrheitlich eine Kooperation mit anderen Projekten oder Trägern, und jede zweite Einrichtung meldete ihr Angebot den Kammern. Anzeigen in Zeitungen schalteten weniger als ein Drittel der Dienstleister, und auch auf anderen Websites stellte nur etwa jeder Vierte seine Angebote ein.

Bei der Wahl der Verfahren zur Auswahl geeigneter Teilnehmer und Teilnehmerinnen für die geplanten Maßnahmen ist zunächst zu berücksichtigen, dass die Träger in vielen Fällen gar nicht selbst über die Besetzung ihrer Plätze entscheiden.

Wie bei den Betrieben standen persönliche Gespräche, die Sichtung schriftlicher Unterlagen, Tests und Praktika im Vordergrund. Anders als bei den Ausbildungsbetrieben hatten allerdings Empfehlungen und Gutachten anderer Stellen eine weitaus größere Bedeutung für die Träger.

Der Anteil von Jugendlichen mit Migrationshintergrund betrug durchschnittlich 29 Prozent. Dieser Prozentsatz entsprach in etwa dem Anteil dieser Gruppe an allen Jugendlichen, war aber erheblich höher als der Anteil jugendlicher Migranten und Migrantinnen an allen Auszubildenden.

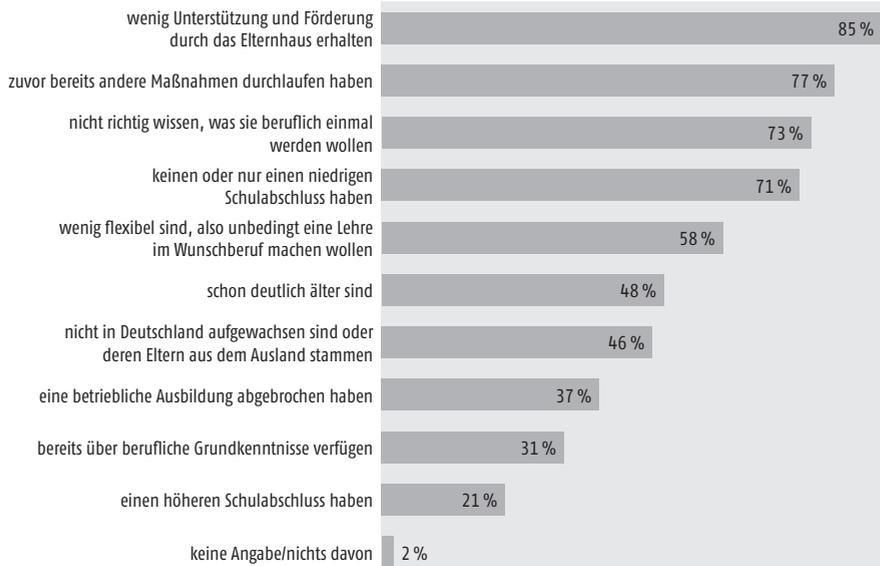
Nach Einschätzung der befragten Bildungsdienstleister wäre fast jeder vierte Teilnehmer bzw. jede vierte Teilnehmerin an ihren Maßnahmen durchaus in der Lage gewesen, eine reguläre Ausbildung zu durchlaufen. Hinsichtlich der Entwicklung dieses Anteils der Marktbenachteiligten gab es zwar unterschiedliche Auffassungen, die Tendenz aber ist deutlich: Gut jeder Fünfte (22 %) meinte, der entsprechende Anteil sei gestiegen, fast die Hälfte (48 %) aber ging von einem rückläufigen Anteil aus. Offensichtlich machte sich hier der Rückgang der Nachfrage nach betrieblichen Ausbildungsplätzen bereits bemerkbar.

Mehrheitlich wird den Teilnehmern und Teilnehmerinnen eine zunehmende Vielzahl von Benachteiligungsmerkmalen zugeschrieben: Sie erhielten wenig Unterstützung und Förderung durch das Elternhaus, hätten zuvor bereits andere Maßnahmen durchlaufen, wüss-

ten nicht recht, was sie beruflich werden sollten, hätten keinen oder nur einen niedrigen Schulabschluss und/oder seien wenig flexibel und wollten unbedingt bei ihrem Wunschberuf bleiben.

Abbildung 9: Veränderungen der Struktur der Teilnehmenden

Im Vergleich zu früher gibt es heute mehr Teilnehmer/-innen, die ...



Quelle: Befragung von 259 Ausbildungsbetrieben, SALSS Nov. 2009

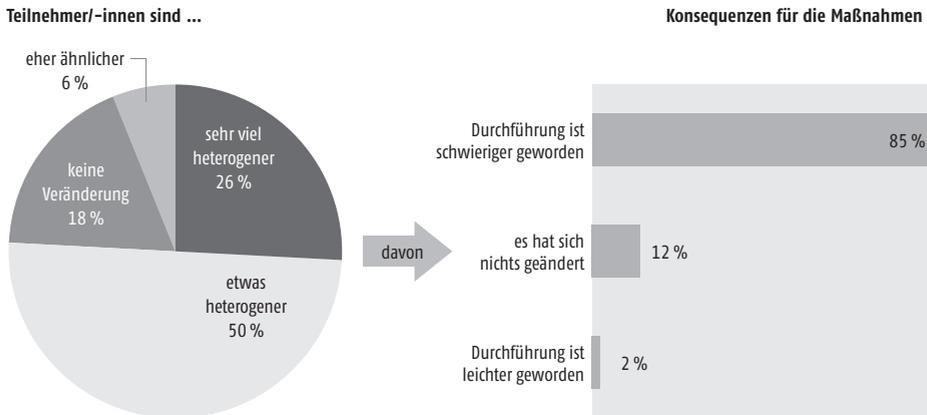
Hinzu kamen (immer noch von mehr als einem Drittel der Befragten genannt) ein höheres Alter, der Migrationshintergrund oder ein Ausbildungsabbruch.

Für den weiteren beruflichen Werdegang eher positive Merkmale – wie berufliche Grundkenntnisse oder ein höherer Schulabschluss – bescheinigte man den Jugendlichen dagegen deutlich seltener.

Von gesteigener Heterogenität der Teilnehmenden berichteten damit drei Viertel (76 %) aller Bildungsdienstleister. Dieser Anteil fiel damit deutlich höher aus als unter den Ausbildungsbetrieben (bei diesen betrug der entsprechende, wenn auch auf Bewerber und Bewerberinnen bezogene Anteilswert 53 %).

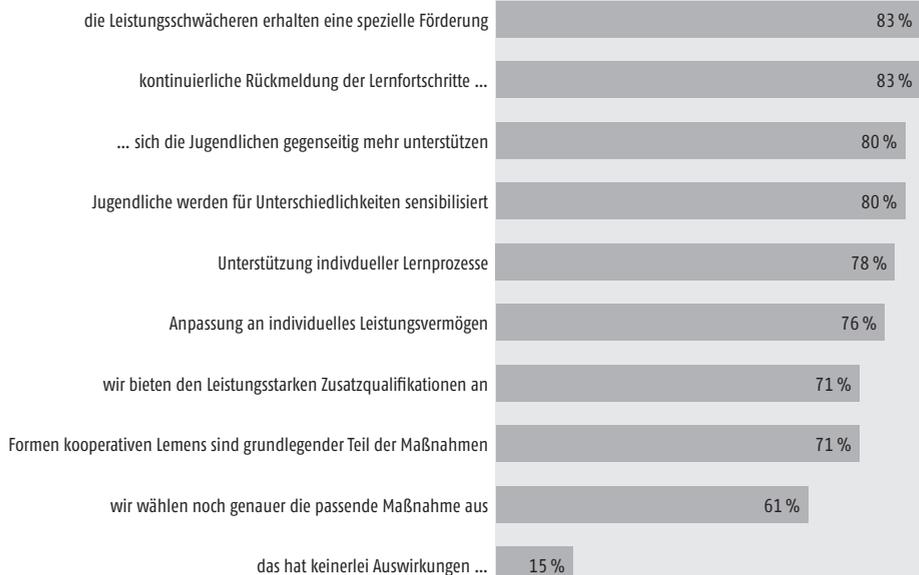
Weitestgehend einig war man sich dabei, dass aufgrund der gestiegenen Heterogenität der Teilnehmerschaft die Durchführung der Maßnahmen schwieriger geworden sei. Entsprechend vielfältig waren die Reaktionen. Alle Vorgaben zum möglichen Umgang mit der Heterogenität wurden mehrheitlich bestätigt – im Einzelnen sind diese in der folgenden Abbildung aufgeführt.

Abbildung 10: Heterogenität der Teilnehmenden



Quelle: Befragung von 259 Ausbildungsbetrieben, SALSS Nov. 2009

Abbildung 11: Umgang mit Heterogenität

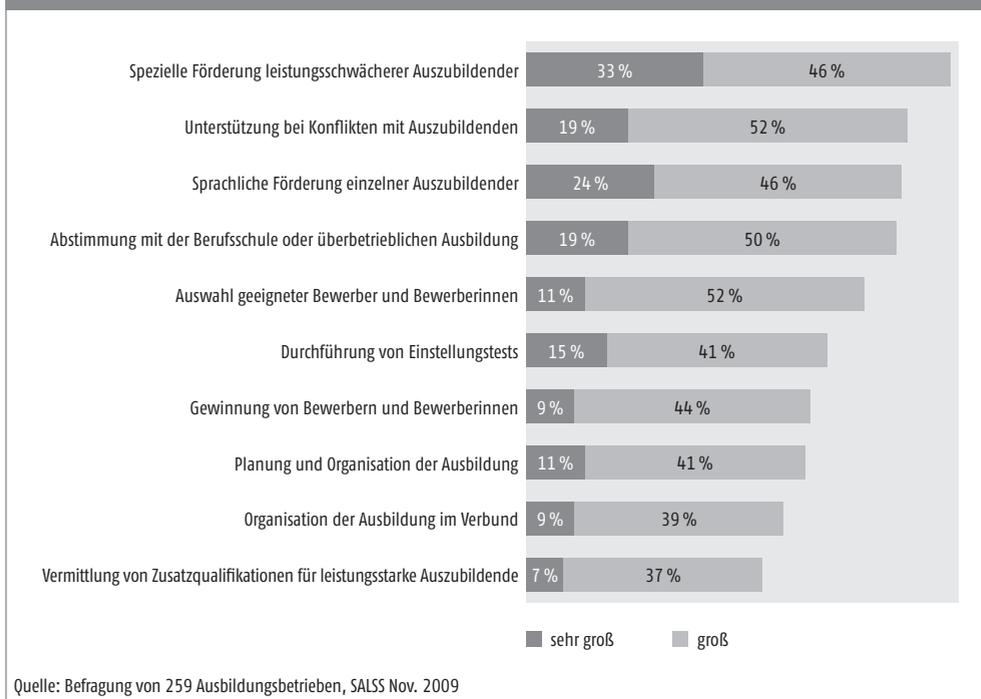


Quelle: Befragung von 259 Ausbildungsbetrieben, SALSS Nov. 2009

Die Maßnahmen waren in der Regel darauf ausgelegt – soweit sie nicht der Begleitung bzw. Unterstützung betrieblicher Ausbildung dienten (wie z. B. abH oder externes Ausbildungsmanagement) –, junge Menschen zu einer betrieblichen Ausbildung zu führen. Allerdings schätzten die befragten Träger die Chancen ihrer Jugendlichen, tatsächlich in Betriebe überzugehen, überwiegend skeptisch ein. Jeder zweite Befragte rechnete damit, dass maximal jedem bzw. jeder Fünften ein solcher Übergang gelingen würde. Die durchschnittlich erwartete Quote lag bei 34 Prozent.

Dabei ging eine relativ große Gruppe von 31 Prozent der Träger davon aus, dass diese Quote im Vergleich zu den Vorjahren sinken würde, lediglich 7 Prozent rechneten mit einer Steigerung der Übergangsquote. In dieser Einschätzung schlugen sich offensichtlich schon die wahrgenommene wachsende Heterogenität der Teilnehmer und Teilnehmerinnen sowie die zunehmenden Schwierigkeiten einer erfolgreichen Durchführung der Maßnahmen nieder.

Abbildung 12: Unterstützungsbedarf der Betriebe



Fast alle befragten Bildungsdienstleister (94 %) waren der Meinung, dass bei den Betrieben ein mehr oder minder großer Bedarf an Unterstützung bei der Vorbereitung und Durchführung der Ausbildung bestehe. Mehrheitlich sah man einen solchen Bedarf hinsichtlich der spe-

ziellen Förderung leistungsschwächerer Jugendlicher (79 %), der Unterstützung bei Konflikten mit Auszubildenden (71 %), der sprachlichen Förderung einzelner Auszubildender (70 %), der Abstimmung mit der Berufsschule oder der überbetrieblichen Ausbildung (69 %), der Auswahl geeigneter Bewerber und Bewerberinnen (63 %), der Durchführung von Einstellungstests (56 %) und der Gewinnung von Bewerbern und Bewerberinnen (53 %). Und auch die übrigen genannten Hilfestellungen (Planung und Organisation der Ausbildung, Verbundausbildung und Vermittlung von Zusatzqualifikationen) erhielten noch eine Zustimmung von jeweils über 40 Prozent der Befragten.

Dabei wurde bei vielen dieser Punkte davon ausgegangen, dass der Unterstützungsbedarf der Betriebe in letzter Zeit gestiegen sei. Mit großer Mehrheit war man dieser Auffassung im Hinblick auf die Förderung leistungsschwächerer Auszubildender, die Unterstützung in Konfliktfällen sowie die Prüfungsvorbereitung.

Zwei Drittel der befragten Bildungsdienstleister vertraten die Meinung, dass die größere Heterogenität der Jugendlichen in der Ausbildung auch für die Betriebe bedeutsam sei. Dabei wurden die Folgen dieser zunehmenden Heterogenität weit überwiegend als problematisch für die Betriebe eingeschätzt: Die Auswahl geeigneter Bewerber und Bewerberinnen würde schwieriger, die Anforderungen an das Ausbildungspersonal würden höher, der Beratungs- und Unterstützungsbedarf wachse und das Risiko eines Scheiterns der Ausbildung nehme zu.

Mit positiven Folgen (Erschließung zusätzlicher Ausbildungspotenziale oder Erleichterung der Suche nach Auszubildenden) rechneten dagegen nur Minderheiten.

Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Bei den Betrieben war der Rückgang der Nachfrage nach Ausbildungsplätzen bereits spürbar: Jeder fünfte Betrieb meldete sinkende Zahlen an Bewerbungen, nur halb so viele sprachen von einem Anstieg. Dagegen waren es von den Trägern jeweils lediglich 13 bzw. 14 Prozent, die von im Vergleich zu den Vorjahren weniger bzw. mehr Bewerbungen auf ihre Plätze berichteten.

Offensichtlich gab es erhebliche Unterschiede zwischen den Bewerbern und Bewerberinnen um einen betrieblichen Ausbildungsplatz sowie den Auszubildenden einerseits und den Teilnehmern und Teilnehmerinnen an den Maßnahmen der Bildungsdienstleister andererseits:

- Nach Auffassung von jeweils Mehrheiten der Ausbildungsbetriebe hatte der Anteil der Bewerber und Bewerberinnen, die eine berufliche Grundbildung oder Berufsvorbereitung durchlaufen haben, ebenso zugenommen wie der Anteil der beruflich Orientierungslosen. Die Träger allerdings berichteten weit häufiger von einer Zunahme von Merkmalen der Benachteiligung unter ihren Teilnehmern und Teilnehmerinnen: von mangelnder Unterstützung und Förderung durch die Eltern über Maßnahmekarrieren und niedrige Schulabschlüsse bis zu mangelnder beruflicher Flexibilität.

- ▶ Gestiegene Heterogenität der Bewerber und Bewerberinnen stellte gut jeder zweite Betrieb (53 %) fest. Von den Trägern waren dagegen drei Viertel (76 %) der Meinung, die Heterogenität ihrer Teilnehmer und Teilnehmerinnen sei gestiegen.
- ▶ 83 Prozent der Ausbildungsbetriebe vertraten die Ansicht, dass ihre Auszubildenden den Anforderungen „voll und ganz“ (53 %) oder „überwiegend“ gewachsen seien. Demgegenüber waren nach Einschätzung der Träger nur 24 Prozent ihrer Teilnehmer und Teilnehmerinnen für eine betriebliche Ausbildung geeignet, und einen Übergang in eine reguläre Ausbildung wurde nur einem Drittel zugetraut.

Beide Befragtengruppen hielten fast ausnahmslos (mehr) Unterstützung der Betriebe bei der Ausbildung für erforderlich:

- ▶ Die Unternehmen selbst wünschten sich (neben finanzieller Förderung) vor allem Angebote zur Weiterbildung bzw. zum Erfahrungsaustausch für Ausbildungskräfte sowie Beratung bei Problemen und Konflikten mit ihren Auszubildenden.
- ▶ Die Bildungsdienstleister unterstellten vorrangig einen betrieblichen Bedarf an spezieller Förderung leistungsschwächerer Auszubildender, an Unterstützung in Konfliktfällen, an sprachlicher Förderung einzelner Auszubildender, an Hilfe bei der Abstimmung mit der Berufsschule und der überbetrieblichen Ausbildung sowie an Beratung bei der Auswahl geeigneter Auszubildender.

Die Heterogenität von Lerngruppen betraf nur einen Teil der ausbildenden Unternehmen, nämlich diejenigen, die tatsächlich Gruppen von Auszubildenden (also mehr als zwei) beschäftigen. Von diesen berichtete nur knapp ein Viertel von einer gestiegenen Heterogenität ihrer Lerngruppen.

Die Bildungsträger hatten es dagegen in der Regel mit einer größeren Zahl von Jugendlichen zu tun. Wie erwähnt, stellten sie mit weit überwiegender Mehrheit eine Zunahme der Heterogenität fest. Und sie sahen sich bereits gefordert, in vielfältiger Weise darauf zu reagieren, vorrangig durch: spezielle Förderung Leistungsschwächerer, kontinuierliche Rückmeldung von Lernfortschritten, Lernformen, die eine gegenseitige Unterstützung der Jugendlichen fördern, Sensibilisierung für Unterschiedlichkeiten, Individualisierung von Lernprozessen und Anpassung der Anforderungen an das individuelle Leistungsvermögen.

Aus den Ergebnissen der Untersuchung lassen sich folgende Schlussfolgerungen ableiten:

- ▶ Unabhängig vom Ausmaß der (wahrgenommenen) Heterogenität der Auszubildenden in den Betrieben ergibt sich allein schon aufgrund der Tatsache, dass das Potenzial an ausbildungsfähigen Jugendlichen zukünftig besser ausgeschöpft werden muss, ein wachsender Bedarf an Unterstützungsleistungen: Im Vordergrund stehen dabei die Qualifizierung und Fortbildung von Ausbildungskräften und die Beratung der Betriebe in Konfliktfällen.
- ▶ Aufgabe der Bildungsträger wird es weiterhin sein, (noch) nicht ausbildungsgerechte Jugendliche an eine betriebliche Ausbildung heranzuführen. Daraus ergibt sich die Anforderung

derung, das Übergangssystem (weiter) zu optimieren. Dabei wird es auch darum gehen, die Chancen, die in einer wachsenden Vielfalt der Jugendlichen und jungen Erwachsenen liegen, zu nutzen.

- Diese von Bildungsdienstleistern zu erbringenden Unterstützungsleistungen erhöhen die Bereitschaft der Unternehmen, auch Jugendliche in ein Ausbildungsverhältnis zu übernehmen, die auf den ersten Blick als nicht geeignet erscheinen. So kann die Lücke geschlossen werden, die einerseits in der zunehmenden Zahl nicht besetzter betrieblicher Ausbildungsplätze und andererseits in einer nicht unbeträchtlichen Zahl von immer noch nicht versorgten Ausbildungsplatzbewerbern besteht. So werden externes Ausbildungsmanagement und assistierte Ausbildung immer mehr zu Kernaufgaben der Bildungsdienstleister. Es kommt künftig in noch stärkerem Maße darauf an, die Betriebe vom Wert dieser Bildungsdienstleistungen zu überzeugen.

Literatur

- BEICHT, Ursula; GRANATO, Mona: Übergänge in eine berufliche Ausbildung. Geringe Chancen und schwierige Wege für junge Menschen mit Migrationshintergrund. Expertise des Gesprächskreises Migration und Integration der Friedrich-Ebert-Stiftung. Bonn 2009
- Berufliche Wünsche und Verbleib von Schulabgängern und Schulabgängerinnen. In: Datenreport BIBB 2009 – URL: <http://datenreport.bibb.de/html/117.htm> (Stand: 26.05.2015)
- BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2009a): Positive Bilanz zum Ende des Berufsberatungsjahres 2008/2009 trotz wirtschaftlicher Krise. BA-Presseinfo Nr. 72 vom 13.10.2009
- BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2009b): Ausbildungspakt auch im Krisenjahr 2009 erfolgreich – Weniger unversorgte Bewerber und noch zahlreiche Ausbildungsplatzangebote. BA-Presseinfo Nr. 73 vom 13.10.2009
- RAUNER, Felix u. a.: Berufliche Kompetenzen messen: Das Projekt KOMET der Bundesländer Bremen und Hessen. Zwischenbericht der wissenschaftlichen Begleitung. Bremen 2009
- STATISTISCHES BUNDESAMT: Bevölkerung mit Migrationshintergrund – Ergebnisse des Mikrozensus 2006. Fachserie 1 Reihe 2. Wiesbaden 2009
- ULRICH, Joachim Gerd: „Leerlauf, Vorlauf oder Sprungbrett?“ Der verlängerte Anlauf bis zum Berufseinstieg, seine Ursachen und Auswirkungen. Vortrag auf dem 1. Bildungsforum Schleswig-Holstein – „Eine Generation in der Warteschleife?: Herausforderungen für die berufliche Bildung“. 07. September 2007 – URL: http://www.bibb.de/dokumente/pdf/a21_wirueberuns_vortraege2007_ulrich_Kiel_IQSH2007-09-07_a.pdf (Stand: 10.08.2015)

Schlagworte

Befragungsergebnisse, KMU, Bildungsdienstleister, Ausbildungsnachfrage, Unterstützungsbedarf

Peter Jablonka, Klaus Jenewein, Gabriele Marchl

▶ 1.6 Handlungsansatz und Vorgehen der wissenschaftlichen Begleitforschung im Modellprogramm „Neue Wege/Heterogenität“

Ein Novum im Vergleich zu früheren Wirtschaftsmodellversuchsprogrammen in der Berufsbildung war, dass die neuen Förderschwerpunkte, darunter „Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung“ mit 17 bundesweiten Modellversuchen, von einer wissenschaftlichen Begleitung auf Programmebene, mit Zuständigkeit für den gesamten Förderschwerpunkt, eingerichtet wurden.⁷ Diese Innovation in der Programmarchitektur führte zu einer neuen Kontur der Rolle, Funktion und dem Konzept der Modellversuchsforschung und erforderte eine enge Zusammenarbeit mit den einzelnen Modellversuchen und der für den gesamten Förderschwerpunkt zuständigen Programmleitung. Das Handlungskonzept der wissenschaftlichen Begleitung war mit den Programmzielen kohärent abgestimmt und sah systematisch weitere Abstimmungsprozeduren im Umsetzungsverlauf vor. In diesem Sinne stellte der im Modellversuchsschwerpunkt gewählte Weg den Übergang zur Modellversuchsforschung neuen Typs dar.

1. Beteiligte Institutionen, deren Profile und Aufgaben

Die Forschungskomponente im Konzept der wissenschaftlichen Begleitung erhielt durch die neue Programmarchitektur ein strategisches Gewicht für den gesamten Förderschwerpunkt.

So bezogen sich ihre beratenden und unterstützenden Aufgaben hinsichtlich der Qualitäts- und Erfolgssicherung einerseits auf das gesamte Programm in enger Abstimmung mit der Programmleitung im BIBB (fachwissenschaftlich und administrativ) und andererseits auf die einzelnen Modellversuche – insofern wurde hier die bewährte Tradition wissenschaftlich begleiteter Modellversuche fortgesetzt (vgl. DEHNBOSTEL/DIETRICH/HOLZ 2010).

Um dieser Neuausrichtung gerecht zu werden, konstituierte sich das Team der modellversuchsübergreifend wie modellversuchsstützend vorgehenden wissenschaftlichen Begleitung aus Wissenschaftlern von drei kooperierenden Instituten:

⁷ In den früheren Modellversuchen war in jedes Projekt eine wissenschaftliche Begleitung mit jeweils eigenen Begleitkonzepten integriert.

- ▶ Forschungsgruppe SALSS mit Sitz in Bonn und Berlin,
- ▶ Institut für Berufs- und Betriebspädagogik der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg mit dem Lehrstuhl für Fachdidaktik technischer Fachrichtungen und
- ▶ Institut für wissenschaftliche Beratung GmbH Regensburg.

Das Kompetenzprofil aller beteiligten Institute weist Erfahrungen in der wissenschaftlichen Begleitung von Modellversuchen und Innovationsprogrammen in der beruflichen Bildung aus. Zudem wurden unterschiedliche, sich ergänzende Kompetenzen aus der empirischen Bildungsforschung und Evaluation sowie in einer partizipativen Aktionsforschung eingebracht, ein – wie noch näher erläutert wird – für Modellversuchsprogramme besonders geeigneter Forschungstypus.

Generell sah das Konzept der wissenschaftlichen Begleitung zunächst eine regionale Clusterung für die Beratung der einzelnen Modellversuche vor. Jedes der drei Institute war schwerpunktmäßig für ein regionales Cluster (im Norden und Osten, Mitte/Westen sowie Süden Deutschlands) zuständig. Die zugeordneten Modellversuche wurden bei der Planung und Umsetzung ihrer Vorhaben prozessbegleitend beraten und unterstützt. Anhand der Dokumentation dieser Unterstützung konnten die Programmleitung im BIBB und das BMBF den Programmverlauf nachvollziehen und mit der wissenschaftlichen Begleitung handlungsorientierte Bewertungskriterien für Modellversuchs- und Programmverlauf entwickeln.

Programmleitung, wissenschaftliche Begleitung und Modellversuche bildeten ein Forschungs- und Entwicklungsnetzwerk, das Handlungsansätze entwickelt, erprobt, und hinsichtlich ihrer Qualität, Veränderungswirkung und Transfereignung aus mehreren Perspektiven (Berufsbildungspraxis, -politik und -forschung) untersucht hat. Dabei hatten die Modellversuche und das von ihnen bearbeitete Vorhaben den Charakter programmatischer Interventionen zur Unterstützung kleiner und mittlerer Ausbildungsunternehmen in den Modellversuchsregionen. Generelles Ziel war es, diese Unternehmen in die Lage zu versetzen bzw. sie dabei zu unterstützen, die Herausforderungen des demografischen Wandels und zunehmender Heterogenität zukunftsorientiert zu bewältigen, sodass sie den eigenen Fachkräftebedarf strategisch durch Ausbildung sichern können.

2. Heterogenität und/oder Diversity? Zur Forschungs- und Handlungsrelevanz von zwei Begriffen

In den deutschen Bildungsdiskursen taucht der Begriff Heterogenität in spannungs- oder sogar problemgeladenen Bedeutungsdimensionen auf. Je nach Standpunkt und Sichtweise oszilliert er zwischen eher positiven und eher negativen Konnotationen. Die empirisch evidente Heterogenität in der Gesellschaft spiegelt sich im Alltag von Schulklassen und Lerngruppen eines hierarchisch strukturierten allgemeinen Bildungssystems wider.

Der Anspruch, Lernenden trotz ihrer unterschiedlichen Lernvoraussetzungen, Erfahrungen und Lernweisen in gleicher Zeit mit der gleichen Methode den gleichen „Lernstoff“ zu vermitteln, führt praktisch nie zu identischen Lernerfolgen. Jede entweder an einem Durchschnittsniveau oder an normativ vorgegebenen Bildungszielen gemessene individuelle Lernleistung wird, wenn diese nicht erreicht wird, automatisch als mehr oder weniger defizitär eingestuft. Umgekehrt wird das Bemühen der Angleichung an diesen Maßstab vom Lehrpersonal häufig als nicht enden wollende pädagogische Sisyphusarbeit erfahren.

Diesem „problembeladenen“ Begriffsverständnis von Heterogenität setzt die wissenschaftliche Begleitung des Förderschwerpunkts einen wissenschaftlich versachlichten Heterogenitätsbegriff entgegen: Nach der engeren etymologischen Wortbedeutung bezeichnet „Heterogenität“ nur erkennbare Unterschiede von Mitgliedern einer Gruppe (z. B. Schülerinnen und Schüler, die sich um Ausbildungsplätze bewerben, oder Unternehmen einer Region, die sich um Auszubildende bemühen). Die Bildungsforschung fragt nach deren sozial-kultureller Genese (z. B. Zuwanderung, erreichte bzw. nicht erreichte Bildungsabschlüsse) und den positiven und/oder negativen Auswirkungen, die diese für den Zugang zu beruflicher Bildung, Beschäftigung und Teilhabe am gesellschaftlichen Leben haben. Mit dieser sozialwissenschaftlichen, empirisch-analytischen Forschungsperspektive ist zunächst weder eine Wertung verbunden noch lässt sich daraus unmittelbar die Notwendigkeit bestimmter Handlungsstrategien für den Umgang mit Heterogenität im beruflichen Bildungswesen – seien es Segregation, Inklusion, Exklusion – ableiten.

Dennoch ist zu beobachten, dass in ausbildungsrelevanten Bildungskontexten und -maßnahmen nach wie vor die Auffassung virulent ist, dass bestimmte Merkmale der Personen und ihrer Bildungsbiografien per se vorteilhaft oder nachteilig beim Zugang zur Berufsbildung seien, also als Ursache für Scheitern oder Erfolg zu betrachten wären. Dabei wird von der systemischen Wirkung von Selektionsmechanismen ebenso wie von Angebots- und Nachfrage-Relationen auf den Ausbildungsmärkten abstrahiert. Aus dieser Perspektive erscheint bei den „Verlierern“ der Abbau von individuellen Bildungsdefiziten in bestimmten Maßnahmen geboten, was – so die programmatische Hypothese einer sozial motivierten Förderung von „Benachteiligten“ – einer Vermehrung der individuellen Bildungs- und Zugangschancen gleichkommen soll. Der seit den 1990er Jahren durch die Bundesländer sowohl im berufsbildenden Schulsystem als auch im sogenannten Übergangssystem – also von Angeboten unterhalb formaler Ausbildungsabschlüsse – betriebene Auf- und Ausbau von Bildungsprogrammen ist eine der Konsequenzen dieser Sichtweise. Es ist jedoch unverkennbar, dass diese Strategie – bedingt durch den demografischen Wandel – in Zeiten defizitärer Nachfrage nach Ausbildungsplätzen in großem Umfang Jugendliche dem Ausbildungs- und Arbeitsmarkt entzieht, sodass das für die Fachkräftesicherung benötigte Potenzial nicht mehr ausgeschöpft werden kann (vgl. JENEWEIN 2013; BERTELSMANN STIFTUNG 2009, 2011).

Vor diesem Hintergrund ging der Förderschwerpunkt von einem positiven Verständnis von Heterogenität als „Chance“ für die Fachkräftesicherung kleiner und mittlerer Unternehmen über die Ausbildung im dualen System aus. Unter den gegebenen Herausforderungen

von demografischem Wandel, einem sich regional und branchenspezifisch bereits deutlich zeigenden Fachkräftemangel der Betriebe sowie einer sich kontinuierlich verschärfenden Konkurrenz der dualen und akademischen Berufsausbildung um Nachwuchs ist ein erweiterter Blickwinkel auf vorhandene, noch ungenutzte oder unzureichend genutzte Potenziale erforderlich – theoretisch und praktisch. Insofern ist die begriffliche Reflexion im Konzept der Begleitforschung keine überflüssige akademische Übung, sondern Ausdruck eines handlungsrelevanten Umdenkens als Voraussetzung für die praktische Bewältigung der Herausforderungen, vor denen alle Akteure in der Praxis stehen.

Dieser Zielsetzung, einen anderen, positiven Umgang mit der Heterogenität jugendlicher Ausbildungsbewerber/-innen zu bewirken, entspricht auch der deskriptive Begriff „Diversity“, der nicht nur in der internationalen bildungspolitischen Debatte, sondern auch in international tätigen Unternehmen und Organisationen geläufig ist. Initiativen von Politik und Wirtschaft begreifen Diversity-Management und eine Diversitätskompetenz von Führungskräften, Bildungspersonal und betrieblichen Fachkräften als angemessene Antwort auf Globalisierung, Migration und demografischen Wandel (vgl. „Charta der Vielfalt“, www.vielfalt-als-chance.de). Daraus folgt eine positive Wahrnehmung der politisch, gesellschaftlich, kulturell und individuell bestimmten Unterschiedlichkeit von Individuen als wünschenswerte Vielfalt.

In Personal- und Organisationsentwicklungsansätzen wird Diversity durchweg begrüßt und potenzialorientiert weiterentwickelt (vgl. STUBER 2004). Doch die Berufsbildungsforschung und erst recht die Berufsbildungspraxis haben im Hinblick auf innovative Diversity-Ansätze sowohl einen nachholenden als auch einen zukunftsorientierten Erkenntnis- und Handlungsbedarf (vgl. KIMMELMANN 2009, S. 129–151; LEIPRECHT 2009, S. 66–77).

Im Konzept der wissenschaftlichen Begleitforschung bildeten die Begriffe „Heterogenität“ und „Diversity“ keinen Gegensatz. Angesichts der Funktionen, die eine übergeordnete wissenschaftliche Begleitung für die Steuerung und Umsetzung des Förderschwerpunkts hat, ging es darum, die empirisch-analytische Begriffsdimension von „Heterogenität“ mit der potenzialorientierten Dimension von „Diversity“ erkenntnisförderlich und handlungsrelevant in Beziehung zu setzen. Ausgangslage, Rahmenbedingungen und Zielsetzungen des Förderschwerpunkts „Neue Wege/Heterogenität“ forderten einen neuen potenzialorientierten Denk- und Handlungsansatz im Hinblick auf wirtschaftlich und sozial grundlegend veränderte Ausbildungsbedarfe der Unternehmen generell und speziell der kleinen und mittleren (KMU) im demografischen Wandel.

3. Voraussetzungen und Rahmenbedingungen der wissenschaftlichen Begleitforschung

Die Vorarbeiten, die im Auftrag des BMBF und des BIBB zur Entwicklung der Programmatik des Förderschwerpunkts geleistet wurden (siehe dazu Kap. 1.1, 1.3 und 1.6), belegen nicht nur den Zusammenhang von demografischem Wandel, steigenden Anforderungen der Wirtschaft,

wachsenden Ansprüchen an die Ausbildungsberufe und Veränderungen der betrieblichen Rekrutierungsstrategien. Sie belegen auch die hohe Handlungsrelevanz der Heterogenitätsthematik für die Attraktivität, Integrationsfähigkeit, Effektivität und Qualität des deutschen Berufsbildungssystems (vgl. WESTHOFF/ERNST 2010; RAUNER/PIENING 2010).

Dem zentralen Erkenntnisinteresse des Förderschwerpunkts „Neue Wege/Heterogenität“ folgend stellte sich die übergreifende Forschungsfrage, welche Veränderungen im Umgang mit heterogenen Zielgruppen vor und in der Ausbildung notwendig, erwünscht und praktikabel sind, um die aktuellen bildungspolitischen Strategien des BMBF wie die Ausschöpfung von Ausbildungsressourcen, die Verbesserung der Durchlässigkeit im Bildungs- und Ausbildungssystem sowie die Förderung von Anschlüssen statt Ausschlüssen (Bildungsketten) zu unterstützen. Schon das Leitziel des Förderschwerpunkts, im dualen Ausbildungssystem „Heterogenität“ für neue Wege zur Ausbildung und damit zur Fachkräftesicherung der Unternehmen im demografischen Wandel zu nutzen, implizierte sowohl forschungs- als auch entwicklungsrelevante Aspekte.

Hinzu kam, dass Heterogenität in der beruflichen Bildung kein neuer und erst recht kein statischer Zustand ist. Bedingt durch Veränderungsprozesse in Wirtschaft und Gesellschaft, aber auch durch das Bildungssystem entwickeln und verändern sich auch die Ausprägungen der Heterogenität im dualen Ausbildungssystem mit einer meist nicht vorhersehbaren Dynamik: nicht nur bei Jugendlichen, sondern auch bei Ausbildungsbetrieben und vor allem im Regionalkontext.

Mehrdimensionale empirische Ausprägungen von Heterogenität in den unterschiedlichen Handlungsfeldern des dualen Ausbildungssystems gehören in der Berufsbildungsforschung zu den offenen empirischen Forschungsfragen, die quantitative ebenso wie qualitative Forschungsmethoden erfordern. Die individuelle Unterschiedlichkeit der Lernenden in organisierten Lernkontexten und ihr unterschiedlicher Lernerfolg sind einerseits Voraussetzung und ständige Herausforderung für die (Aus-)Bildungspraxis. Die vergleichende Bewertung von individuellen Lernleistungen anhand von normierten Anforderungsstandards (re-)produziert systematisch Unterschiede, die als mehr oder weniger günstige Ausbildungsvoraussetzungen die geregelten Zugänge zur Berufsausbildung und Erwerbsarbeit öffnen, erschweren oder verwehren.

In dynamischen Gesellschaften haben die Berufsbildungssysteme immer einen mehr oder weniger großen Anpassungs- und Innovationsbedarf, dem langwierige Prozeduren, Traditionen und Verkrustungen entgegenstehen. Durch den demografischen Wandel und die dadurch bedingten Umschichtungen in der Alterspyramide der Erwerbsbevölkerung ist aber im dualen Ausbildungssystem ein besonderer Innovationsbedarf entstanden. Die etablierten, administrativ und gesetzlich geregelten Zugangswege erweisen sich als hinderlich oder umständlich für die Ausschöpfung von Ausbildungspotenzialen bei Jugendlichen *und* bei Betrieben. Dies begründet einen explorativen, anwendungsnahen Forschungsansatz, genauer gesagt: den bestimmten Typus von Modellversuchsforschung.

Programmleitung und wissenschaftliche Begleitung gingen im Förderschwerpunkt daher davon aus, dass für die Verbesserung der dualen Ausbildung und die Steigerung ihrer Attraktivität eine Vielfalt von Handlungsansätzen benötigt werden, die rasch und direkt in

der Praxis ansetzen und je nach Handlungsbedarf und -feld geeignete Kooperationspartner mit Gestaltungsinteresse und Gestaltungskompetenz einbeziehen. Die *leitende Forschungshypothese* war, dass die Ausbildungsunternehmen als Organisationen und das dort arbeitende Ausbildungspersonal neue heterogenitätssensible Kompetenzen benötigen, um bei deutlich abnehmenden Schulabgängerzahlen und anderen standort- sowie regionalbedingten Restriktionen ein ausbildungsmotiviertes und -geeignetes Bewerberpotenzial zu gewinnen und erfolgreich auszubilden (vgl. WESTHOFF/ERNST 2011).

Wirtschaftsmodellversuche auf gesetzlicher Grundlage (BBiG §90, 1 d) bieten durch die förderpolitisch geforderte enge Zusammenarbeit mit Ausbildungsunternehmen ein besonders geeignetes Forschungs- und Entwicklungsfeld zur Überprüfung dieser Hypothese und zur Initiierung von notwendigen Veränderungen in der Ausbildungspraxis. Da es noch keine Lehrgänge, Kurse, Seminare oder Handlungshilfen für einen ausbildungsförderlichen Umgang mit Heterogenität gab, konnten die 17 Modellversuche des Förderschwerpunkts „Neue Wege/ Heterogenität“ in Kooperation mit Unternehmen Bildungspersonal und anderen Ausbildungsakteuren die ersten Anstöße zur Innovation bisheriger Praktiken bewirken.

4. Herausforderungen der Modellversuchsforschung

Die Umsetzung des Förderschwerpunkts fand demzufolge grundsätzlich in einem offenen Forschungs- und Entwicklungsfeld statt, das nicht allein durch ein vorab definierbares Set von Forschungsfragen zu erschließen war. Die Begleitforschung musste sowohl den bereits erläuterten empirischen Veränderungen der Heterogenität als auch der Emergenz von Problem- und Fragestellungen aus dem laufenden Begleitprozess Rechnung tragen. Zusätzlich zu den bereits geplanten Aktivitäten mussten unvorhersehbare Ereignisse, nicht planbare Entwicklungen und ihre empirischen Folgen und Wirkungen prozessbegleitend wahrgenommen und in ihrer Handlungsrelevanz kritisch reflektiert und analysiert werden.

Auf Basis solcher Erkenntnisse konnten der Programmleitung steuernde und/oder unterstützende Interventionsmaßnahmen für die Arbeit der Modellversuche im Umsetzungsprozess vorgeschlagen werden. So wurde sichergestellt, dass die in den Förderanträgen der Modellversuche dargelegten Handlungsansätze den Veränderungen und aktualisierten Herausforderungen der Praxis angemessen und gewachsen bleiben. Dazu einige Beispiele:

- ▶ In den eineinhalb Jahren nach der Veröffentlichung der Förderrichtlinie bis zum Start der Modellversuche im Jahr 2011 hat sich ein Handlungsbedarf bei den Unternehmen herauskristallisiert. Viele bemerken anhand von Bewerberzahlen, der Dauer der Suchprozesse, aber auch zunehmender Absagen der Bewerber/-innen, dass es von Jahr zu Jahr schwieriger wird, zum Unternehmen passende und aus ihrer Sicht für den Ausbildungsberuf geeignete Auszubildende zu finden. Das Wissen, dass der demografische Wandel auch im eigenen Unternehmen „angekommen“ ist, weckte die Bereitschaft zu einem veränderten Vorgehen bei der Vermarktung und Besetzung der Ausbildungsstellen. Dieser erfahrungsbasierte

Handlungsdruck war zwar ein Ansatzpunkt für die Modellversuche, aber die wachsende Bereitschaft der ausbildenden Unternehmen, nun auch vermehrt förderbedürftige junge Menschen für eine Ausbildung in Erwägung zu ziehen, bedeutet noch nicht, dass sie eine heterogenitätssensible fördernde Ausbildung aus eigener Kraft auch leisten könnten.

- ▶ Während der Laufzeit der Modellversuche hatte sich innerhalb weniger Monate das Spektrum der migrationsbedingten Merkmale durch die politisch erwünschte Anwerbung junger Südeuropäer/-innen oder eine geduldete Zuwanderung von Roma aus den neueren osteuropäischen Mitgliedsstaaten verändert. Für einige Modellversuche waren solche Entwicklungen direkt handlungsrelevant.
- ▶ Parallel zu den eingetretenen Veränderungen im Forschungs- und Entwicklungsfeld lieferte die empirische Bildungsforschung des BIBB und anderer Institutionen Studien, Berichte, Statistiken mit Daten und Trends zu den diversifizierten Ausbildungsmärkten, die von der wissenschaftlichen Begleitung in ihrer Relevanz für den Förderschwerpunkt kritisch reflektiert und handlungsorientiert aufbereitet werden mussten (vgl. JENEWEIN 2013b). Auch das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung erfasst die laufenden Veränderungen der regionalen Ausbildungsmärkte Deutschlands auf neue Weise. Statistisch datenbasiert werden fünf Ausbildungsmarkttypen unterschieden, um in den Arbeitsagenturen „den veränderten Strukturbedingungen vor Ort gerecht zu werden“ (KLEINERT/KRUPPE 2012, S. 1–7).
- ▶ Nach aktueller Datenlage hat sich seit 2010 die Lage auf den Ausbildungsmärkten generell, in einigen Bundesländern jedoch ganz besonders zugunsten der Ausbildungsstellen suchenden Jugendlichen verändert. Es münden mehr Schulabgänger/-innen direkt in duale Ausbildung ein, Maßnahmen im Übergangssystem sind teilweise stark rückläufig. In einigen Regionen können Jugendliche mit guten Ausbildungsvoraussetzungen wieder zwischen mehreren betrieblichen Ausbildungsstellen wählen (vgl. FRIEDRICH 2013, S. 4 f.), sodass Betriebe verstärkt mit Absagen der von Ihnen ausgewählten Ausbildungsbewerber/-innen rechnen müssen. In manchen Regionen und Branchen führte dies zu einem erheblichen Rückgang an Neuverträgen, der die Fachkräfteversorgung gerade der kleinen und mittleren Unternehmen gefährdet (vgl. BMBF 2013, S. 10 f.).

Es gehört zu den Stärken der Aktionsforschung in und mit Modellversuchen, dass die problematischen Auswirkungen solcher Entwicklungen in der Praxis zeitnah wahrgenommen und vor Ort mit Stakeholdern und Kooperationspartnern lösungsorientiert aufgegriffen werden können. Denn die Praxisakteure handeln nicht auf Basis von statistischen Prognosen oder einer von Datenreports gestützten Bildungsberichterstattung, sondern erfahrungs- und evidenzbasiert.

Forschungsergebnisse dazu, wie und womit es gelingt, innovative Veränderungen im Handeln von Praktikern in Handlungsfeldern der dualen Berufsausbildung zu erreichen, sind bei entsprechender Aufbereitung handlungsrelevant für die Berufsbildungspolitik in Bund, Ländern und Regionen (vgl. STAHL 2005b). Wissenschaftlich begleitete und evaluierte Modellversuche liefern vergleichsweise kurzfristig anwendungsnahe Erkenntnisse für die Praxis

und mittelfristig qualitative Erkenntnisse zur weiteren Ausgestaltung von Förderprogrammen der Berufsbildungspolitik. Nicht zuletzt über den Austausch mit unterschiedlichen Ansätzen der Berufsbildungsforschung arbeitet die Modellversuchsforschung „am Puls der Praxis“ und erkennt früher und qualitativ genauer, wo und in welcher Weise sich ein Handlungsbedarf entwickelt (vgl. SEVERING/WEISS 2013).

Allerdings stellten Planung, Organisation und Umsetzung des Förderschwerpunkts in vernetzten Austausch- und Kooperationsprozessen für alle Beteiligten eine komplexe Handlungssituation mit einer Reihe von Unsicherheitsfaktoren dar. Folgende Fragen waren für die Programmarbeit der wissenschaftlichen Begleitung leitend: Wie und in welchem Maß gelingt es den Modellversuchen, Unternehmen und Ausbildungspersonal „ins Boot“ zu holen, d. h. für ein Heterogenität wertschätzendes Denken und verändertes Handeln zu gewinnen? Welchen aktuellen Unterstützungsbedarf haben die Jugendlichen und Ausbildungspraktiker in den Jahren 2011 bis 2014 im Vergleich zu dem in der Programmentwicklung einige Jahre vorher antizipierten? Welche weiteren ausbildungsrelevanten Kooperationspartner, Multiplikatoren und Türöffner können tatsächlich auf den Förderschwerpunkt und seine Modellversuche aufmerksam gemacht und eingebunden werden, um die neuen Handlungsansätze der Modellversuche öffentlichkeitswirksam zu unterstützen und zu verbreiten? Diese Fragen konnten erst im Verlauf der Umsetzung der Modellversuche und in ständiger Rückkoppelung aller Akteure beantwortet werden. Deren Vernetzung und Partizipation an der Begleitforschung konnte konstruktiv und in abgestimmten Verfahren zur koproduktiven Erkenntnisgewinnung im Forschungs- und Entwicklungsnetzwerk des Förderschwerpunkts genutzt werden.

5. Grundzüge der Aktionsforschung im Netzwerk des Förderschwerpunkts

Das offene Forschungs- und Entwicklungsfeld des Förderschwerpunkts, die unterschiedlichen, gleichwohl aber ineinandergreifenden Aufgaben und Funktionen von Programmleitung und wissenschaftlicher Begleitung sowie von 17 Modellversuchen, die ihrerseits Expertise, Kreativität und Kontakte zu Ausbildungsunternehmen und -institutionen einbrachten, stellten die Kooperationsprozesse während der Umsetzung vor große Herausforderungen: Einerseits wurde von allen Beteiligten Flexibilität und Reaktionsschnelligkeit gefordert, andererseits waren laufend zeitintensive, manchmal auch zeitraubende multilaterale Abstimmungsprozesse im Netzwerk des Förderschwerpunkts erforderlich, damit das Handeln aller Beteiligten eine klar erkennbare, stabile gemeinsame Orientierung gewann. Programmleitung und wissenschaftliche Begleitung bewegten sich daher während der Umsetzungsprozesse ständig in wechselnden Spannungsfeldern, ohne dass es hierzu geregelte Verfahren geben konnte. Öffentlich geförderte Programme benötigen unbestreitbar ein „top down“ steuerndes Programmmanagement, sollen aber auch programmatisch vernetzte Kommunikation und Kooperation „auf Augenhöhe“ und Partizipation aller Beteiligten gewährleisten.

Angesichts dieser Anforderungen verfolgte die wissenschaftliche Begleitung des Förderschwerpunkts einen Aktionsforschungsansatz, der sich aufgrund seines partizipativen und multiperspektivischen Charakters in zahlreichen Programmen und Projekten – zum Teil auch in den Modellversuchsprogrammen der letzten Generation (vgl. SCHEMME/ZIMMERMANN 2009) – bewährt hat (u. a. LEWIN 1951; MORENO 1951; HAAG 1972, 1995; STAHL 2005a). Dabei war der wissenschaftlichen Begleitung bewusst, dass Aktionsforschung in der Praxis stets mit unterschiedlichen Aufgabenstellungen und wechselnden Rollen des wissenschaftlichen Begleitpersonals einhergeht und somit nicht nur in der Berufsbildungsforschung Gegenstand kritischer Auseinandersetzungen war und ist (vgl. JENEWEIN 2007; NICKOLAUS/SCHNURPEL 2001; MOSER 1978). Im Hinblick darauf hat allerdings die neuere internationale Aktionsforschung ihre Verfahren methodologisch reflektiert und kommuniziert diese in einschlägigen Foren und Publikationen wie beispielsweise dem *International Journal of Action Research* (vgl. FRICKE 2004, 2005; EIKELAND 2012).

Aktionsforschung hat vor allem in Skandinavien eine langjährige Tradition in der Regionalentwicklung, in Unternehmensnetzwerken, in Innovationsprogrammen und -projekten sowie in der europäischen Arbeits- und Berufsbildungsforschung (vgl. GUSTAVSEN 2004, S. 17 ff.). Dabei hat sich gezeigt, dass zur Bewältigung von wirtschaftlichen und sozialen Veränderungsprozessen Strategien, Handlungswissen und Handlungskonzepte erforderlich sind, die die „Bottom-up“-Kreativität regionaler Akteure aus unterschiedlichen Handlungsfeldern, aber ähnlichen oder komplementären Interessen, stimulieren, einbinden und nutzen (vgl. z. B. GUSTAVSEN 2004; FRICKE 2004; QVALE 2008). Auch der wissenschaftlichen Begleitung des Förderschwerpunkts „Neue Wege/Heterogenität“ kam es darauf an, die Innovationskraft der Modellversuche zu stärken, diese aber zugleich in den Kooperationsprozessen an den Förderrichtlinien und den Programmzielen sowie ihrer empirisch veranlassten Spezifizierung im Umsetzungsprozess auszurichten.

In dieser Hinsicht handelte die wissenschaftliche Begleitung als „Anwalt des Programms“. In der Startphase der Umsetzung wurden daher die in den Förderanträgen der Modellversuche für ihren regionalen Handlungskontext formulierten Forschungs- und Entwicklungsziele über ein einheitlich strukturiertes Zielsystem mit den Leitzielen des Förderschwerpunkts verknüpft. Damit stand eine Zielkaskade von Programm- und Modellversuchszielen als Navigationshilfe für eine intersubjektiv kontrollierbare Umsetzungsarbeit zur Verfügung. Inhaltlich war damit ein gemeinsam erarbeitetes und geteiltes Verständnis der Heterogenitätsprogrammatik verbunden. Auch wenn sich einzelne Modellversuche durchaus auf Zugangswege für eine bestimmte Gruppe von Jugendlichen fokussierten, bezog der Förderschwerpunkt insgesamt nicht mehr nur bestimmte „benachteiligte Zielgruppen“ ein. Vielmehr wurden im Prinzip alle jungen Menschen mit ihren Ausbildungsvoraussetzungen und Ausbildungsbedürfnissen berücksichtigt, um ihre Potenziale für betriebliche Ausbildungsbedarfe zu erschließen. Und zwar so wie sich diese in der Zeit von 2011 bis 2012 aus Sicht der mit den Modellversuchen kooperierenden Ausbildungsunternehmen darstellten.

Das Finden neuer Lösungen für die nur noch bedingt erfolgreichen traditionellen betrieblichen Such-, Auswahl- und Ausbildungsstrategien ist in der Modellversuchsforschung ein iterativer und stets partizipativer Prozess. Denn nur in der Ausbildungspraxis akzeptierte, d. h. hinsichtlich ihres Nutzens überzeugende, Handlungsansätze lassen sich verstetigen und weiter verbreiten.

Aktionsforschung vollzieht sich grundsätzlich in Iterationen, die sowohl auf Handeln (Veränderung, Verbesserung) als auch auf Forschung (Verstehen, Wissen, Theoriebildung) zielen. Handlungs- und Forschungsziele stehen dabei in Wechselwirkung und bedingen sich gegenseitig: Die in die Entwicklung und Erprobung von neuen Wegen involvierten Akteure (Modellversuche und ihre Kooperationspartner) sind auch in den Forschungsprozess einbezogen. Umgekehrt werden die Analysen und Erkenntnisse der wissenschaftlichen Begleitung für die Programmleitung, aber auch für die Modellversuchsakteure selbst kontinuierlich aufbereitet und für die weitere Versuchsarbeit zur Verfügung gestellt. In abgestimmten Forschungs- und Handlungsphasen vollzieht sich das prozessintegrierte „Aktionslernen“ aller Beteiligten. Dabei wird auf der einen Seite das für einen neuen Umgang mit Heterogenität erforderliche Handlungswissen in der beruflichen Bildungspraxis generiert (vgl. WESTHOFF/ERNST 2010, 2011). Auf der anderen Seite erarbeiten wissenschaftliche Begleitung und Programmleitung aus dieser vorwiegend qualitativen empirischen Modellversuchsforschung Beiträge zu den aktuell laufenden Berufsbildungsdiskursen (vgl. RIEGLER 2008).⁸

Nicht zuletzt aufgrund eigener Erfahrungen in der Modellversuchsforschung vergangener Jahre bedeutet dieser Forschungskontext für die wissenschaftliche Begleitung, dass sich das eigene Rollenhandeln in einer reflektierten und transparent nachvollziehbaren Gratwanderung zwischen der Empathie mit den Zielen des Förderschwerpunkts bzw. der einzelnen Modellversuche und der gebotenen wissenschaftlichen kritischen Distanz bei einer methodisch kontrollierten Datenbeschaffung, -auswertung und -analyse konkretisiert. Dies bedingt einen neuen Blick auf die Gütekriterien empirischer Forschung, die weiter unten thematisiert werden.

Je nach Zielsetzung und Aufgabenstellung im Umsetzungsprozess schlug die wissenschaftliche Begleitung der Programmleitung angemessene und einander ergänzende qualitative und/oder quantitative empirische Forschungs- und/oder Gestaltungsmethoden für die gemeinsam mit den Modellversuchsakteuren auszugestaltenden Programmaktivitäten – etwa in Arbeitsforen und Netzwerktreffen – vor. Dabei setzte sie sich für eine partizipativ organisierte Zusammenführung der im Förderschwerpunkt vorhandenen Kompetenzen und fachlichen Expertisen ein, um ein wechselseitig kritisches Reflexionsniveau zu sichern. Dies sind faktisch führende Aushandlungsprozesse, die eine Grenze an den derzeit geltenden förderrechtlichen Rahmenbedingungen und den Entscheidungen einer weisungsberechtigten Programmleitung haben.

8 Beispielsweise der Beitrag zum Workshop der Arbeitsgemeinschaft Berufsbildungsnetzwerk (AGBFN) 2012 in Nürnberg oder die von Programmleitung und wissenschaftlicher Begleitung gestalteten Workshops der Hochschultage Berufliche Bildung Osnabrück 2011 und Duisburg Essen 2013.

Darüber hinaus brachte die Einbindung von Teammitgliedern der wissenschaftlichen Begleitung in die nationale und internationale wissenschaftliche Diskussion (Hochschultage Berufliche Bildung, internationale Bildungskonferenzen und nationale Fachgesellschaften wie DeGEval) Impulse aus der aktuellen wissenschaftlichen Diskussion über das Spannungsfeld von Aktions- und Evaluationsforschung ein. Solche Aktivitäten dienten bereits dem Transfer der in der Modellversuchsforschung entwickelten Konzepte und erworbenen Erfahrungen in die bildungspolitische Diskussion sowie in die Fachdiskussion der einschlägigen „scientific communities“.

6. Ziele und Vorgehen der wissenschaftlichen Begleitung

Leitziel der wissenschaftlichen Begleitung war die Erfolgssicherung des Modellversuchsprogramms. Summative (bilanzierend bewertende) und formative (begleitend gestaltende) Evaluationsstrategien (in Anlehnung an die von BLOOM eingeführte Unterscheidung von formativer und summativer Evaluation, BLOOM et al. 1971) trugen zu einer wissenschaftlich nachprüfbarer Optimierung der Entwicklungsschritte und Ergebnisse auf Programm- und Modellversuchsebene (vgl. JENEWEIN 2004, 2005) bei.

Das gestaltende Element der *formativen Evaluation* verfolgte in Kooperation mit der administrativ-fachlichen Programmleitung und den Akteuren der Modellversuche das Ziel, die innovativen Entwicklungsprozesse nach Maßgabe der programmatischen Zielsetzungen des Förderschwerpunkts und der aktuellen Entwicklungen angemessen und bedarfsorientiert zu unterstützen. Diese prozessbegleitende formative Evaluation wurde als gemeinsamer Lernprozess der Beteiligten in Programmleitung, wissenschaftlicher Begleitung und Modellversuchen begriffen, um in komplex vernetzten Umsetzungsprozessen „relevante Entscheidungen absichern“ zu können (ENZYKLOPÄDIE ERZIEHUNGSWISSENSCHAFT 1995, S. 359, S. 342 f.).

Mit der auf Ergebnisse und Wirkungen orientierten *summativen Evaluation* verknüpft sich der Aktionsforschungsansatz mit einem hypothesengeleiteten Ansatz der empirischen Bildungsforschung (vgl. RAUNER 2002, S. 36 f.). Dabei war und ist der wissenschaftlichen Begleitung selbstverständlich bewusst, dass im Kontext eines Modellversuchsprogramms in der beruflichen Bildung keine methodologisch unter Laborbedingungen abgesicherte Wirkungsforschung betrieben werden kann. Allerdings werden die empirischen Wirkungen der Interventionen der Modellversuche in der Praxis der Ausbildungsunternehmen und -institutionen, d. h. die dort erreichten Veränderungen im Denken und Handeln der Akteure, erhoben und datenbasiert bewertet. Auf Grundlage des Zielsystems jedes Modellversuchs wurden gemeinsame Ziel- und Ergebnisindikatoren vereinbart und modellversuchsspezifisch operationalisiert, um zu einem intersubjektiv nachvollziehbaren Gesamtprozess der Datenerhebung, -analyse und -interpretation bzw. zur Bewertung der Zielerreichung zu kommen. Darüber hinaus wurden auch modellversuchsübergreifende Kriterien formuliert, an denen der Erfolg des Programms zu messen war und die im Rahmen von Erhebungen und den Modellversu-

chen selbst, aber auch unter den kooperierenden KMU überprüft wurden. Insbesondere ging es dabei um die Nutzung und Bewertung der von den Modellversuchen entwickelten und erprobten Dienstleistungen zur Unterstützung der betrieblichen Ausbildung. Neben dem Merkmal der Intersubjektivität (vgl. KROMREY 1983, S. 20 sowie KROMREY 2002, S. 43 ff.) finden die durch die einschlägigen Communitys definierten Evaluationsstandards (vgl. SANDERS 2000; DeGEval 2008; Rossi et al. 2004) Berücksichtigung.

Gegenstand beider Evaluationsverfahren waren die Prozesse, Ergebnisse und Wirkungen des Förderschwerpunkts und seiner Modellversuche unter drei Aspekten:

1. Zielorientierung und Zielerreichung, gemessen an den modellversuchsspezifischen und mit der wissenschaftlichen Begleitung erarbeiteten Zielsystemen sowie den wissenschaftlich begutachteten Zwischen- und Endberichten der Modellversuche;
2. Prozessbegleitung und -dokumentation sowohl auf der Programm- als auch auf der Modellversuchsebene mit dem online verfügbaren Monitoring- und Dokumentationssystem ;
3. Wirkungsbeurteilung der durch die Interventionen der Modellversuche erreichten und feststellbaren Veränderungen in den Handlungsfeldern sowohl hinsichtlich intendierter als auch nicht intendierter (emergenter) Wirkungen.

Mit diesem Vorgehen trug die wissenschaftliche Begleitung insgesamt bei zur

- ▶ qualitätsorientierten Gestaltung der Kooperations-, Entwicklungs-, Erprobungs- und Transferprozesse in den geförderten Modellversuchen ebenso wie im gesamten Förderschwerpunkt,
- ▶ konstruktiven Vernetzung von Wissen, Expertise und Interessenlagen der Akteure aus unterschiedlichen Handlungskontexten über Rückkoppelungsprozesse, die wechselseitiges Lernen stimulieren und realisieren,
- ▶ prozessbegleitenden Generierung von Forschungs- und Handlungswissen durch die Erhebung und Auswertung von Daten und Erfahrungen sowie Inputs aus der aktuellen Berufsbildungsforschung,
- ▶ Unterstützung der wissensbasierten Kooperation aller Akteure im Forschungs- und Entwicklungsnetzwerk des Förderschwerpunkts „Neue Wege/Heterogenität“ durch methodisch-instrumentelle Anleitung für Selbstevaluation, Monitoring und Berichterstattung nach vereinbarten Formaten.

In Zusammenarbeit mit der Programmleitung des BIBB wurden die Evaluationsergebnisse zur Unterstützung des Erkenntnis- und Ergebnistransfers in die Handlungssysteme von Politik, Berufsbildungspraxis und Berufsbildungsforschung aufbereitet (vgl. STAHL 2005a; SCHEMME 2009). Dabei wurden (und werden auch nach Auslaufen der Förderung der Modellversuche) parallel zwei *Transferstrategien* verfolgt:

- ▶ *Interner Transfer im Netzwerk des Förderschwerpunkts* zwischen Modellversuchen, wissenschaftlicher Begleitung und Programmleitung, wobei die wissenschaftliche Begleitung

themenspezifisch Beiträge im Rahmen von Programmveranstaltungen, Arbeitstreffen, Workshops sowie Konferenz- und Tagungsaktivitäten leistet. Dies kann auch als horizontale Transferstrategie bezeichnet werden, die im Kontext der Modellversuche auch deren regionale und branchenspezifische Netzwerkpartner in die Verbreitung von Erkenntnissen und Ergebnissen einbezieht.

- ▶ *Externer Transfer in andere Programme und Initiativen* auf Bundes- und Länderebene wie Bildungsketten, Perspektive Berufsabschluss, Jobstarter Connect, Berufsorientierung, Ausbildung plus, ANKOM, DECVET, Good Practice Center sowie Fachtagungen und Workshops der Hochschultage Berufliche Bildung, AG BFN, Fachveranstaltungen und Konferenzen von Verbänden, des BIBB oder des BMBF. Die wissenschaftliche Begleitung erarbeitete mit der Programmleitung Beiträge des Förderschwerpunkts „Neue Wege/Heterogenität“ zu einschlägigen Konferenzen und Publikationen sowie Empfehlungen für die Berufsbildungspraxis und die Berufsbildungspolitik. Dies ist eine vertikale Transferstrategie mit dem Ziel, strukturelle Veränderungen im System der dualen Ausbildung zu erreichen und die dafür notwendigen Entscheidungsträger einzubeziehen.

Aus diesen Zielsetzungen leiten sich versuchsstützende und versuchsfördernde Aufgaben auf mehreren Handlungsebenen ab (vgl. ERZ/JENEWEIN/KRAMER 1998, S. 84 ff.; FRICKE 2005). Grundlage ist die Weitergabe und gemeinsame Weiterentwicklung des empirischen und theoretischen Wissens, das die Akteure des Förderschwerpunkts für die Erfüllung ihrer Aufgaben bei der Lösung von (regional-)spezifischen Heterogenitätsproblemen, bei der Einbindung von Partnern und der (Weiter-)Entwicklung ihrer Innovationsstrategien und Instrumente benötigen: Handlungswissen für das gemeinsame Forschungsfeld, das interaktiv erarbeitet werden muss (vgl. GUSTAVSEN 2004). Daraus entstand ein sowohl proaktiver als auch reaktiver Beratungsbedarf der Modellversuchsakteure, der sich konkret erst in den horizontal und/oder vertikal vernetzten Kooperationsprozessen ergab.

Zur *proaktiven Beratung* gehörten thematische und/oder methodisch-theoretische Inputs zum Aufbau eines gemeinsamen Verständnisses von Herausforderungen der bedarfsorientierten Weiterentwicklung einer praktisch höchst unterschiedlich ausgeprägten Ausbildungskompetenz von kleinen und mittleren Unternehmen. Auch diese sind „heterogen“, was Ausbildungserfahrung sowie organisatorische und personelle Ausbildungsressourcen betrifft. Hier mussten die Unterstützungsangebote der Modellversuche passgenau ansetzen und den Unternehmen neue Lösungen für ihre spezifischen Probleme bei der Akquirierung und Ausbildung von Auszubildenden mit heterogenen Voraussetzungen und Förderbedarfen bieten.

Dazu benötigten die Modellversuchsakteure

- ▶ Inputs aus der aktuellen Forschung zu berufspädagogischen, berufsdidaktischen, psychologischen und soziologischen Aspekten von Heterogenität,
- ▶ Möglichkeiten für einen kollegialen Austausch von Erfahrungen bei der Kooperation mit Unternehmen,

- ▶ methodische Ansätze und Instrumente für ein durch kontinuierliche Selbstevaluation gesteuertes Projektmanagement des eigenen Modellversuchs,
- ▶ Inputs zur transferförderlichen Gestaltung von Modellversuchsprodukten (Medien, Publikationen) sowie für die Mitwirkung an internen und externen Transferstrategien.

Der reaktiven Beratung kam die wichtige Funktion zu, ungeplante oder nicht antizipierte Frage- und Problemstellungen aus den Modellversuchen bzw. den aktuellen Problemlagen des dualen Ausbildungssystems aufzugreifen und eine kooperative Lösungsfindung mit den Experten aus den Modellversuchen und/oder ihren Kooperationspartnern vor Ort bzw. in den Regionen zu unterstützen.

7. Exemplarische Ergebnisse der partizipativen Aktionsforschung

Die Modellversuche setzten mit ihren Vorhaben in unterschiedlichen Regionen unter jeweils besonderen Rahmenbedingungen an und bezogen spezifische Zielgruppen – vor allem die kleineren und mittleren Unternehmen – sowie mehr oder weniger eingegrenzte jugendliche Adressaten ein. Eine erste Analyse der wissenschaftlichen Begleitung zu den Aktivitäten der Modellversuche ergab mehr als einhundert „Instrumente“ zur Umsetzung der intendierten Handlungskonzepte. Diese wurden unter Einbeziehung der Ergebnisse des vorgeschalteten Forschungs- und Entwicklungsprozesses in mehreren Schritten und Abstimmungsrunden von wissenschaftlicher Begleitung, Programmleitung und den Modellversuchen selbst zu einer überschaubaren Zahl von Konzepten unterschiedlicher Reichweite für letztlich fünf Handlungsfelder verdichtet. Diese Systematisierung der von den Modellversuchen erarbeiteten Instrumente und insbesondere die Identifizierung von Handlungsansätzen, die von mehreren Modellversuchen parallel, wenn auch mit unterschiedlicher Akzentuierung, verfolgt werden, trug zu handlungsstrategisch abgestimmten Kooperationsprozessen innerhalb des Modellversuchsförderschwerpunkts bei, setzte Synergien frei und ließ zudem das komplementäre Ineinandergreifen der Handlungskonzepte erkennbar werden. Damit wurde die Leitidee der „Bildungsketten“ bis zum Berufsabschluss aufgegriffen, reflektiert und ausgestaltet – mit dem Ziel der Bewältigung der Herausforderungen der unumkehrbaren Folgen des demografischen Wandels für das duale System. Das bildete die Grundlage für gemeinsam getragene Empfehlungen und Anregungen für die Berufsbildungspraxis, die Politik und die Wissenschaft.

Die folgenden fünf Handlungsfelder strukturierten und systematisierten die Programmarbeit vor allem auch im Hinblick auf Verstetigung und Transfer der Ergebnisse (siehe dazu Kap. 3). Dabei orientieren sich drei Handlungsfelder am Prinzip der Bildungsketten – von der Schaffung günstiger Rahmenbedingungen einer dualen Ausbildung über die Berufsorientierung und -vorbereitung bis zur Durchführung und zum erfolgreichen Abschluss einer Ausbildung:

► *Entwicklung von Ausbildungsmärkten*

Im Vordergrund dieses Handlungsfelds steht die Förderung der Attraktivität des dualen Systems der Berufsausbildung insgesamt und im Besonderen auf einzelnen Ausbildungsteilmärkten.

► *Betriebliche Berufsorientierung und Berufsvorbereitung*

Hier geht es insbesondere darum, die Betriebe stärker als bisher üblich in die Berufsorientierung und -vorbereitung Jugendlicher einzubeziehen, um damit die Voraussetzungen eines möglichst reibungslosen Übergangs von der Schule in die Ausbildung zu schaffen.

► *Externes Ausbildungsmanagement bzw. assistierte Ausbildung*

Im Zentrum dieser Aktivitäten steht die Beratung und Unterstützung der Unternehmen durch einen Bildungsdienstleister in allen Fragen der Ausbildung von Auszubildenden: von der Klärung des Ausbildungsbedarfs (geeignete Berufe) bis zur Sicherung des Ausbildungs Erfolges.

Zwei weitere Handlungsfelder thematisieren Querschnittsaufgaben der dualen Ausbildung, die auch in anderen Handlungsfeldern die Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Arbeit unter den aktuellen Herausforderungen demografischer Wandel und heterogene Ausbildungspotenziale schaffen bzw. verbessern:

► *Qualifizierung des Ausbildungspersonals*

In allen bereits genannten Handlungsfeldern spielt die Qualifikation des Ausbildungspersonals bei der Nutzung von Heterogenität als Chance zur Fachkräftesicherung eine bedeutende Rolle. Sei es, dass die Ausbildungskräfte als überzeugende Fürsprecher einer betrieblichen Ausbildung auftreten und Jugendliche kompetent darauf vorbereiten, oder dass sie die Ausbildung selbst organisieren und erfolgreich zum Abschluss führen.

► *Verzahnung der regionalen Bildungssysteme bzw. Vernetzung der Akteure*

Zur Förderung eines möglichst verzugslosen Übergangs von der Schule in die Berufsbildung ist eine bessere Kommunikation und Kooperation der beteiligten Institutionen und der dort tätigen Personen unverzichtbar. Es geht also um die Vernetzung der Akteure in den allgemeinbildenden und berufsbildenden Schulen, in den Betrieben, bei den Kammern, Arbeitsagenturen und Jobcentern wie auch bei einschlägigen Verbänden und Bildungsdienstleistern (vgl. JABLONKA/WESTHOFF 2013; JENEWEIN/MARCHL/WESTHOFF 2013).

Diese Handlungsfelder weisen große Schnittmengen mit den programmspezifischen Handlungsfeldern der Berufsbildungspolitik und der institutionellen und betrieblichen Praxis auf. Dies war und ist eine produktive Basis für den Transfer und die weitere Verbreitung der Ergebnisse. Die in unterschiedlichen Regionen mit diversen Kooperationspartnern agierenden Modellversuche haben mit potenzialorientierten Handlungsansätzen neue Wege aufgezeigt, die kleine und mittlere Unternehmen wirksam dabei unterstützen, ihr Angebot an betrieblichen Ausbildungsstellen mit ausbildungsmotivierten Jugendlichen zusammenzuführen und diese bei einer auf die Förderung von Berufsabschlüssen orientierten Ausbildung zu unterstützen.

Abbildung 1: Die fünf Handlungsfelder des Modellversuchsförderschwerpunkts



Was die Praxis – vor allem der kleinen und mittleren Ausbildungsunternehmen – betrifft, fassen die analysierten Handlungsfelder Aufgabenstellungen zusammen, die angesichts der bereits durchschlagenden Wirkung des demografischen Wandels, allgemein erkennbar am Rückgang der Bewerberzahlen und an unbesetzt bleibenden Ausbildungsstellen, neu gelöst werden müssen. Denn die Wahrnehmung und Nutzung der Vielfalt im Bewerberpotenzial ist für KMU ein Lernprozess, um enge traditionelle Auswahlkriterien (höherer/guter Schulabschluss mit entsprechenden Fachnoten, nach intuitiven Kriterien beurteilte Ausbildungsmotivation, soziale Herkunft etc.) kritisch reflektiert zu überwinden. Auf der anderen Seite stehen den neuen Wegen in die duale Ausbildung auch Faktoren als Hindernisse im Weg, die als (infra-)strukturelle Nachteile bei der Besetzung von Ausbildungsstellen wirken und nur in Kooperation mit anderen relevanten Partnern aus dem Weg geräumt werden können: regionaler Standort (Erreichbarkeit), Konkurrenz zu Großunternehmen, Branche, angebotener Ausbildungsberuf, Ausbildungsimage des Unternehmens, Berufsschulstandorte u. a. m.

Eines der zentralen Aktionsforschungsergebnisse besteht darin, dass sowohl Jugendliche als auch Unternehmen unterschiedliche Ausbildungsvoraussetzungen und -kompetenzen mitbringen; dabei ist das sogenannte Matching keine einmalige Aufgabe, die nur bei der Besetzung von Ausbildungsstellen ansteht, sondern ein kontinuierlicher Prozess, der auch während der Ausbildung immer wieder reflektiert und partizipativ zwischen Auszubilden-

den, ausbildenden Fachkräften und externem Unterstützungspersonal bis zum erfolgreichen Berufsabschluss gestaltet werden muss.

Da es in der Praxis häufig nicht auf Antrieb und auch nicht für alle Ausbildungsbeteiligten dauerhaft problemfrei „passt“, spielt eine kompetente und im Bedarfsfall für beide Seiten vorhandene externe Unterstützung eine zielführende, wenn nicht sogar erfolgsentscheidende Rolle. Lernbasierte Matchingprozesse in der Ausbildungspraxis sind alles andere als Einbahnstraßen. Lösungsoptionen sowie Aus- und Umwege sind in Betracht zu ziehen, die alle Beteiligten sehen und beschreiten lernen müssen (vgl. LEHMANN/MARCHL 2013; MARCHL/ZEMLIN/MUSY 2012, S. 92 ff.).

Da das handlungsorientierte, prozessintegrierte Lernen aller Beteiligten dem Finden und Umsetzen tragfähiger Lösungen dient, setzen einige Modellversuche auch Instrumente zur interaktiven Lernprozessgestaltung in betrieblichen und überbetrieblichen Lernkontexten ein. Von solchen praktisch genutzten Gestaltungsinstrumenten sind längerfristig auch positive Effekte auf die Entwicklung der Ausbildungsorganisation der Unternehmen zu erwarten (vgl. TERMATH 2012, S. 268 f.). Denn diese Instrumente nehmen vor allem die informellen offenen Lernprozesse in den Fokus, deren Lernziele von den Beteiligten selbst definiert und kontrolliert werden. Insofern zeichnen sie sich auch dadurch aus, dass sie in Kooperation mit den maßgeblichen Akteuren der Ausbildungspraxis entwickelt und mit diesen zusammen iterativ erprobt worden sind (vgl. LEHMANN/MARCHL 2013, S. 4 f.). Auch diese Erprobungsprozesse sind Lernprozesse für alle Beteiligten.

8. Transferperspektiven

Mit dem Ziel der Ergebnissicherung auf Programmebene stand in der letzten Phase der Programmlaufzeit und auch nach Auslaufen der Förderung der einzelnen Modellversuche die summative Evaluation der Outputs und Outcomes des gesamten Förderschwerpunkts „Neue Wege/Heterogenität“ auf der Agenda der wissenschaftlichen Begleitung.⁹ Zur Evaluation der Outcomes eines Programms gehören Transferergebnisse und -wirkungen, die sich zum Teil mit einem erheblichen Zeitabstand zu den geförderten Aktivitäten der Modellversuche ergeben. Neben geplanten Transferaktivitäten aus den Prozessen heraus ergaben sich noch eine Reihe weiterer, vorher noch nicht absehbarer regionaler und überregionaler Transfermöglichkeiten für die von den Modellversuchen und ihren regionalen Kooperationspartnern erprobten „neuen Wege“ zur Fachkräftesicherung vor allem für kleine und mittlere Ausbildungsunternehmen. Im Fokus stehen dabei die im Förderschwerpunkt gewonnenen Erkenntnisse zu erreichten wie zu weiterhin notwendigen Veränderungen in den Einstellungen und im Verhalten von Ausbildungsakteuren und Jugendlichen mit heterogenen Ausbildungsvoraussetzungen. Die Einschätzung der „Ausbildungseignung“ nach potenzial-

9 Vgl. www.eval-wiki.org/glossar/EvalWiki:_Glossar_der_Evaluation

orientiert erweiterten Kriterien vor der betrieblichen Ausbildung und im Ausbildungsprozess stellt im Vergleich zur jahrelang praktizierten Defizitorientierung einen Paradigmenwechsel dar. In den Kooperationsbetrieben der Modellversuche muss er weiter verstetigt und darüber hinaus im dualen System weiter verbreitet werden. Für eine vertikale Transferstrategie, die die Leistungsfähigkeit des dualen Systems im demografischen Wandel verbessert, werden Handlungsempfehlungen für die Berufsbildungspolitik in Bund und Ländern sowie Handlungsanleitungen für einen wertschätzenden Umgang mit Heterogenität in der dualen Ausbildungspraxis herausgearbeitet.

Literatur

- BERTELSMANN STIFTUNG: Podium Schule1.11: Heterogenität als Herausforderung für Schule und Unterricht. Bielefeld 2011
- BERTELSMANN STIFTUNG: Heterogenität und Bildung. Individuelle Förderung in Deutschland – Hindernisse und Herausforderung, basierend auf einer Expertise von Prof. Dr. J. Oelkers. Bielefeld 2009
- BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG (Hrsg.): Berufsbildungsbericht 2013. Bonn 2013
- BLOOM, Benjamin S. et al.: Handbook on Formative and Summative Evaluation of Student Learning. New York 1971
- DEHNBOSTEL, Peter; DIETRICH, Andreas; HOLZ, Heinz: Modellversuche im Spiegel der Zeit. In: WERNER, Ursula (Red.): 40 Jahre Bundesinstitut für Berufsbildung: 40 Jahre Forschen – Beraten – Zukunft gestalten. Bonn 2010, S. 149–160
- EIKELAND, Olav: Action Research – Applied Research, Intervention Research, Collaborative Research, Practitioner Research, or Praxis Research? In: International Journal of Action Research, Volume 8 (2012), Issue 1, S. 9–44
- ENZYKLOPÄDIE ERZIEHUNGSWISSENSCHAFT, Bd. 11: Erwachsenenbildung. Stuttgart 1995
- ERZ, Michael; JENEWEIN, Klaus; KRAMER, Beate: Qualitätssicherung in der beruflichen Weiterbildung im Handwerk (= Materialien zur Berufsbildung in Technik und Wirtschaft 2). Duisburg 1998
- FRICKE, Werner: Sozialwissenschaftlicher in Entwicklungsprozessen. Zur Funktion „wissenschaftlicher Begleitung“ in Modellversuchen aus Sicht eines Aktionsforschers. In: HOLZ, Heinz; SCHEMME, Dorothea (Hrsg.): Wissenschaftliche Begleitung bei der Neugestaltung des Lernens: Innovation fördern, Transfer sichern. Bonn 2005, S. 40–51
- FRICKE, Werner: Drei Jahrzehnte Forschung und Praxis zur Humanisierung der Arbeit in Deutschland – eine Bilanz. In: WEBER, Wolfgang W. u. a. (Hrsg.): Wirtschaft, Demokratie und soziale Verantwortung. Göttingen 2004, S. 144–168
- FRIEDRICH, Michael: Jugendliche in Ausbildung: Berufswünsche und weitere berufliche Planung. In: BWP 4/2013, S. 4f.

- GESELLSCHAFT FÜR EVALUATION e. V. (Hrsg.): Standards für Evaluation. Mainz 2008
- GUSTAVSEN, Björn: Making Knowledge Actionable: From Theoretical Centralism to Distributive Constructivism. In: Concepts and Transformation 9 (2004) 2, p. 147–180
- HAAG, Fritz; KRÜGER, Helga; SCHWÄRZEL, Wiltrud; WILDT, Johannes: Aktionsforschung. Forschungsstrategien, Forschungsfelder und Forschungspläne. München 1972
- JABLONKA, Peter; WESTHOFF, Gisela: BIBB-Modellversuchsförderschwerpunkt „Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung“. Ziele, Entwicklungen, aktuelle Befunde und Handlungsfelder. In: JENEWEIN, Klaus; MARCHL, Gabriele; WESTHOFF, Gisela (Hrsg.): bwp@ Spezial 6 – Hochschultage Berufliche Bildung 2013, Workshop 15, S. 1–17 – URL: http://www.bwpat.de/ht2013/ws15/jablonka_westhoff_ws15-ht2013.pdf (Stand: 26.05.2015)
- JENEWEIN, Klaus: Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung in kleinen und mittleren Unternehmen – Ausgangslage, Zielsetzung und exemplarische Handlungsansätze. In: MÜNK, Dieter (Hrsg.): bwp@ Spezial 6 – Hochschultage Berufliche Bildung 2013a, Workshop 22, S. 1–21 – URL: http://www.bwpat.de/ht2013/ws22/jenewein_ws22-ht2013.pdf (Stand: 26.05.2015)
- JENEWEIN, Klaus: Der demographische Wandel und seine Auswirkung auf die Fachkräfteversorgung der kleinen und mittleren Unternehmen. In: JENEWEIN, Klaus; MARCHL, Gabriele; WESTHOFF, Gisela (Hrsg.): bwp@ Spezial 6 – Hochschultage Berufliche Bildung 2013b, Workshop 15, S. 1–10 – URL: http://www.bwpat.de/ht2013/ws15/jenewein_ws15-ht2013.pdf (Stand: 26.05.2015)
- JENEWEIN, Klaus: Evaluation als Aufgabe der Modellversuchsforschung. In: BUSIAN, Anne; DREES, Gerhard; LANG, Martin (Hrsg.): Mensch – Bildung – Beruf. Herausforderungen an die Berufspädagogik (Dortmunder Beiträge zur Pädagogik 35). Dortmund 2004, S. 302–312
- JENEWEIN, Klaus: Evaluation im Rahmen wissenschaftlicher Begleitforschung zu Modellversuchen in der Berufsbildung. In: HOLZ, Heinz; SCHEMME, Dorothea (Hrsg.): Wissenschaftliche Begleitung bei der Neugestaltung des Lernens: Innovation fördern, Transfer sichern (Berichte zur beruflichen Bildung 271). Bielefeld 2005, S. 72–87
- JENEWEIN, Klaus: Modellversuche und Entwicklungsprojekte in der Berufsbildung – Zum Selbstverständnis wissenschaftlicher Begleitforschung. In: BWP (2007) 1, S. 5–9
- JENEWEIN, Klaus; MARCHL, Gabriele; WESTHOFF, Gisela: Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung. Erscheint im Rahmen der Printdokumentation der Hochschultage Berufliche Bildung Duisburg Essen 2013
- KEMMIS, Stephen: Action research and Communicative action. Melbourne 1995
- KIMMELMANN, Nicole (Hrsg.): Berufliche Bildung in der Einwanderungsgesellschaft. Diversity als Herausforderung für Organisation, Lehrkräfte und Auszubildende. Text zur Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung, Band 2. Aachen 2009
- KROMREY, Helmut: Empirische Sozialforschung. Opladen 1983
- KROMREY, Helmut: Empirische Sozialforschung. 10. vollständig erweiterte Auflage. Opladen 2002

- KROMREY, Helmut: Evaluation – ein vielschichtiges Konzept. Begriff und Methodik von Evaluierung und Evaluationsforschung, Empfehlungen für die Praxis. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis 24 (2001) 2, S. 105–131
- KLEINERT, Corinna; KRUPPE, Thomas: Regionale Ausbildungsmärkte verändern sich. IAB Kurzbericht Nr. 17. Hrsg. vom Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit. Nürnberg 2012
- LEHMANN, Bianca; MARCHL, Gabriele: Gewinnung und Unterstützung junger Menschen für eine betriebliche Ausbildung – Erfolgreiche Lernprozessgestaltung im Umgang mit wachsender Heterogenität. In: JENEWEIN, Klaus; MARCHL, Gabriele; WESTHOFF, Gisela (Hrsg.): bwp@Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online, Spezial 6 – Hochschultage Berufliche Bildung 2013, S. 1–9 – URL: http://www.bwpat.de/ht2013/ws15/lehmann_marchl_ws15-ht2013.pdf (Stand: 26.05.2015)
- LEIPRECHT, Rudolf: Diversity Education – eine zentrale Orientierung von Managing Diversity im Bereich beruflicher Bildung. In: KIMMELMANN, Nicole (Hrsg.): Berufliche Bildung in der Einwanderungsgesellschaft. Diversity als Herausforderung für Organisation, Lehrkräfte und Auszubildende. Text zur Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung, Band 2. Aachen 2009, S. 66–77
- LEWIN, Kurt: Field theory in social science; selected theoretical papers, edited by Dorwin CARTWRIGHT. New York 1951
- MARCHL, Gabriele; ERNST, Helmut: KMU als Partner in den Modellversuchen des BIBB-Förderschwerpunkts „Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung“. In: BIBB News 2/2012 – URL: <http://www.bibb.de/de/61379.htm> (Stand: 11.03.2013)
- MARCHL, Gabriele; ZEMLIN, Petra; MUSY, Helmut: Verbesserung der dualen Ausbildung: Wie lässt sich Passgenauigkeit erreichen und gestalten? Ein qualitativer Handlungsansatz für Ausbildungsunternehmen und Auszubildende. In: WESTHOFF, Gisela; JENEWEIN, Klaus; ERNST, Helmut (Hrsg.): Kompetenzentwicklung in der flexiblen und gestaltungsoffenen Aus- und Weiterbildung. Bonn 2012, S. 81–106
- MORENO, Jacob Levy: Sociometry, Experimental Method and the Science of Society. An Approach to a New Political Orientation. Ann Arbor/Michigan 1951
- MOSER, Heinz: Aktionsforschung als kritische Theorie der Sozialwissenschaften. 2. Auflage. München 1978
- NICKOLAUS, Reinhard; SCHNURPEL, Ursula: Innovations- und Transfereffekte von Modellversuchen in der beruflichen Bildung. Bd. 1., Bonn 2001
- QVALE, Thoralf Ulrik: Regional Strategies to Meet Globalization: How Single Plants Innovate together to Remain Viable and Secure Employment. The Grenland Industrial Cluster and Telemark. In: International Journal of Action Research 4 (2008) 1+2, S. 114–154
- RAUNER, Felix (Hrsg.): Handbuch Berufsbildungsforschung. Bielefeld 2006
- RAUNER, Felix: Modellversuche in der beruflichen Bildung: Zum Transfer ihrer Ergebnisse (ITB-Forschungsberichte 3/2002). Bremen 2002

- RAUNER, Felix; PIENING, Dorothea: Umgang mit Heterogenität in der beruflichen Bildung. Eine Handreichung des Projekts KOMET. Universität Bremen 2010
- RIEGLER, Claudius H.: Why is Learning from National Working Life Programmes not a Matter of Course? In: *International Journal of Action Research* 4 (2008) 1+2, S. 90–113
- ROSSI, Peter H.; LIPSEY, Mark W.; FREEMAN, Howard E.: *Evaluation: A Systematic Approach*. 7th ed. London 2004
- SALSS: Befragung von Ausbildungsbetrieben und Bildungsdienstleistern zum Thema „Heterogenität in der beruflichen Bildung – neue Entwicklungen aufgrund des demografischen Wandels“. o. O. 2009
- SANDERS, James R. (Ed.): *Joint Committee on Standards for Educational Evaluation: Handbuch der Evaluationsstandards*. Opladen 2000
- SCHEMME, Dorothea; ZIMMERMANN, Doris A. (Hrsg.): *Auswahlbibliografie zur „Aktionsforschung“ in Innovationsprogrammen und Modellversuchen*. Bonn 2009
- SCHEMME, Dorothea: Der Transfer von Modellversuchsergebnissen. Erfahrungen, Erkenntnisse, Ausblicke. Vortrag im Rahmen der BIBB-Forschungswerkstatt. Bonn 2009 – URL: <http://www.bibb.de/dokumente/pdf/Praes-Wissens-Transfer.pdf> (Stand: 26.05.2015)
- SEVERING, Eckart; WEISS, Reinhold (Hrsg.): *Qualitätsentwicklung in der Berufsbildungsforschung*. Berichte zur beruflichen Bildung 12, Bielefeld 2013
- STAHL, Thomas: Wissenschaftliche Begleitung und Innovationstransfer. In: HOLZ, Heinz; SCHEMME, Dorothea (Hrsg.): *Wissenschaftliche Begleitung bei der Neugestaltung des Lernens*. Bielefeld 2005b, S. 231–262
- STAHL, Thomas: Wissenschaftliche Begleitung von Modellversuchen: Die Perspektive der Handlungsforschung. In: ALBRECHT, Günter; BÄHR, Wilhelm H. (Hrsg.): *Berufsbildung im Wandel*. Bonn 2005a, S. 27–39
- STUBER, Michael: *Diversity. Das Potenzial von Vielfalt nutzen – Erfolg der Offenheit steigern*. Neuwied 2004
- TERMATH, Wilhelm: Kompetenzentwicklung im Spannungsfeld von individuellem und organisationalem Lernen. In: WESTHOFF, Gisela; JENEWEIN, Klaus; ERNST, Helmut (Hrsg.): *Kompetenzentwicklung in der flexiblen und gestaltungsoffenen Aus- und Weiterbildung*. Bielefeld 2012, S. 265–271
- WESTHOFF, Gisela; ERNST, Helmut: Zum Umgang mit zunehmender Heterogenität in der Berufsbildung in Deutschland. In: *Diversitas* (2011) Heft 3, S. 49–62.
- WESTHOFF, Gisela; ERNST, Helmut: Strategien für Betriebe, Ausbilder/-innen und auszubildende Fachkräfte im Umgang mit zunehmender Heterogenität von Ausbildungsplatzbewerber/-innen und Auszubildenden. 2010 – URL: http://www.kibb.de/cps/rde/xchg/SID-3C5594CA-12BC22F/kibb/hs.xml/474_1141.htm (Stand: 26.05.2015)

Schlagworte

Heterogenität/Diversity, demografischer Wandel, Aktionsforschung, Forschungs- und Entwicklungsnetzwerk, Evaluation

Helmut Ernst, Wiebke Schmidt

▶ 1.7 Die Netzwerkarbeit als Erfolgsbasis für den Forschungs- und Entwicklungsprozess

Die Einbindung und Vernetzung von Politik, Wissenschaft und Berufsbildungspraxis fördert das Gelingen und stellt die Arbeit im Förderschwerpunkt „Neue Wege/Heterogenität“ des BIBB auf eine breitere Basis. Die 17 Modellversuche nutzen Netzwerke erfolgreich als Motor für die Erreichung optimierter transferfähiger Produkte, die Erschließung von Synergien und die Einleitung von Transferprozessen ihrer Lösungsansätze. Darüber hinaus bilden die Modellversuche ein aktives Programmnetzwerk, das vom BIBB koordiniert wird. Hier fließen die Erfahrungen aus den Modellversuchen zusammen, aus denen sich programmrelevante Fragestellungen und Erkenntnisse zum Umgang mit Heterogenität und zur Unterstützung kleiner und mittlerer Unternehmen ableiten und in die weitere Modellversuchsarbeit wieder einspeisen lassen.

Auf- und Ausbau von Netzwerken im Förderschwerpunkt „Neue Wege/Heterogenität“

Die Initiierung und/oder der Ausbau von Netzwerken, mit unterschiedlicher Schwerpunktsetzung, ist Bestandteil der Aktivitäten der 17 Modellversuche im BIBB-Modellversuchsförderschwerpunkt „Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung“ (vgl. Förderrichtlinien. In: BUNDESANZEIGER 2010).

Im Zentrum der Modellversuchsarbeit stehen die kleinen und mittleren Unternehmen mit ihren sehr differenzierten Bedürfnissen und Erwartungen in den Bereichen Ausbildung und Sicherung von Nachwuchskräften. Durch den Auf- und Ausbau von Modellversuchsnetzwerken mit geeigneten und kompetenten Partnern wie Kammern, Innungen, Unternehmensverbänden, Wirtschaftsförderern, Kommunen, Ministerien, Arbeitsagenturen, Jobcentern, Schulen, Berufs- oder Hochschulen und Bildungsdienstleistern sollen die jeweiligen Kooperationsbetriebe der Modellversuche bei der Ausbildung ganzheitlich und strategisch unterstützt und Handlungsansätze, die auf neue Herausforderungen aufgrund zunehmender Heterogenität von Betrieben (mit steigenden Ausbildungsbedarfen) und Jugendlichen erfolgreich mit innovativen Konzepten und Lösungsvorschlägen antworten, in den Netzen verbreitet und nach Möglichkeit weiter transferiert werden (vgl. PROJEKT- UND TRANSFERSTELLE DER REGIONALEN QUALIFIZIERUNGSINITIATIVE IN OSTDEUTSCHLAND 2010, S. 11). Diese häufig individuell zuge-

schnittenen Unterstützungs- und Beratungsangebote für klein- und mittelständische Betriebe setzen im Vorfeld der Ausbildung oder im Ausbildungsprozess an (vgl. MARCHL/ERNST 2012) und zeichnen sich entsprechend der Heterogenität der Jugendlichen und der Betriebe durch ihre Vielfältigkeit und Flexibilität aus.

Die Modellversuche können teilweise weitgreifende Projektbezüge für die Verbreitung und den Transfer ihrer Produkte herstellen, indem sie zugleich Teil eines Programmnetzwerkes sind. Durch das für die 17 Modellversuche des Förderschwerpunkts initiierte Netzwerk erhält die regionale Netzwerkarbeit in den Modellversuchen methodische und wissenschaftliche Unterstützung und Raum für gegenseitigen Austausch. Die einzelnen Netzwerke können gezielt in die programmpolitische Ebene eingebracht werden, der Transfer der Ergebnisse der Modellversuche ins Berufsbildungssystem wird fokussiert.

Die Netzwerke der Modellversuche

Die Netzwerkarbeit wird von den 17 Modellversuchen mit je eigenen passgenauen Konzepten, Formaten und Instrumenten realisiert: branchenbezogen, regional oder landesweit orientiert, auf eine bestimmte große Adressatengruppe ausgerichtet oder kleinformig konzentriert auf wenige Akteure, strategisch oder praktisch ausgerichtet, selbst initiiert oder bestehende Netze aus den Regionen, von Landesprogrammen wie dem Hamburger Übergangssystem, Programmen wie „Jobstarter BMBF/BIBB“ oder Ausbildungsverbünde nutzend. So werden beispielsweise durch die Anknüpfung an das „BO-Programm“ (Programm zur Förderung der Berufsorientierung in überbetrieblichen und vergleichbaren Berufsbildungsstätten) Beziehungen zu allgemeinbildenden und beruflichen Schulen hergestellt, um auf diesem Wege Jugendliche aus den Abgangsklassen oder auch aus dem Übergangssystem anzusprechen und für eine Ausbildung bei den Partnerunternehmen zu gewinnen. Zudem werden die Erfahrungen in der Lernortkooperation genutzt, um das Lernen und Arbeiten im Unternehmen mit den Ausbildungsprozessen in den beruflichen Schulen und bei den Bildungsdienstleistern zu verknüpfen.

Einige Beispiele für die Vielfalt der Netzwerkarbeit der Modellversuche sind der „Runde Tisch“ der Arbeitsgemeinschaft selbstständiger Migranten Hamburg e. V., das landesweite Netzwerk „Teilzeitausbildung“ der Landesarbeitsgemeinschaft Mädchenpolitik e. V. Baden-Württemberg, das ganzheitliche Unterstützungskonzept innerhalb der assistierten betrieblichen Ausbildung von Zukunftsbau GmbH Berlin, das (Förder-)Netzwerk des Vereins für allgemeine und berufliche Weiterbildung e. V. Alsdorf, das mit rund 60 Einrichtungen den Betrieben bei der Akquise von Auszubildenden zur Seite steht, die Schulpartnerschaften, wie sie unter anderem der Fachverband der Stuckateure für Ausbau und Fassade/Kompetenzzentrum Ausbau und Fassade für das Stuckateurhandwerk Rutesheim organisiert, die zentrale Einbindung eines Steuerkreises in das Netzwerk der Anerkannten Schulgesellschaft Annaberg-Buchholz mbH oder auch der Ansatz der Übergangsbegleitung, der sich in den Schulprojekten des Modellversuchs „S’Cool Wiki

– Förderung der Fach-, Medien- und Sozialkompetenz von Nachwuchskräften über Web 2.0 im Elektro- und IT-Handwerk“ des Elektro Technologie Zentrums Stuttgart niederschlägt. Die Idee des „Runden Tisches“ der Arbeitsgemeinschaft selbstständiger Migranten e.V. in Hamburg entstand in Zusammenarbeit mit dem Kooperationspartner Freie Schule Hamburg. Hier werden ein regelmäßiger Fachaustausch zum Hamburger Ausbildungsmarkt zwischen Lehrerinnen und Lehrern, Ausbildungsvermittlern und Fachkräften rund um Ausbildung sowie eine Vernetzung angeregt, begleitet und gesichert. Dadurch werden Informationsfluss und Übersichtlichkeit auch zu Fragen des Hamburger Übergangsmanagements geschaffen. Mittelfristig wird die Kooperation untereinander – besonders in Bezug auf Berufsorientierungsthemen und Vermittlung – verstärkt. Mit der Moderation und der Koordinierung des Runden Tisches stellt der Modellversuchsträger, die Arbeitsgemeinschaft selbstständiger Migranten Hamburg e.V., seine Ressourcen und sein Know-how für diesen Vernetzungsprozess zur Verfügung (vgl. Internetseite der Arbeitsgemeinschaft selbstständiger Migranten e.V., <http://www.asm-hh.de>).

Im landesweiten Netzwerk „Teilzeitausbildung“ der Landesarbeitsgemeinschaft Mädchenpolitik e.V. Baden-Württemberg geht es um die Verbreitung des gesetzlichen Modells zur Teilzeitausbildung mit dem Ziel der Gewinnung und Begleitung von Ausbildungsbetrieben. Durch die Initiierung eines Qualifizierungsprogrammes für pädagogische Fachkräfte der Jugendhilfe, das in zwei Modulen Strategien für die Akquise von Ausbildungsplätzen und für die Begleitung von Auszubildenden vermittelt, werden ausbildende Betriebe (bzw. Betriebe, die ausbilden wollen) unterstützt und gegebenenfalls auch für Teilzeitausbildung interessiert bzw. darin begleitet. Ein bildungspolitisches Interesse an Teilzeitausbildung zu wecken ist dem Modellversuch durch die Etablierung eines landesweiten Netzwerkes zur Förderung der Teilzeitausbildung gelungen. Dieses wurde von der Landesarbeitsgemeinschaft im Rahmen der Modellversuchsarbeit aufgebaut und wird aktuell von ihr koordiniert. Netzwerkmitglieder sind alle relevanten Akteure für die Verbreitung der Teilzeitausbildung, z. B. aus dem Arbeitskreis Schule – Wirtschaft, Kammern, Betriebsverbände, Jugendagenturen. In diesem Netzwerk werden Austauschmöglichkeiten geschaffen, politische Entscheidungsträger eingebunden, regelmäßig Arbeitsgruppentreffen durchgeführt und öffentlichkeitswirksame Aktivitäten organisiert. Die Netzwerk- und Lobbyarbeit des Modellversuchs aktivierte Entscheidungsträger und Stakeholder, sich für die weitere Verbreitung des gesetzlichen Modells der Teilzeitausbildung einzusetzen, belegbar durch die Aufnahme der Förderung der Teilzeitausbildung in den Ausbildungspakt 2012–2014 des Bundes (vgl. Internetseite der LAG Mädchenpolitik Baden-Württemberg, <http://www.lag-maedchenpolitik-bw.de>).

Die assistierte betriebliche Ausbildung von Zukunftsbau GmbH Berlin ist ein ganzheitliches dialogisches Unterstützungskonzept für Unternehmen. Hier findet Netzwerkarbeit im kleinen Betriebskontext statt: Externe Unterstützerinnen und Unterstützer, Eltern und Ausbilder/-innen (sowie Auszubildende) müssen sich verzahnen, damit Ausbildung gelingt.

Parallel wurde das regionale Netzwerk des Modellversuchs verstärkt. Die Aktivierung regionaler Akteure konnte über ein Expertenforum und die Gründung eines Expertenbeirats befördert werden. Insbesondere strebt die Zukunftsbau GmbH an, künftig institutionalisierte Kooperationsformen auch mit den Jobcentern weiter zu verfolgen und zu versuchen, die Rahmenbedingungen für Matchingerfolge weiter zu optimieren (vgl. Internetseite der Zukunftsbau GmbH, <http://www.zukunftsbau.de>).

Im Modellversuch „AnHand – Ausbildungsnetzwerk handgemacht“ des Vereins für allgemeine und berufliche Weiterbildung e. V. Alsdorf konnten über 30 klein- und mittelständische Unternehmen der StädteRegion Aachen ermutigt werden, Jugendliche mit heterogenen und vielfältigen Voraussetzungen auszubilden und gemeinsam mit dem Modellversuchsträger wirksame Instrumente zu entwickeln, die präventiv auf Ausbildungsabbrüche Einfluss nehmen. Der Modellversuch unterstützt die Kooperationsbetriebe neben einem externen Ausbildungsmanagement auch mittels eines (Förder-)Netzwerkes von mittlerweile rund 60 kooperierenden Einrichtungen (vorrangig Bildungsträger und Hauptschulen) bei der Rekrutierung von Bewerberinnen und Bewerbern. Ein weiterer Schwerpunkt liegt in der Vernetzung der Betriebe untereinander. Der Modellversuch hat Vernetzungstreffen für die Betriebe initiiert, die dort selbst benannte, sie interessierende Themen ansprechen und sich über Ausbildungsfragen und die gewünschte Unterstützung durch den Modellversuch austauschen können (vgl. Internetseite des Vereins für allgemeine und berufliche Weiterbildung e. V., <http://www.vabw.de>).

Mit dem Ziel, dem Handwerk als Ausbildungsberuf mehr Anerkennung zu verschaffen und eine höhere Anzahl an Ausbildungsverhältnissen einzuleiten und zu begleiten, knüpft der Fachverband der Stuckateure für Ausbau und Fassade/Kompetenzzentrum Ausbau und Fassade für das Stuckateurhandwerk Rutesheim regionale Netzwerke nicht nur mit Betrieben oder strategischen Partnern wie den Bildungsbeauftragten der Innungen. Darüber hinaus organisiert er Bildungspartnerschaften zwischen je einer Schule und einem Unternehmen und fügt als Bindeglied den „Azubi-Trainer“ (einen Gesellen mit Zusatzqualifikation) hinzu, der die jeweilige Partnerschaft begleitet und der in Schulen und bei Veranstaltungen des Verbandes für dieses Instrument und den Beruf weitere Interessenten anwirbt (vgl. Internetseiten des Fachverbandes der Stuckateure für Ausbau und Fassade, <http://www.stuck-verband.de> und des Kompetenzzentrums Ausbau und Fassade für das Stuckateurhandwerk Rutesheim, <http://www.stuck-komzet.de>).

Die Netzwerkarbeit der Anerkannten Schulgesellschaft Annaberg-Buchholz mbH wird insbesondere durch einen Steuerkreis getragen, der eine zentrale Stellung im Netzwerk einnimmt. Es dominieren hier neben strategischen Partnern, wie den regionalen Kammern und den Arbeitsagenturen, den Gewerkschaften und Bundestagsabgeordneten, die Vertreterinnen und Vertreter der Unternehmen und Innungen. Auf diese Weise ist ein sehr guter Transfer der Modellversuchsergebnisse in die einzelnen Wirtschaftsbereiche des Erzgebirges und der Region Chemnitz gegeben (vgl. Internetseite der Anerkannten Schulgesellschaft Annaberg-Buchholz mbH, <http://www.asg-sachsen.de>).

Das Elektro Technologie Zentrum der Innung für Elektro- und Informationstechnik Stuttgart fördert mit seinem Modellversuch „S’Cool Wiki“ die fachlichen, Medien- und Sozialkompetenzen von heterogen zusammengesetzten Nachwuchskräften für das Elektro- und IT-Handwerk und unterstützt über eine Web-2.0-gestützte Kollaborationsplattform den Übergang von Schülerinnen und Schülern in Handwerksbetriebe mit hohen Anforderungen an die Kompetenzen der Auszubildenden. Die Kollaborationsplattform stellt eine moderne Form der Netzwerkarbeit dar und fördert Lernen, Austausch, Motivation und Kommunikation mit Instrumenten des Web 2.0. Auf diese Weise soll eine Verringerung von Abbruchquoten durch bessere Berufsinformation und die Steigerung der Medien- und Webkompetenz von potenziellen Auszubildenden erreicht werden (vgl. Internetseite des Elektro Technologie Zentrums, <http://www.etz-stuttgart.de>).

Aus den Netzen, die von allen Modellversuchen in ihren Regionen auf- oder ausgebaut worden sind, lassen sich weit über 1.000 verbindliche Kooperationspartnerschaften zusammenfassen.

Das Programmnetzwerk des Förderschwerpunkts

Die von den Modellversuchen durchgeführte regionale Netzwerkarbeit erhielt entscheidende Impulse aus dem gesamten Förderschwerpunkt. Es entsprach dem Wunsch der Modellversuchsakteure, den Austausch von Erkenntnissen und Erfahrungen aus der Praxis unter den 17 Modellversuchen noch weiter zu verstärken. Seit August 2012 wurden in enger Zusammenarbeit mit der Programmleitung des BIBB vier Netzwerktreffen mit allen Modellversuchen und der wissenschaftlichen Begleitung im Förderschwerpunkt „Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung“ organisiert, vorbereitet und durchgeführt (vgl. Internetseite des BIBB/Heterogenität, <http://www.bibb.de/heterogenitaet>).

Folgendes Verständnis lag den Netzwerktreffen im Förderschwerpunkt zugrunde: Netzwerktreffen sind ein unterstützendes Instrument für die Intensivierung der Zusammenarbeit der Modellversuche mit dem BIBB und der wissenschaftlichen Begleitung sowie der Modellversuche untereinander.

Zu den Methoden der Netzwerkgestaltung gehörte, dass die Vertreter/-innen der Modellversuche durch einen genau vorbereiteten Informationsinput (z. B. ein neuer Ansatz zur Qualifizierung von auszubildenden Fachkräften einschließlich ihres Kompetenzprofils, zum Ausbildungsmarketing im Handwerk, zu regionalen Netzwerken) zur Diskussion angeregt werden und dabei Gemeinsamkeiten und Unterschiede in ihrer Arbeit erkennen. Die Diskussionsgruppen werden von Moderator/-innen betreut. Das Verfahren eignet sich sehr dafür, tiefer greifende Informationen über bestimmte Zielgruppen oder Hinweise für geplante Aktionen, Kampagnen oder andere Projekte zu liefern, Zusammenarbeit zu vereinbaren und neue Möglichkeiten zum Transfer und zur Verstetigung zu verabreden.

Drei zentrale Elemente charakterisierten die Netzwerktreffen:

- ▶ Das Thema wird von einer Forscherin/einem Forscher bzw. einer Moderatorin/einem Moderator der Gruppe vorgegeben, aber dann im Verlauf der weiteren Arbeit und im intensiven Austausch mit den Modellversuchen weiterentwickelt und an die konkreten Bedarfe angepasst.
- ▶ Die Thematik wird durch einen konkreten Informationsinput (z. B. Kurzreferat, Filmausschnitt, Dias etc.) in die Gruppe hineingetragen.
- ▶ Die Ergebnisse entstehen in einem Gruppenprozess, in konstruktiven Austausch- und Diskussionsprozessen der Teilnehmer untereinander und erhalten dadurch eine besondere Qualität.

Es war wichtig, dass die Netzwerktreffen keine Einzelereignisse blieben, sondern zu einem Begleitinstrument wurden. Dies bot einerseits die Grundlage für eine gewisse Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse, andererseits für ein aufeinander aufbauendes Vorgehen. Im Verlauf des Modellversuchsschwerpunkts konnten so neue Erkenntnisse in das Gesamtvorhaben einfließen.

Bei den Netzwerktreffen des Förderschwerpunkts wurden verallgemeinerbare Trends und Muster abgeleitet, vielschichtige Verhaltensursachen und Motive aufgedeckt und neue Ideen kreiert, da durch den Gruppenprozess ein höheres Ideenpotenzial ausgeschöpft werden konnte, als dies im Einzelmodellversuch der Fall war (vgl. ACKER/ALBRECHT/KANSCHAT 2008).

Die Akteure des Förderschwerpunkts konnten aus insgesamt vier Netzwerktreffen mit jeweils thematischem Schwerpunkt Erkenntnisse ziehen, Synergien nutzen und Transfer Schritte für ihre Modellversuchsprodukte einleiten und darüber ihre Unterstützungsleistungen für kleine und mittlere Unternehmen intensivieren. Gastgeber der einzelnen Netzwerktreffen waren auf das jeweilige Thema bezogene ausgewählte Modellversuchsträger.

Beim ersten Netzwerktreffen in Rothenburg ob der Tauber am 13. und 14. September 2012 am Modellversuchsstandort der dortigen Evangelischen Jugend- und Sozialarbeit zum Thema „Unternehmerisch (Mit)Denken und Handeln“ erprobten und reflektierten die Akteure das vom gastgebenden Modellversuchsträger entwickelte gleichnamige Planspiel „Unternehmerisch (Mit)Denken und Handeln“. Dieses richtet sich an Betriebe, Bildungsdienstleister und andere Einrichtungen und soll mit Jugendlichen zum Zwecke der erfolgreichen Einbindung in den Betrieb vor oder zu Beginn einer Ausbildung durchgeführt werden. Aufgrund des hohen Interesses anderer Modellversuche an diesem Instrument hat die Evangelische Jugend- und Sozialarbeit gGmbH Rothenburg eine Spielleiterschulung entwickelt und fünf Modellversuchsträger in die Planspielerarbeit eingewiesen. Damit ist ein erster Verbreitungs- und Transferschritt geleistet und Betriebe aus anderen Regionen werden mit diesem Instrument unterstützt werden (vgl. Internetseite der Evangelischen Jugend- und Sozialarbeit gGmbH Rothenburg, <http://ejsa-rot.de>). Treffpunkt des zweiten Netzwerktreffens des Förderschwerpunkts am 29. und 30. Oktober

2012 war Straubing, das zum Einzugsgebiet des Instituts für Fortbildung und Personalentwicklung mbH Regensburg gehört, und es stand unter dem Titel „Gewinnung von Auszubildenden durch Unterstützung kleiner und mittelständischer Unternehmen“. Hier gaben Modellversuchsakteure Inputs und Statements zur regionalen Netzwerkarbeit zur Gewinnung von Auszubildenden. Der gastgebende Modellversuchsträger aus Regensburg stellte seine Regionalanalyse und sein Vorgehen zur Betriebsgewinnung und Kooperationsarbeit mit kleinen und mittleren Betrieben in der Region Niederbayern insbesondere bei der Entwicklung eines ausbildungsorientierten Betriebspraktikums vor. Zwei Betriebe wurden dazu interviewt. Überdies wurden zum Thema „Gewinnung von Betrieben“ mit den Modellversuchsakteuren Rollenspiele durchgeführt und ausgewertet. Die gesammelten Strategien wurden überprüft, optimiert und zusammengefasst. Im Ergebnis liegt eine auf Erfahrung basierende Handlungsempfehlung zur Anbahnung und Sicherung von Betriebskontakten vor. Gerade Modellversuchsakteure, die die Rekrutierung von Betrieben als besondere Herausforderung erleben, können darauf zurückgreifen und ihre Unterstützungsangebote in der Konsequenz dann einer größeren Anzahl an kleinen und mittleren Betrieben zur Verfügung stellen und weitergehend verbreiten (vgl. Internetseite des Instituts für Fortbildung und Personalentwicklung mbH, <http://www.ifp-fortbildung.de> und vgl. STAHL/SCHREIBER 2003).

Das dritte Treffen am 25. und 26. April 2013 zum Thema „Interkulturelle Kompetenz/Migration“ in Hamburg, das die Arbeitsgemeinschaft selbstständiger Migranten e. V. ausrichtete, widmete sich vor allem der Ausprägung interkultureller Kompetenz bei Ausbildern und Ausbilderinnen und ausbildenden Fachkräften. In einer Expertenfunktion lieferten die Vertreterinnen und Vertreter des gastgebenden Modellversuchsträgers, seines Kooperationspartners Freie Schule Hamburg und des Interkulturellen Bildungszentrums Mannheim gGmbH mit dem thematisch korrespondierenden Modellversuch „Heterogenität und Ausbildung in Migrantenbetrieben der Metropolregion Rhein-Neckar: Chancen und Herausforderungen der Fachkräfteentwicklung in einem durch Vielfalt geprägten Umfeld“ Impulse für die Arbeit in interkulturellen Netzwerken zur Unterstützung von kleinen und mittleren Unternehmen und vermittelten Einblicke in Strategien von Migrantenbetrieben im Umgang mit Heterogenität. Für viele Netzwerkmitglieder waren diese Beiträge eine wesentliche Informations- und Lernquelle, da Betriebe mit Migrationshintergrund innovative Heterogenitätsansätze entwickelt haben, die zu besonders erfolgreichen Ausbildungsverläufen führen. Hier liegt Potenzial für weiteren Austausch und Transfer innerhalb des Förderschwerpunkts und darüber hinaus (vgl. Internetseiten der Arbeitsgemeinschaft selbstständiger Migranten e. V., <http://www.asm-hh.de> und des Interkulturellen Bildungszentrums Mannheim gGmbH, <http://www.ikubiz.de>).

Das vierte Netzwerktreffen fand vom 01. bis 02. Oktober 2013 im baden-württembergischen Rutesheim statt, Standort des Schulungszentrums des Fachverbandes der Stuckateure für Ausbau und Fassade, dem der Modellversuchsträger KomZet angehört. Die Vertreter/-innen des gastgebenden Modellversuchs und des Fachverbandes führten mit

einer Präsentation ihrer Netzwerkaktivitäten auf Landes- und Bundesebene im Stuckateur-Handwerk in das Tagungsthema „Netzwerke – Transfer und Verstetigung“ ein. Insbesondere zeigten sie die im Modellversuch erzielten Transferwirkungen auf die Berufsbildung in der Bauwirtschaft auf. In einer anschließenden Diskussionsrunde standen die Gastgeber als Experten für regionale und überregionale Vernetzung den Tagungsteilnehmer/-innen Rede und Antwort. Zum Stand des Transfers und der Kooperation durch Netzwerkarbeit äußerten sich alle Modellversuche in Form eines Kurzstatements. Hierbei zeigte sich eine Fülle und Vielfalt an Vernetzungserfolgen und -wirkungen des Förderschwerpunkts in die (regionale) Berufsbildungspraxis, die Bildungspolitik und Wissenschaft.

Dem intensiven Austausch über die Vernetzungs- und Transferaktivitäten folgte am zweiten Tag – als Konsequenz aus der Modellversuchsarbeit – der Versuch einer Verdichtung der Gesamtergebnisse zu einem politischen Appell und Ausblick. In drei Gruppen sammelten die Teilnehmenden Vorschläge und stimmten sie gemeinsam im Plenum ab. Folgende sechs Thesen haben sich herausgebildet, die weiterhin und über die MV-Laufzeit hinaus entsprechend angereichert und konkretisiert werden sollten, sodass sie beispielsweise als Grundlage bei der Entwicklung für Handlungsempfehlungen an Politik, Bildungspraxis und Wissenschaft dienen und zur Verfügung gestellt werden können:

1. These

Die zunehmenden Passungsprobleme im dualen System der Berufsausbildung bestätigen die Ziele des Modellversuchsprogramms „Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung“.

Die Zahl der neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge ist 2013 auf einen historischen Tiefstand gefallen. Sowohl das Ausbildungsplatzangebot als auch die Ausbildungsplatznachfrage gingen im Vergleich zum Vorjahr zurück. Zugleich nahmen die Passungsprobleme zu: Ein höherer Anteil des betrieblichen Ausbildungsangebots blieb unbesetzt, und mehr Ausbildungsplatznachfrager blieben bei ihrer Ausbildungsplatzsuche erfolglos.

Es kommt daher darauf an, die bisher in den Modellversuchen des Förderschwerpunkts gewonnenen Erkenntnisse und Ergebnisse bei der Erhöhung der Ausbildungsbereitschaft und der Entwicklung von Ausbildungskompetenz kleiner und mittlerer Unternehmen umfassend in die Berufsbildungspraxis zu transferieren und bisher erreichte Erfolge zu verstetigen.

2. These

Beim Übergang von der Schule in den Beruf ist die Orientierung an den Kompetenzen der Jugendlichen ein entscheidender Faktor. Um Heterogenität als Chance zur Fachkräftesicherung zu nutzen, bedarf es einer gemeinsamen Anstrengung aller Akteure. Kleine und mittlere Unternehmen dürfen hierbei nicht alleine gelassen werden. Das Zusammenwirken von Politik, Wissenschaft, Wirtschaft und Berufsbildungspraxis ist zu verstärken, um die Berufsausbildung entlang der Bildungskette wirksam zu unterstützen.

3. These

Jugendliche für eine duale Ausbildung zu gewinnen bedeutet, sie zu unterstützen, Motive für eine betriebliche Ausbildung zu entwickeln, um sie für berufliche Tätigkeiten zu begeistern. Hierzu ist es notwendig zu analysieren, wie sich die Wertevorstellung künftiger Generationen entwickeln wird. Aus den Ergebnissen sind allgemeine Schlussfolgerungen für die Motivation von Jugendlichen abzuleiten.

Die Berufswahlkompetenz ist eine wichtige Voraussetzung zur Gestaltung der Erwerbsbiografie, insbesondere des Übergangs von der Schule in den Beruf. Der Ausprägungsgrad ist ein entscheidender Faktor für eine erfolgreiche Berufswahl. In diesem Zusammenhang ist es von großer Bedeutung zu definieren, in welchem Umfang Wissen vorhanden und Fähigkeiten und Fertigkeiten ausgeprägt sein müssen, damit Jugendliche eine sinnvolle, begründete Berufswahlentscheidung treffen können.

4. These

Berufsorientierung und Berufsvorbereitung sind stärker und frühzeitig mit dem Erfahrungserwerb im Unternehmen zu verknüpfen. Betriebliche Berufsorientierung ist als Instrument des Ausbildungsmarketings und zur Bewerberauswahl zu nutzen. Schülerbetriebspraktika sollen die Jugendlichen vom Beruf und vom Unternehmen begeistern. Gleichzeitig sollten sie genutzt werden, um vor allem die Stärken der Jugendlichen zu erkennen und zu prüfen, ob es eine gemeinsame Basis für eine Ausbildung gibt.

Personalentwicklung beginnt bereits am Tag der Unterzeichnung des Berufsausbildungsvertrages. Es müssen Konzepte der Ausbildungsbegleitung unter Beachtung der Ausbildungsvoraussetzungen und der Bindung des Auszubildenden an das Unternehmen erarbeitet werden. Begrüßungskultur und Ausbildungskultur sind wichtige Elemente der Unternehmenskultur. Wertschätzung und Anerkennung sind wichtige Voraussetzungen für eine gemeinsame Ausbildung.

5. These

Bildungsdienstleister erweisen sich zunehmend als Knotenpunkte im Berufsbildungssystem. Häufig sind sie Initiatoren und Organisatoren betrieblicher Ausbildungsverbände sowie regionaler Ausbildungsnetzwerke. Sie tragen wesentlich zur Qualitätssicherung in der Berufsbildung bei und sind ein wichtiger Standortfaktor. Kleine und mittlere Unternehmen können sie bei der Bewältigung der Herausforderungen im Umgang mit den unterschiedlichen betrieblichen und individuellen Ausbildungsvoraussetzungen unterstützen.

6. These

Die Entwicklung und der Transfer von Bildungskonzepten zum Umgang mit den Herausforderungen und Chancen durch heterogene Gruppen sind dann zielführend, wenn sie mit einer umfassenden und breiten Qualifizierung des berufspädagogischen Personals einschließlich

ausbildender Fachkräfte einhergehen und gleichzeitig auf einer engen Lernortkooperation von Betrieben mit beruflichen Schulen und Bildungsdienstleistern basieren.

Fazit

Die primäre Intention der vom Bundesinstitut für Berufsbildung geförderten Netzwerktreffen im Modellversuchsschwerpunkt „Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung“ war es, die Zusammenarbeit der Modellversuche, den Erfahrungstransfer und die Verstetigung der Kontakte ebenso wie die Verbreitung der entwickelten Modellversuchsprodukte und Instrumente zu fördern und zu vertiefen.

Diese Ziele wurden erreicht, d. h. die Treffen dienten

- ▶ der thematischen Vernetzung der Modellversuche im Förderschwerpunkt über einen vertieften Austausch: Verstärkung des Community Building im Förderschwerpunkt,
- ▶ der Erreichung einer höheren Transparenz der Forschungs- und Entwicklungsergebnisse und dadurch Verstärkung der Outcomes des Förderschwerpunkts,
- ▶ der Verbesserung des internen Austauschs der Modellversuche, dem Transfer von Erkenntnissen, Erfahrungen, Berichten aus der Praxis der Modellversuche: Stärkung von Innovations- und Handlungskompetenz der Teilnehmer und Teilnehmerinnen,
- ▶ der Identifizierung von Veränderungen und Handlungsbedarf im thematischen Handlungsfeld,
- ▶ dem Erkennen von Unterstützungsbedarf seitens der Programmleitung (BIBB) und der wissenschaftlichen Begleitung.

Auf diese Weise wurde ein wirksamer Beitrag geleistet

- ▶ zur Bildung und Stabilisierung einer MV-übergreifenden Kooperation in den thematischen Forschungs- und Entwicklungsfeldern,
- ▶ zum Aufbau von längerfristigen Kontakten und Partnerschaften auch über die geförderte Laufzeit hinaus,
- ▶ zur Erweiterung der Netzwerke der MV-Träger,
- ▶ zur Präsentation von Teil- und Zwischenergebnissen sowie zum Austausch über die MV-Arbeit im Rahmen der Netzwerkarbeit,
- ▶ zur Schaffung einer gemeinsamen Identität des Modellversuchsschwerpunkts, in der sich die 17 Modellversuche in ihrer Vielfalt dem gemeinsamen Anliegen verpflichtet fühlen, durch innovativen Umgang mit zunehmender Heterogenität die kleinen und mittleren Unternehmen dabei zu unterstützen, ihren Fachkräftenachwuchs zu sichern,
- ▶ zur Unterstützung des Transfer- und Verstetigungsprozesses.

Aus den Modellversuchen sind bis heute in großer Vielfalt richtungsweisende Instrumente, Konzepte und Methoden für einen innovativen Umgang mit heterogenen Lerngruppen in den kleinen und mittleren Unternehmen hervorgegangen (vgl. WESTHOFF/TRIMKOWSKI 2012). Es sind vor allem diese entwickelten Produkte, die des Transfers und der Verstetigung bedürfen, damit sie langfristig in der Berufsbildungspraxis zum Einsatz kommen und dort ihre Wirkung bei der Sicherung der betrieblichen Fachkräfte zeigen.

Die Aktivitäten in den Netzwerken der Modellversuche ebenso wie das übergreifende Programmnetzwerk des Förderschwerpunkts, so ein bisheriges Fazit, tragen auf ihre je unterschiedliche Art und Weise entscheidend dazu bei, branchenbezogen oder branchenübergreifend, regional oder landesweit Schritte zur Verbreitung, Verstetigung und zum Transfer der Modellversuchsergebnisse vorzubereiten und/oder einzuleiten. Neben der Aufgabe, kontinuierliche, verbindliche und partnerschaftliche Kooperationen mit den direkten Akteuren aus der Praxis auszubauen und im Geschäftsalltag der Betriebe und Bildungsdienstleister unmittelbare Veränderungen zu bewirken, haben die Modellversuche ein weiteres Ziel benannt: Insbesondere die Entscheidungsträger aus Politik, Wissenschaft und Berufsbildungspraxis sollen für das Thema Heterogenität in der beruflichen Bildung sensibilisiert werden, um so die Handlungsansätze der Modellversuche für die Fachkräftesicherung zu nutzen (vgl. WESTHOFF/ERNST 2011). Entscheidungsträger sollten in die Etablierung des veränderten Umgangs mit der Heterogenität einbezogen werden. Die modellversuchsübergreifende Netzwerkarbeit, die das BIBB ausrichtet, schafft den Raum, die Ansätze der Modellversuche mit wissenschaftlicher und administrativer Unterstützung zu bündeln, analytisch aufzubereiten und sowohl regional als auch landes- und bundesweit Vertreterinnen und Vertretern aus Bildungspraxis und Bildungspolitik zur Verfügung zu stellen.

Literatur

- ACKER, Christoph; ALBRECHT, Peter; KANSCHAT, Katharina (Hrsg.): Ausbildungsnetzwerke und Netzwerkmoderation (JOBSTARTER PRAXIS Band 1). Bielefeld 2008
- BUNDESANZEIGER VOM 14.05.2010: Richtlinien zur Förderung von Modellversuchen im Förderschwerpunkt „Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung“
- MARCHL, Gabriele; ERNST, Helmut: SME's as partners in the pilot projects of the BIBB main funding focus "New routes into dual training – heterogeneity as an opportunity to secure the supply of skilled workers" (KMU als Partner in den Modellversuchen des BIBB Förderschwerpunkts „Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung). In: BIBB news 2/2012
- PROJEKT- UND TRANSFERSTELLE DER REGIONALEN QUALIFIZIERUNGSINITIATIVE IN OSTDEUTSCHLAND (Hrsg.): Die regionale Qualifizierungsinitiative in Ostdeutschland, Wege zu einer strategischen Fachkräftesicherung in Unternehmensnetzwerken. Berlin o. J. (ca. 2010)

- STAHL, Thomas; SCHREIBER, Rainer: Regionale Netzwerke als Innovationsquelle. Das Konzept der „Lernenden Region“ in Europa. Campus Forschung 868. Frankfurt a. M. 2003
- WESTHOFF Gisela/ERNST Helmut: Zum Umgang mit zunehmender Heterogenität in der Berufsbildung in Deutschland: Bildungspolitische Herausforderungen und aktuelle empirische Ergebnisse, In: diversitas – Zeitschrift für Managing Diversity und Diversity Studies 3 (2011), S. 49–62
- WESTHOFF, Gisela; TRIMKOWSKI, Marion (Hrsg.): Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung. Aktuelles aus den 17 Modellversuchen, Infoblatt 02. Bonn 2012

Schlagworte

Netzwerke, Netzwerktreffen, Thesen, Transfer, Region

2. Vorschläge der Modellversuche für einen neuen Umgang mit Heterogenität – Ergebnisse und Konzepte

► 2.1 Sensibilisierung der Betriebe/Öffnung für Heterogenität/neue Formen der Ausbildungsvorbereitung/ Interkulturalität

Heidi Felsche

Einleitung: Neue Wege in die duale Ausbildung für Jugendliche in ihrer Vielfalt und Heterogenität

Der Übergang von der Schule in die berufliche Ausbildung ist für Jugendliche eine wichtige Schnittstelle ihrer weiteren Lebens- und Berufswegeplanung und markiert eine zentrale Weichenstellung für ihre persönliche und soziale Integration. Die weiteren Chancen für ein erfolgreiches Erwerbsleben hängen wesentlich von den Erfahrungen, Qualifikationen und Kompetenzen der Jugendlichen ab, die sie bis zu diesem Zeitpunkt gesammelt haben. Allerdings hat sich der Übergang von der Schule in eine berufliche Bildung in den letzten Jahren immer weiter ausdifferenziert. Übergänge in die Ausbildung verlaufen heute oft alles andere als geradlinig, da die vielfältigen Hilfs- und Unterstützungsangebote nicht zwangsläufig auch eine individuell abgestimmte Förderung garantieren. Vielmehr werden oft Angebote nach strukturellen, regionalen und bildungs- sowie arbeitsmarktpolitischen Erfordernissen nahegelegt, die vielfach nicht den individuellen Eignungsprofilen entsprechen und aus diesem Grund an den Vorstellungen der Jugendlichen von ihren zukünftigen Lebensentwürfen vorbeigehen.

Gleichzeitig finden zunehmend vor allem kleine Unternehmen besonders aus dem Handwerk nicht den erforderlichen Fachkräftenachwuchs, um ihre Personalplanung und -entwicklung aus eigener Kraft abzudecken. Das liegt zum einen daran, dass die von „außen“ wahrgenommene mangelnde Attraktivität einer gewerblich-technischen und besonders handwerklichen Ausbildung Jugendliche von einer Berufswahlentscheidung für diese Bereiche abhält. Zum anderen wird das Ausbildungspotenzial der Jugendlichen auf regionalspezifischen Ausbildungsmärkten zunehmend von mehreren, sich überlagernden oder interagierenden (bildungs-)biografischen Faktoren bestimmt. Vielfältige Zugangsvoraussetzungen wie Herkunft, Migrationshintergrund, Alter, Geschlecht, persönliche Problemlagen, mehr oder weniger günstige Vorbildung und schulische Ausbildungsvoraussetzungen, aber auch bereits durchlaufene Fördermaßnahmen und eine oft daraus resultierende Frustration und Demotivierung wirken sich derzeit eher restriktiv auf den Zugang zu dualer Ausbildung aus. Dies hat

wiederum Einfluss auf die Ausbildungsbereitschaft der Betriebe, die nicht selten mit Vorbehalten und ablehnender Haltung auf eine zunehmend heterogenere Bewerberlage reagieren. Obwohl in den vergangenen Jahren eine Vielzahl von Programmen und Initiativen zur Verbesserung des Übergangsprozesses von der Schule in die Berufstätigkeit gefördert wurden, gibt es Handlungsbedarf in folgenden Zielbereichen:

- ▶ Verbesserung der Berufswahlentscheidung durch intensivere Vorbereitung und gezieltere Berufsorientierung und -beratung der Schüler/-innen in den allgemeinbildenden Schulen,
- ▶ transparentere und klarere Strukturierung sowie originäre Abgrenzung der Fördermaßnahmen, da mehr als drei Viertel der Fachleute kritisieren, dass diese inzwischen kaum noch zu überblicken sind,
- ▶ effektiverer Einsatz von finanziellen Mitteln und Personal in Hinblick auf eine höhere Vermittlungsquote in Ausbildung oder Berufstätigkeit, um „Maßnahmekarrieren“ zu reduzieren und Leerlauf zwischen Schulabschluss und Beginn der Berufsausbildung zu verringern,
- ▶ Aus- bzw. Aufbau regionaler Vernetzungen der beteiligten Akteure der Berufsorientierung und -beratung sowie Unterstützung bei der Koordination, Kooperation und Monitoring durch externe kommunale Experten und Expertinnen,
- ▶ Erhaltung und Förderung der Ausbildungsbereitschaft von Betrieben durch professionellere Unterstützung von externen Betreuern und Betreuerinnen bei der Organisation und Durchführung der Ausbildung,
- ▶ Sensibilisierung und Qualifizierung des betrieblichen Ausbildungspersonals zum Umgang mit einer zunehmend heterogenen Zielgruppe.

Unterstützungs- und Hilfsangebote für die Ausbildungsbereitschaft und -fähigkeit insbesondere der Kleinbetriebe werden in Zukunft notwendiger denn je sein und binden sich in die Fragestellung ein, wie der immer heterogeneren Gruppe von Ausbildungssuchenden begegnet wird, um differenziertere und passgenauere Angebote zu unterbreiten, damit ihnen individuelle Entwicklungschancen für eine erfolgreiche Berufs- und Lebenswegplanung angeboten werden können.

Im Rahmen des Förderschwerpunkts „Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung“ konzentrierten sich verschiedene Modellversuche auf die (Weiter-)Entwicklung und Erprobung von Instrumenten, Methoden und Konzepten, mit denen Betriebe zu einer Orientierung und Vorbereitung der Jugendlichen auf ihren Übergang in die duale Berufsausbildung beitragen. Das folgende Kapitel wendet sich den entwickelten Ergebnissen zu, die eine Sensibilisierung und Öffnung der Betriebe für heterogene Auszubildende voraussetzen, und es bietet Ansatzpunkte für neue Formen der Ausbildungsvorbereitung in einer zunehmend interkulturellen Bildungslandschaft.

Der ikubiz Ausbildungsverbund Mannheim besitzt seit Mitte der 1990er Jahre Erfahrung in der Unterstützung von Betrieben, die vorwiegend Migrantinnen und Migranten ausbilden. Zur Sicherung der Ausbildungsqualität entwickelte der Ausbildungsverbund in Zusammenar-

beit mit dem Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim ein flexibles und für die jeweiligen Bedarfe anpassungsfähiges Instrument, die „Azubi-Projekte“. Dabei handelt es sich um eine Form der Gruppenunterweisung, bei denen verschiedene Lehreinheiten eines Ausbildungsplans von Ausbilder/-innen oder Auszubildenden in gleichen Berufsgruppen vorbereitet und praxisnah im Betrieb vermittelt werden. Dazu werden Auszubildende kooperierender Betriebe eingeladen, die dadurch ihre Kenntnisse und Fertigkeiten auch über ihren eigenen Betrieb hinaus erweitern können. Im Unterschied zur klassischen Verbundausbildung handelt es sich nicht um eine vertraglich geregelte, sondern um eine flexible Zusammenarbeit verschiedener Ausbildungsbetriebe.

Ein neues Instrument wurde mit dem Qualifizierungskurs „Wirtschaftskenner/-in Türkei“ entwickelt. Die Qualifizierungsmodule stellen ein Angebot für die Migrantenunternehmen des ikubiz Ausbildungsverbunds dar und richten sich an Auszubildende ab dem ersten Ausbildungsjahr mit Grundkenntnissen in der türkischen Sprache. Daneben lernen die Auszubildenden Grundkenntnisse und Fakten über die türkische Wirtschaftsgeschichte und -struktur kennen.

Der Modellversuch „S’Cool Wiki“ des etz Stuttgart entwickelte mit seiner Web-Plattform ein flexibles System, das keine vorgefertigten Lösungsangebote formuliert, sondern vielfältige Möglichkeiten anbietet, um auf die individuellen Unterstützungsbedarfe der Jugendlichen effizienter zu reagieren. Das Konzept „S’Cool Wiki“ setzt bei der Berufsvorbereitung an und beinhaltet Maßnahmen der Übergangsbegleitung von der ersten Berufsinformation bis in die berufliche Ausbildung hinein. Dieser Ansatz zeigte, dass dadurch Anfangsschwierigkeiten in der Ausbildung entgegengewirkt sowie Ausbildungsabbrüche verhindert werden konnten. Durch den Einsatz eigens im Rahmen des Modellversuchs qualifizierter Übergangsbegleiter/-innen, in der Regel Ausbilder/-innen in überbetrieblichen Ausbildungsstätten, konnte moderierend bzw. beratend bei Problemen eingegriffen werden.

Besonders die über die gesamte Arbeit in „S’Cool Wiki“ vorgenommene Kompetenzanalyse wirkt sich förderlich auf den Lehr-Lernprozess aus, wobei besonders jene Kompetenzen im Vordergrund stehen, die für das elektro- und informationstechnische Berufsfeld relevant sind. Ein wesentliches Kriterium für den Erfolg der S’Cool Wiki-Plattform ist ihr umfangreiches Setting an technischen Tools zur Kollaboration, das von den Schüler/-innen in der Phase der Berufswahl frei genutzt werden kann und damit die Kommunikation aller Beteiligten zu den komplexen Themen der Berufswahl motivierend unterstützt.

Der Organisation des Lehr- und Lernprozesses in heterogenen Gruppen sowohl während der Berufsorientierung als auch der dualen Ausbildung wendet sich der Modellversuch „Mehrwert Fachkraft“ der EJSa Rothenburg gGmbH zu. Zunehmend haben die Jugendlichen unterschiedliche kulturelle Hintergründe und kommen aus verschiedenen sozialen Schichten, und sie haben unterschiedliche Lern- und Bildungsbiografien mit individuellen Werten, Normen und Interessen, was zunehmend höhere Anforderungen an die Lehrkräfte und das betriebliche Ausbildungspersonal stellt. Besonders kleine Unternehmen stellt das vor oft komplexe Probleme im Ausbildungsverlauf, die sie kaum alleine lösen können.

Diese Unterstützungsbedarfe als ein Indikator für eine erfolgreiche Berufsausbildung zu identifizieren, war ein Ziel des Modellversuchs. Im Fokus stand dabei die Frage: Welche Unterstützung wünschen sich Unternehmen im Umgang mit zunehmender Heterogenität auf dem Ausbildungsmarkt? Interessant ist die Feststellung, dass nicht primär die monetäre Unterstützung im Vordergrund stand, sondern dass vor allem externe Entlastung und Unterstützung des Ausbildungspersonals, besonders in Hinblick auf Ausbildungsprobleme und -konflikte, gewünscht wurden. Daher wurde das Planspiel „Unternehmerisch (Mit) Denken und Handeln“ entwickelt und erprobt für Schüler/-innen in der Berufsorientierung und -vorbereitung sowie für Auszubildende verschiedener Branchen und Ausbildungsjahre.

In Verbindung mit einer Reflexion individueller Erfahrungen initiiert das Planspiel ein Lernszenario für folgende Themenbereiche, die im Produktionsprozess eines Unternehmens wesentlich sind und Kriterien für wirtschaftlichen Erfolg darstellen:

- ▶ Identifikation und Umsetzung von Unternehmenszielen/-leitbildern,
- ▶ Prozessanalyse zu Arbeitsorganisation und Mitarbeiterführung,
- ▶ Training zu Kommunikation und Umgang mit Kunden,
- ▶ Beschäftigung mit Konfliktmanagement und Teamarbeit,
- ▶ Durchführung von Potenzialanalysen,
- ▶ Erkennen der Bedeutung von Eigeninitiative und des persönlichen Engagements.

Die breite Angebotspalette kann je nach Teilnehmendenkonstellation unterschiedliche Ziele verfolgen; so beschäftigen sich Jugendliche in der Berufsorientierung mit grundlegenden Unternehmensprozessen, während sich Auszubildende branchen- und berufsrelevanten Themen zuwenden.

Der Modellversuch „Heterogenität in der Berufsorientierung und Ausbildung“ der Arbeitsgemeinschaft selbstständiger Migranten e. V. hilft in Kooperation mit der Behörde für Schule und Ausbildung Jugendlichen mit und ohne Migrationshintergrund bei der Suche nach einem Ausbildungsplatz. Mit Hilfe der Kooperations- und Netzwerkpartner sowie strategischen Partnern hat die ASM ein Kooperationsmanagement aufgebaut, um Betriebe für diese Jugendlichen zu sensibilisieren und sie als Ausbildungspartner zu gewinnen.

Ziel ist es, Ressourcen des Hamburger Ausbildungsmarktes zu bündeln und damit transparentere und effektivere Vermittlungsprozesse für Unternehmen und Jugendliche zu ermöglichen, um diese passgenauer und für beide Seiten erfolgreicher zu gestalten. Prozessunterstützend für die Erreichung der Modellversuchsziele wirken sich dabei die Binnennetzwerke innerhalb der ASM e. V. sowie die enge Zusammenarbeit mit dem Kompetenzzentrum für Migranten und Migrantinnen sowie ein hoher Vernetzungsgrad innerhalb der städtischen Ausbildungsakteure und -organisationen aus. Da neben dem Modellversuch drei weitere Projekte beim Verein angesiedelt sind, die duale Ausbildung zum Thema haben, ergeben sich weitgehende Synergien. Dazu gehören:

- ▶ der „Hamburger Mediationservice Ausbildung“ – ein Projekt zur Verhinderung von Ausbildungsabbrüchen,
- ▶ „Integration durch Ausbildung“ – ein Projekt zur Vermittlung von Flüchtlingen in Ausbildung,
- ▶ „Ausbildungssteine für Handel und Dienstleistung“ – ein Projekt zur schrittweisen Berufsausbildung in Modulen.

Besonders vorteilhaft für die Jugendlichen und die Betriebe ist die spezialisierte Betreuung unter einem Dach, da die enge Zusammenarbeit aller Experten und Expertinnen eine hohe Fachkompetenz garantiert sowie durch kurze Wege für Migrantinnen und Migranten optimalere Unterstützungsangebote vorhält, um eine individuelle und passgenaue Vermittlung in Ausbildung zu erreichen.

Die im folgenden Kapitel skizzierten neuen Instrumente zeigen, dass es gerade durch Modellversuche ermöglicht wird, exemplarische und transferierbare Modelle in die Berufsbildungspraxis zu überführen, die ohne eine Erprobung in einem begleitenden Rahmen kaum zielführend konkretisiert werden könnten.

Lena Werner, Monika Münch

2.1.1 Heterogenität als strategisches Element der Fachkräftesicherung nutzen – Diversity als Stärke von Migrantenunternehmen

Neue Strategien zur Ausschöpfung des Fachkräftepotenzials erhöhen die Heterogenität in Ausbildungsbetrieben. Dies ist Herausforderung und Chance zugleich. Insbesondere Migrantenunternehmen bewegen sich in einem durch Vielfalt geprägten Umfeld, sowohl hinsichtlich ihrer personellen Zusammensetzung als auch in Bezug auf ihre betrieblichen Voraussetzungen. Der Beitrag stellt die Potenziale ausbildender Migrantenunternehmen und ihre Bedeutung für die Fachkräfteentwicklung vor. Anhand zweier im Modellversuch entwickelter und erprobter Unterstützungsangebote wird aufgezeigt, wie vermeintlich benachteiligende betriebliche und individuelle Merkmale zur gegenseitigen Stärkung in der Ausbildung genutzt werden können, sowie (inter-)kulturelle Potenziale weiterentwickelt werden und so wirtschaftliche Vorteile für Unternehmen und Auszubildende erbringen können.

Der Modellversuch: „Heterogenität und Ausbildung in Migrantenunternehmen“

Die Zahl der Unternehmen mit Inhaber/-innen ausländischer Herkunft steigt seit Jahren weit überproportional an. Bemerkenswert ist dabei, dass ihre Ausbildungsbeiträge vor einigen Jahren noch unterdurchschnittlich war, sich langsam jedoch derjenigen von „Einheimischen“ nähert (vgl. LEICHT/WERNER 2012, S. 326). Und dies, obwohl bisherigen Untersuchungen zufolge Migrantenunternehmen i. d. R. ungünstigere betriebliche und personelle Voraussetzungen für eine Beteiligung am dualen Berufsausbildungssystem aufweisen und im Wettbewerb um geeignete Auszubildende strukturelle Nachteile haben. Gleichzeitig sind es aber häufiger Migrantenunternehmen, die benachteiligten Jugendlichen – darunter vor allem bildungsfernen Gruppen sowie Migranten und Migrantinnen – einen Ausbildungsplatz bieten (vgl. LEICHT/WERNER 2013; LEICHT u. a. 2012; NEISEN/LARSEN 2012).

Angesichts der Vielfalt ausbildender Migrantenunternehmen ist davon auszugehen, dass hier bereits „neue Wege“ in der Ausbildung gefunden wurden. Dennoch ist bisher wenig über Ausbildung in Migrantenunternehmen bekannt. Daher gilt es, sich diese genauer anzuschauen, bestehende Herausforderungen und genutzte Chancen zu identifizieren und neue Strategien zu entwickeln, die auch für andere (Migranten-)Unternehmen nutzbar gemacht werden können.

Genau hier setzt der Modellversuch „Heterogenität und Ausbildung in Migrantenbetrieben der Metropolregion Rhein-Neckar: Chancen und Herausforderungen der Fachkräfteent-

wicklung in einem durch Vielfalt geprägten Umfeld“ an. Im Rahmen des Förderschwerpunkts „Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung“ wurde dieser vom Interkulturellen Bildungszentrum Mannheim in Kooperation mit dem Institut für Mittelstandsforschung durchgeführt.

Der Modellversuch beleuchtet den Wirkungszusammenhang von Vielfalt und Fachkräfteentwicklung in Migrantenunternehmen, die sich im regionalen Netzwerk des ikubiz Ausbildungsverbands engagieren. Dabei geht es insbesondere um die Heterogenität von jugendlichen Migranten/Migrantinnen und die damit verbundenen Chancen und Herausforderungen, die sich für die Auszubildenden und für die Betriebe ergeben.

Im Ausbildungsverbund kooperieren 270 Migrantenunternehmen, die insgesamt mehr als 300 Auszubildende beschäftigen. Beide Seiten sollen in die Lage versetzt werden, den Herausforderungen der Heterogenität in der sozialen Zusammensetzung der Jugendlichen zu begegnen und Chancen der Nutzbarmachung zu erproben. Dafür werden unterstützende Maßnahmen auf allen Stufen des Ausbildungsprozesses angeboten, von der Berufsorientierung bis zur Qualifizierung des Ausbildungspersonals.

Nach einer kurzen Darstellung der Bedeutung von Migrantenunternehmen für die Fachkräfteentwicklung (Kapitel 2) wird der Frage nachgegangen, wie heterogen Migrantenunternehmen sind (Kapitel 3). Neben Ergebnissen für Migrantenunternehmen insgesamt wird hier auch genauer auf die Struktur der Kooperationsbetriebe im Modellversuch eingegangen.¹⁰ Anhand zweier ausgewählter Maßnahmen aus dem Modellversuch werden anschließend (Kapitel 4) beispielhaft Wege zur strategischen Nutzung der vorhandenen Heterogenität dargestellt, mit denen sowohl Herausforderungen überwunden als auch Chancen eröffnet werden können.

Die Bedeutung von Migrantenunternehmen für die Fachkräfteentwicklung

Die Bedeutung von Migrantenunternehmen für die Fachkräfteentwicklung muss zunächst anhand ihrer Präsenz im Wirtschaftsgeschehen, ihrem Fachkräftebedarf und damit einhergehend mit ihrer tatsächlichen Ausbildungsbeteiligung beurteilt werden.

Entwicklung von Migrantenunternehmen

Im längeren Zeitraum lässt sich die *Entwicklung* von Selbstständigen bzw. Unternehmen¹¹ nur nach der Staatsangehörigkeit differenzieren. Seit 2001 ist die Zahl der ausländischen Selbststän-

10 Als Datengrundlagen dienen eine 2011 durchgeführte Bestandsaufnahme der im ikubiz Ausbildungsverbund kooperierenden Unternehmen (inklusive der Auszubildenden), eine 2012 vom ifm Mannheim durchgeführte telefonische Befragung von 1.000 Selbstständigen mit Migrationshintergrund im gesamten Bundesgebiet (vgl. LEICHT u. a. 2013) sowie die für die Wissenschaft zugänglichen Individualdaten des Mikrozensus (scientific usefile).

11 Im Mikrozensus sind Selbstständige „Personen, die eigenverantwortlich ein Unternehmen führen“, d. h. „Selbstständige“ sind gleichzeitig auch „Unternehmer“.

digen um 76 Prozent gestiegen und damit fast fünf Mal so stark wie die der Selbstständigen mit deutscher Staatsangehörigkeit. Die wachsende Bedeutung von Migrantenunternehmen kommt jedoch erst richtig zur Geltung, wenn auch die Zahl der eingebürgerten Selbstständigen berücksichtigt wird. So hat in Deutschland mittlerweile jede sechste unternehmerisch aktive Person (16 %) einen Migrationshintergrund, d. h. 726.000 Selbstständige sind Ausländer, ehemalige Ausländer, Aussiedler oder stammen von ausländischen Eltern ab (vgl. LEICHT/WERNER 2013).¹²

Fachkräftebedarf und Ausbildungsbeteiligung

In Migrantenunternehmen besteht im Vergleich zu denen von „Deutschen“ zwar ein geringerer, aber dennoch relevanter Fachkräftebedarf, der häufig beklagt wird (vgl. LEICHT/WERNER 2012, S. 323). Zumindest bei diesen Betrieben müsste ein Interesse daran bestehen, den eigenen Nachwuchs durch Ausbildung zu sichern. Insgesamt geschieht dies in Migrantenunternehmen noch seltener als in Betrieben von Inhabern/Inhaberinnen ohne Migrationshintergrund. Gemessen am Anteil der ausbildenden Betriebe an allen Betrieben mit Beschäftigten (Ausbildungsbetriebsquote) bilden aktuell 19 Prozent der Migrantenunternehmen aus und damit etwas weniger als dies Betriebe insgesamt tun. Allerdings gibt es zwischen den Herkunftsgruppen eine große Streuung: Nur in 13 Prozent der Unternehmen von italienischstämmigen Migranten wird ausgebildet, bei Unternehmen mit türkischen Inhabern/Inhaberinnen sind es hingegen 31 Prozent.

Die Ausbildungsbetriebsquote lässt nur begrenzt Rückschlüsse über die jeweilige Ausbildungsleistung zu. Diese lässt sich besser am Anteil der Auszubildenden an allen Beschäftigten messen (vgl. ALTHOFF 2004). Die sogenannte Ausbildungsquote oder -intensität setzt die Ausbildungsleistung ins Verhältnis zu den vorhandenen betrieblichen Ressourcen – den Beschäftigten. Unter allen Betrieben liegt die Ausbildungsquote bei durchschnittlich 5,7 Prozent. Unter Migrantenbetrieben liegt sie mit 6,2 Prozent etwas höher, d. h., Unternehmen von Migranten/Migrantinnen beteiligen sich insgesamt zwar seltener an der Ausbildung, aber wenn sie es tun, dann mit höherer Intensität.

Unterschiede in der Ausbildungsbeteiligung lassen sich weniger durch die Herkunft der Inhaber/-innen als vielmehr durch Unterschiede in der Qualifikation sowie den betrieblichen Charakteristika erklären. Unternehmen von Migranten/Migrantinnen sind in der Regel kleiner und jünger. Zudem führt die Qualifikation der Inhaber/-innen häufig zu Gründungen in solchen Branchen, in denen generell weniger ausgebildet wird (vgl. LEICHT/WERNER 2012, S. 332).

„Heterogenität und Ausbildung in Migrantenunternehmen“

Ein erfolgreiches Ausbildungsengagement ergibt sich nicht nur durch den Umfang der Ausbildungsbeteiligung, sondern genauso durch die bestehenden Ausbildungsbedingungen. Um für

12 Die Definition von „Migrationshintergrund“ folgt derjenigen des Statistischen Bundesamts.

die Betriebe passende ausbildungsunterstützende Strategien und Angebote zu entwickeln, müssen diese bekannt sein. Dafür wurden die Voraussetzungen des Ausbildungsengagements sowohl insgesamt als auch bei den im Modellversuch kooperierenden Migrantenunternehmen erfasst. Es zeigt sich, dass diese durchaus Unterschiede aufweisen sowohl in Bezug auf das wirtschaftliche Umfeld, in dem Auszubildende lernen, als auch in Bezug auf die soziodemografische Zusammensetzung der Auszubildenden. Zunächst soll kurz geklärt werden, welche Dimensionen und Merkmale von „Heterogenität“ von Bedeutung sind, wenn es um Ausbildung in Migrantenunternehmen geht.

Heterogenität im Kontext ausbildender Migrantenunternehmen

In Bezug auf „Heterogenität und Ausbildung in Migrantenbetrieben“ sind zwei unterschiedliche Dimensionen von Bedeutung: die betriebliche und die individuelle. Heterogenität – im Sinne von Unterschieden im Vergleich zu anderen – kann sowohl auf der Ebene der betrieblichen Strukturen als auch auf der Ebene der in Betrieben beschäftigten Individuen bestehen.

Zur Bestimmung betrieblicher Heterogenität werden als Bezugsdimension leistungs- und organisationsbezogene Faktoren herangezogen. Sie sind für das Entwicklungspotenzial von Bedeutung, denn sowohl die Ausbildungsbeteiligung eines Unternehmens als auch die in einem Unternehmen benötigten Ressourcen hängen u. a. von betrieblichen Bedingungen und Erfordernissen ab. Dazu gehören Merkmale wie Betriebsgröße, Branchenorientierung oder der branchenspezifische Qualifikationsbedarf.

Auf der individuellen Ebene interessiert die Heterogenität in der Zusammensetzung der Auszubildenden. Im Vordergrund steht zumeist die Frage, welche Merkmale für die Entwicklung fachlicher Kompetenz von Bedeutung sind (vgl. STEINBERG 2009; SALDERN 2007). Dazu zählen vor allem soziodemografische Merkmale (bspw. Alter, Geschlecht, Herkunft, schulische Vorbildung), die letztlich auch auf die individuellen Lernvoraussetzungen und somit auch auf das betriebliche Leistungsniveau Einfluss nehmen.

Betriebliche Merkmale von Migrantenunternehmen

Betrachtet man zunächst Migrantenunternehmen insgesamt, zeigt sich, dass diese zwar noch überproportional häufig in Handel und Gastgewerbe zu finden sind, insgesamt ist ihre *Branchenstruktur* jedoch deutlich vielfältiger und moderner als vielfach angenommen. Im Vergleich zu „deutschen“ Unternehmen sind Migrantenunternehmen häufiger in den nicht wissensintensiven Dienstleistungen tätig, während sie im Produzierenden Gewerbe unterrepräsentiert sind. Doch wenn sie ausbilden, sind sie seltener im Gastgewerbe und zu größeren Anteilen in den wissensintensiven Dienstleistungen vertreten. So sind beispielsweise 26 Prozent der ausbildenden Migrantenunternehmen in den wissensintensiven Dienstleistungen tätig (vgl. LEICHT/WERNER 2013, S. 163).

Die im ikubiz Ausbildungsverbund organisierten Migrantenunternehmen weisen hingegen eine stärker traditionelle Branchenorientierung auf. Fast die Hälfte der Betriebe ist

im Handel tätig, besonders im Lebensmittel- und Bekleidungsbereich. Im Gastgewerbe sind 13 Prozent und in den sonstigen nicht wissensintensiven Dienstleistungen 17 Prozent dieser Unternehmen angesiedelt. Weitere 11 Prozent lassen sich dem Produzierenden Gewerbe zuordnen; das sind vor allem türkische Betriebe in der Lebensmittelproduktion. Deutsche Ausbildungsbetriebe sind in diesem Wirtschaftsbereich, wozu auch das ausbildungsstarke Handwerk gehört, mit 48 Prozent deutlich häufiger tätig (vgl. LEICHT/WERNER 2012, S. 163). Ebenfalls unterrepräsentiert sind die Migrantenunternehmen des Modellversuchs in den wissensintensiven Dienstleistungen. Lediglich 10 Prozent sind dieser Branche zuzuordnen, darunter einige Werbeagenturen, Buchhaltungsbüros und andere wirtschaftliche Dienstleistungen.

Migrantenunternehmen sind insgesamt stärker kleinbetrieblich strukturiert, sofern sie ausbilden, ist ihre *Beschäftigtenzahl* durchschnittlich etwas höher. Die Hälfte hat weniger als fünf Beschäftigte, was lediglich bei einem Drittel der „deutschen“ Ausbildungsbetriebe der Fall ist (ebd., S. 163 f.). Die Migrantenunternehmen im ikubiz Ausbildungsverbund entsprechen in ihrer Unternehmensgröße in etwa der von ausbildenden Migrantenunternehmen insgesamt.

Soziodemografische Zusammensetzung der Auszubildenden

Die Branchenstruktur und die damit verbundenen Qualifikationsanforderungen lassen bereits erwarten, dass Migrantenunternehmen zu einem höheren Anteil Jugendliche mit niedrigeren *Schulabschlüssen* ausbilden. In allen Ausbildungsbetrieben haben etwas mehr als ein Viertel der Auszubildenden einen Hauptschulabschluss, während dies in Migrantenunternehmen mit 40 Prozent deutlich häufiger der Fall ist (siehe Tab. 1). Hinsichtlich der höheren Schulabschlüsse zeigt sich eine entsprechend umgekehrte Verteilung.

In den Betrieben des ikubiz Ausbildungsverbundes findet sich ein ähnliches Bild, allerdings in zugespitzter Form. Überproportional häufig werden hier Jugendliche mit niedrigeren Schulabschlüssen ausgebildet: 48 Prozent der Auszubildenden haben einen Hauptschulabschluss, und 7 Prozent beginnen sogar ohne Schulabschluss eine Ausbildung. Die Mittlere Reife können 40 Prozent der Jugendlichen vorweisen. Mit knapp 5 Prozent sind Jugendliche mit Hochschulreife in den Ausbildungsbetrieben des ikubiz deutlich unterrepräsentiert.

Die Ausbildungsstrukturen von Migrantenunternehmen interessieren auch hinsichtlich der Besetzung von Stellen mit Jugendlichen, die selbst einen *Migrationshintergrund* haben. In mehreren Erhebungen hat sich ein solches „Matching“ bestätigt. Während in allen Ausbildungsbetrieben „nur“ 19 Prozent der Auszubildenden einen Migrationshintergrund haben, sind es in Migrantenunternehmen immerhin die Hälfte (siehe Tab. 1). In den Betrieben des ikubiz Ausbildungsverbundes ist dieser Anteil nochmal höher. Hier werden über 80 Prozent der Ausbildungsplätze von Jugendlichen mit Migrationshintergrund besetzt.

Tabelle 1: Soziodemografische Merkmale der Auszubildenden differenziert nach Ausbildungsbetrieb (in %)

	Betriebe insgesamt	Migrantenunternehmen	ikubiz Ausbildungsverbund
<i>Schulabschlüsse der Auszubildenden</i>			
ohne Abschluss	2,1	5,6	7,4
Hauptschule	26,9	39,9	48,1
Mittlere Reife	48,8	37,1	40,0
(Fach-)Hochschulreife	22,2	17,5	4,6
Gesamt	100,0	100,0	100,0
<i>Herkunft der Auszubildenden</i>			
mit Migrationshintergrund	18,7	50,4	82,1
ohne Migrationshintergrund	81,3	49,6	17,9
Gesamt	100,0	100,0	100,0

Quelle: Mikrozensus 2008, eigene Befragungen ifm Universität Mannheim

Strategische Nutzung von Heterogenität: Beispiele aus dem Modellversuch

Das Beispiel der Azubi-Projekte zeigt eine mögliche Strategie, wie trotz der knappen personellen Ressourcen die häufig niedrigere schulische Vorbildung der Auszubildenden aufgefangen und der berufliche Lernprozess durch die Betriebe zusätzlich unterstützt werden kann. Das Qualifizierungsangebot „Wirtschaftskenner/-in Türkei“ zeigt, wie das Potenzial vieler Auszubildender mit türkischem Migrationshintergrund genutzt und weiter ausgebaut werden kann.

Herausforderungen überwinden: die Lernortkooperation „Azubi-Projekte“

Viele der im ikubiz Ausbildungsverbund kooperierenden Migrantenunternehmen sind unter erschwerten wirtschaftlichen Bedingungen tätig, was sich u. a. daran zeigt, dass sie kleinstetrieblicher strukturiert und vermehrt in wettbewerbsintensiven Branchen zu finden sind. Bei der Ausbildung sind sie auf Unterstützung angewiesen, da ihnen aufgrund ihrer Struktur die Vermittlung einiger Ausbildungsinhalte nur mit großem Aufwand oder nicht in vollem Umfang möglich ist. Die Ausbilder/-innen sind meist auch die Inhaber/-innen und die zeitlichen Ressourcen zur Betreuung der Auszubildenden sind entsprechend knapp. Ein Teil der Inhaber/-innen haben das duale System der Berufsausbildung nicht durchlaufen, sondern ihre berufliche Qualifikation im Ausland erworben. Sie besitzen daher kaum Erfahrungen

mit einem System, das Lernen in den betrieblichen Arbeitsprozess integriert und dennoch auf überbetrieblichen Standards beruht. Gleichzeitig werden häufiger Jugendliche mit niedrigeren Schulabschlüssen ausgebildet. Diese Kombination erfordert von den Ausbilder/-innen ein hohes Maß an Engagement und Sensibilität.

Um die Qualität der Ausbildung zu sichern und dabei den Migrantenunternehmen dennoch ein flexibles und für die jeweiligen Bedarfe passendes Instrument zu bieten, wurden die „Azubi-Projekte“ entwickelt. Dabei handelt es sich um eine Form der Gruppenunterweisung, bei der verschiedene Lehreinheiten eines Ausbildungsplans von Ausbilder/-innen oder Auszubildenden vorbereitet und praxisnah im Betrieb vermittelt werden. Dazu werden Auszubildende gleicher Berufsgruppen aus anderen Betrieben eingeladen. Der entscheidende Unterschied zur klassischen Verbundausbildung besteht darin, dass es sich dabei um eine nicht vertraglich geregelte, sondern flexible Zusammenarbeit verschiedener Ausbildungsbetriebe handelt. Eine Teilnahme der Betriebe und ihrer Auszubildenden ist jederzeit möglich, je nachdem, ob sie als zeitlich zu leisten und hilfreich erachtet wird.

Die konkrete Entwicklung und Vorbereitung der Azubi-Projekte erfolgt sowohl thematisch als auch organisatorisch in Zusammenarbeit von ikubiz und Ausbilder/-innen der Betriebe. Für die Planung von Azubi-Projekten wurde ein Leitfaden entwickelt, in dem alle dafür nötigen Aufgaben aufgelistet sind: Von der Festlegung des Themas, Auswahl des Betriebes, der Erarbeitung der Ziele, Methoden und Lernerfolgskontrollen bis hin zur Handreichung und Dokumentation im Berichtsheft der Auszubildenden sind alle Schritte zur Konkretisierung der Projekte genau beschrieben. Zur Qualitätssicherung und um ein einheitliches Handeln der Akteure sicherzustellen, wurde außerdem ein Leitfaden zur Durchführung der Gruppenunterweisung erstellt.

Die Azubi-Projekte werden von Betrieben und Auszubildenden sehr positiv aufgenommen. In der Regel nehmen 10 bis 20 Auszubildende aus ebenso vielen Betrieben teil. Bisher wurden 15 Azubi-Projekte durchgeführt, an denen insgesamt 180 Auszubildende teilnahmen. Das Themenspektrum ist sehr breit und umfasste beispielsweise Lerneinheiten zu den Themen „Online-Handel – Informations- und Kommunikationssysteme“, „Erstellen und Bearbeiten einer Rechnung“, „Merchandising – Visuelle Verkaufsförderung“, „Warenwirtschaft“, „Personalverwaltung“ oder „Herstellungs- und Veredelungsprozess von Kaffee“.

Azubi-Projekte sichern und steigern die Qualität der Ausbildung in Migrantenunternehmen, sie werden personell und zeitlich bei der Ausbildung entlastet, wobei gleichzeitig das Ausbildungspersonal qualifiziert und dessen Kompetenzen gestärkt werden. Die verschiedenen Ausgangslagen der Betriebe und Auszubildenden werden berücksichtigt, Potenziale identifiziert und für einen möglichst großen Kreis nutzbar gemacht. Auszubildende lernen bzw. wiederholen prüfungsrelevante Inhalte. Wissen wird über den betriebspezifischen Kontext hinaus vermittelt und somit die berufliche Handlungsfähigkeit gefördert (vgl. MÜNCH/LEICHT 2013, <https://foraus.bibb.de/forum/showthread.php?3848-Instrument-10-Handreichung-Azubi-Projekte>).

Chancen eröffnen: die Qualifizierung „Wirtschaftskenner/-in Türkei“

(Inter-)Kulturellen Kompetenzen – darunter auch Mehrsprachigkeit – wird als möglichen Ressourcen wirtschaftlicher Entwicklung eine hohe Bedeutung zugesprochen. Angesichts ihres hohen Anteils an Auszubildenden mit Migrationshintergrund liegt hier ein besonderes Potenzial für Migrantenunternehmen. Allerdings lässt sich „von dem Vorhandensein entsprechender Potenziale nicht mit Sicherheit auf deren berufliche Verwertbarkeit“ schließen (SETTELMEYER 2011, S. 150); die Potenziale müssen unter Umständen noch in entsprechende Fähigkeiten und Kompetenzen umgewandelt werden (vgl. KLEINSIMLINGHAUS 2010, S. 2). Zwar werden die sprachlichen Kompetenzen auch von Auszubildenden zunehmend als zentrales Qualifikationsmerkmal wahrgenommen; als ökonomischer Mehrwert ist er für ein Unternehmen erst dann entscheidend, wenn Mehrsprachigkeit und interkulturelle Kompetenzen für den Kontakt mit Kunden, Dienstleistern oder Zulieferern erforderlich sind (SETTELMEYER 2011, S. 151–154; BENNEKER u. a. 2005, S. 48 f.).

In den Betrieben des ikubiz Ausbildungsverbundes werden überproportional häufig Jugendliche mit Migrationshintergrund ausgebildet. Bei der Entwicklung neuer Strategien zur Nutzung von Heterogenität für die Fachkräfteentwicklung stellt sich daher die Frage, ob die Unternehmen die Herkunft der Auszubildenden als Ressource wahrnehmen oder welche Bedarfe zur Nutzung es gegebenenfalls noch gibt.

Um in diese Richtung Initiativen zur Fachkräfteentwicklung zu forcieren, wurde unter den Migrantenbetrieben des ikubiz Ausbildungsverbundes der Bedarf an zusätzlichen Qualifikationen für Auszubildende erfasst. Dabei hat sich gezeigt, dass ein großer Teil der Unternehmen eine zusätzliche Qualifizierung schon während der Ausbildungszeit als Mehrwert einstuft und befürwortet. Insbesondere türkischstämmige Unternehmer/-innen und Ausbilder/-innen äußerten den Bedarf an der Vermittlung fachsprachlicher Kompetenzen in der türkischen Sprache sowie türkeispezifischer Kenntnisse im beruflichen Kontext. In der Bedarfsanalyse stellte sich heraus, dass der Kundenstamm der befragten Unternehmen immer internationaler wird. Zum einen gewinnt die englische Sprache an Bedeutung, zum anderen verzeichnen die türkischstämmigen Inhaber/-innen eine starke Zunahme bei ihren türkischsprachigen Kunden sowie intensivere Geschäftsbeziehungen zur Türkei.

Um diese Nachfrage decken zu können, wurde in Anlehnung an das Projekt „Wirtschaftskenner/-in international“ des Ausbildungsringes Ausländischer Unternehmer e. V. in Nürnberg das Qualifizierungsangebot „Wirtschaftskenner/-in Türkei“ entwickelt. Darin werden vorhandene (inter-)kulturelle Potenziale in Kompetenzen weiterentwickelt und eine angemessene Anerkennung bewirkt. Die berufliche Verwertbarkeit wird außerdem mit der Zertifizierung des Lehrgangs durch die IHK Rhein-Neckar erhöht.

Der Qualifizierungskurs „Wirtschaftskenner/-in Türkei“ ist ein Angebot für die Migrantenunternehmen des ikubiz Ausbildungsverbunds und richtet sich an Auszubildende ab dem ersten Ausbildungsjahr mit Grundkenntnissen in der türkischen Sprache. Auszubildende ler-

nen darin Genaueres über die türkische Wirtschaftsgeschichte und -struktur. Weitere Themen sind das türkische Steuer- und Sozialversicherungssystem, Handels- und Vertragsrecht. Die Qualifizierung wird jeweils zweisprachig in Deutsch und Türkisch durchgeführt, wobei auch explizit türkische Fachausdrücke der Wirtschaft zusammen mit formellen Sprachkompetenzen vermittelt werden. Bei der Entwicklung und Umsetzung des Lehrplans wird besonderer Wert auf eine Zusammenarbeit mit den Betrieben gelegt. Inhaber/-innen und Ausbilder/-innen haben direkten Einfluss auf die Auswahl und Gestaltung der für sie relevanten Lehrgangselemente. Je nach Bedarf können verschiedene Schwerpunkte gelegt werden, und konkrete Arbeitsbezüge fließen direkt in die Qualifizierung ein. Der Kurs umfasst insgesamt 144 Unterrichtseinheiten, die sich über sieben Monate verteilen. Der Unterricht findet einmal wöchentlich sowie einmal im Monat im Block am Wochenende statt. Der erste Kurs hat 2013 mit 15 Anmeldungen im Oktober begonnen und erstreckte sich über einen Zeitraum von sieben Monaten. Neben einer Universitätsdozentin wurden erfreulicherweise auch Unternehmer/-innen und Ausbilder/-innen des ikubiz Ausbildungsverbands als Lehrkräfte gewonnen.

Der Qualifizierungskurs ist für die Betriebe eine Chance für die eigene Fachkräfteentwicklung und steigert gleichzeitig ihre Attraktivität als Ausbildungsbetrieb. Die Auszubildenden verbessern mit dem zusätzlichen Wissen und der Zertifizierung ihrer Kompetenzen ihre Chancen als qualifizierte Fachkräfte im Ausbildungsbetrieb und auch berufsfeldübergreifend am Arbeitsmarkt (vgl. MODELLVERSUCH, Instrument „Qualifizierungskurs“, Bonn 2014, <https://foraus.bibb.de/forum/showthread.php?3910-Qualifizierungskurs>).

Fazit

Migrantenunternehmen bieten schon jetzt vermehrt genau solchen Jugendlichen die Möglichkeit einer Ausbildung, die ansonsten aufgrund ihrer Herkunft oder Bildungsbiografie auf dem Ausbildungsmarkt benachteiligt sind.

Allerdings besteht auch die Gefahr der Problemüberlagerung, wenn Unternehmen mit vergleichsweise knappen Ressourcen Jugendliche ausbilden, die einer zusätzlichen Unterstützung bedürfen. Inwieweit die dargestellten Konstellationen eine Gefahr bergen, hängt allerdings nicht allein von der Zusammensetzung der Gruppe der Auszubildenden ab, sondern eher von der Qualität des betrieblichen Umfelds, in dem die Jugendlichen lernen. Es stellt sich also die Frage, wie in diesem Umfeld eine erfolgreiche Ausbildung ohne Absenkung der Qualitätsansprüche möglich ist. Der Modellversuch „Heterogenität und Ausbildung in Migrantenunternehmen“ hat genau dafür neue Wege der Unterstützung erprobt.

Damit ausbildende Migrantenunternehmen vorhandene Potenziale erkennen und einsetzen können, bedarf es einer externen Begleitung, die über den gesamten Ausbildungsprozess hinweg sowohl organisatorisch als auch fachlich beratend und unterstützend wirkt. Die bloße Vermittlung von Auszubildenden greift zu kurz. Hier ist ein langfristig angelegtes externes Ausbildungsmanagement nötig, welches die Selbstorganisation der Migrantenun-

ternehmen fördert. Die hier vorgestellten Instrumente sind Beispiele dafür, wie Heterogenität in Migrantenunternehmen als strategisches Element für die Fachkräfteentwicklung eingesetzt werden kann. Die Azubi-Projekte zeigen, dass durch eine gezielte Begleitung und Koordination auch vermeintlich benachteiligende betriebliche Strukturen zur gegenseitigen Stärkung genutzt werden können. Das Qualifizierungsangebot „Wirtschaftskenner/-in Türkei“ ist ein Beispiel dafür, wie die (inter-)kulturellen Potenziale von Jugendlichen mit Migrationshintergrund durch eine passende Förderung zu Kompetenzen weiterentwickelt werden können und so einen wirtschaftlichen Vorteil für Unternehmen und Auszubildenden erbringen.

Entwickelt und erprobt wurden diese Instrumente für ausbildende Migrantenunternehmen. In ihrer Anwendbarkeit bleiben sie jedoch keineswegs auf diese Gruppe von Unternehmen beschränkt, sondern können auch für andere ein wichtiger Beitrag zur Fachkräfteentwicklung und -sicherung sein. Sie sind ein Transferinstrument im externen Ausbildungsmanagement und damit zukunftsweisend.

Literatur

- ALTHOFF, Heinrich: Ausbildungsbetriebsquoten: Welche Aussagekraft haben sie? In: *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis* 33 (2004) 3, S. 39–41
- BENNEKER, Gerbug; DORAU, Ralf; HÖRSCH, Karola; SETTELMAYER, Anke: Interkulturelle Kompetenzen von Arzthelferinnen mit Migrationshintergrund. In: *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis* 34 (2005) 4, S. 39–41
- KLEINSIMLINGHAUS, Kirsten: Umgang mit Vielfalt und Wertschätzung interkultureller Kompetenzen in der dualen Ausbildung. Vorabergebnisse leitfadengestützter Interviews in Dortmunder Betrieben. Dortmund 2010
- LEICHT, René; BERWING, Stefan; PHILIPP, Ralf; WERNER, Lena: Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Migrantenunternehmen in Deutschland. Ergebnisse einer repräsentativen Befragung. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Berlin 2013
- LEICHT, René; WERNER, Lena: Ausbildung in Migrantenunternehmen: Der diskrete Wandel der betrieblichen Lernorte und des Ausbildungspersonals. In: RANGOSCH-SCHNECK, Elisabeth (Hrsg.): *Beruf-Bildung-Migration. Beiträge zur Qualifizierung des beruflichen Bildungspersonals aus der Perspektive Migration. migration + lehrerbildung* 2. Baltmannsweiler 2013, S. 159–174
- LEICHT, René; WERNER, Lena: Ausbildung und Fachkräftesicherung in Migrantenunternehmen. In: MEYER, Jörn-Axel (Hrsg.): *Jahrbuch der KMU-Forschung 2012. Personalmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen*. Lohmar 2012, S. 317–340

- LEICHT, René; DI BELLA, Jessica; LANGHAUSER, Mark; LEISS, Markus; PHILIPP, Ralf; VOLKERT, Marieke; WERNER, Lena: Triebkräfte und Leistungen ausländischen Unternehmertums: Zur Zukunftsfähigkeit der Migrantenökonomie in Baden-Württemberg. Forschungsprojekt für das Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg. Mannheim 2012
- MODELLVERSUCH Instrument Qualifizierungskurs. Bonn 2014 – URL: <https://foraus.bibb.de/forum/showthread.php?3910-Qualifizierungskurs> (Stand: 17.08.2015)
- MÜNCH, Monika; LEICHT, René: Instrument 10: Handreichung Azubi-Projekte. Bonn 2014 – URL: <https://foraus.bibb.de/forum/showthread.php?3848-Instrument-10-Handreichung-Azubi-Projekte> (Stand: 17.08.2015)
- NEISEN, Vera; LARSEN, Christa: Aus- und Weiterbildungsbedarfe und -praxis in hessischen Migrantenunternehmen. Endbericht. IWAK. Frankfurt 2012
- SALDERN, Matthias von: Heterogenität und Schulstruktur. Ein Blick auf Restriktionen und Selbstrestriktionen des deutschen Schulsystems. In: BOLLER, Sebastian; ROSOWSKI, Elke; STROOT, Thea (Hrsg.): Heterogenität in Schule und Unterricht. Handlungsansätze zum pädagogischen Umgang mit Vielfalt. Weinheim 2007, S. 42–51
- SETTELMAYER, Anke: Haben Personen mit Migrationshintergrund interkulturelle Kompetenzen? In: GRANATO, Mona; MÜNK, Dieter; WEISS, Reinhold (Hrsg.): Migration als Chance. Ein Beitrag der beruflichen Bildung. Bielefeld 2011, S. 143–160
- STEINBERG, Janine: Ausbildungsbausteine – ein institutioneller Rahmen für den Umgang mit Heterogenität in der beruflichen Bildung. In: FISCHER, Andreas; HAHN, Gabriela (Hrsg.): Heterogenität: Herausforderungen für die berufliche Bildung. Leuphana-Seminar-Schriften zur Berufs- und Wirtschaftspädagogik 1. O. O. 2009, S. 135–152

Schlagworte

Migration, Diversity, interkulturelle Potenziale, Nachwuchssicherung, Ausbildungsbeteiligung

Arzu Pehlivan

2.1.2 Netzwerke und Entwicklung von Lernkonzepten für die Ausbildung in Migrantenbetrieben

Der Modellversuch „Heterogenität in Berufsorientierung und Ausbildung“ der Arbeitsgemeinschaft selbstständiger Migranten e. V. verbindet das reformierte Hamburger Übergangssystem Schule – Beruf mit neuen Wegen in der Ausbildungspraxis in kleinen und mittleren Unternehmen. Dabei baut die ASM als externer Ausbildungsmanager mit Hilfe von Kooperations- und Netzwerkpartnern ein Kooperationsmanagement auf. Davon profitieren nicht nur Ausbildungsbetriebe, sondern auch die Behörde für Schule und Berufsbildung sowie weitere Einrichtungen. Der MV erkennt die steigende Heterogenität zukünftiger Nachwuchskräfte als Mehrwert und macht sie für die Hamburger Wirtschaft nutzbar. So werden beispielhaft 15 bis 20 Betriebe verschiedener Branchen dazu motiviert, bewusst Auszubildende mit Migrationshintergrund und weiteren heterogenen Merkmalen einzustellen.

„Beziehungen sind alles. Alles im Universum existiert nur, weil es in Beziehung zu allem anderen steht. Nichts existiert isoliert. Wir müssen aufhören so zu tun, als wären wir Individuen, die es allein schaffen.“

(Margaret J. Wheatley, Autorin)

Zur Notwendigkeit von Netzwerken in der dualen Ausbildung

Die Arbeitsgemeinschaft selbstständiger Migranten hat im Rahmen des Modellversuchsprogramms „Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung“ zusammen mit Kooperations- und Netzwerkpartnern ein Kooperationsmanagement aufgebaut und erweitert. Die ASM greift dabei als externer Ausbildungsmanager auf seine Netzwerkstrukturen und auf die gute Zusammenarbeit mit seinen Kooperationspartnern, Schulen und auf kleine und mittlere Betriebe zurück.

Von transparenten und professionellen Netzwerkstrukturen profitieren in erster Linie Jugendliche, die einen Ausbildungsplatz suchen, und Betriebe, die junge Fachkräfte ausbilden wollen.

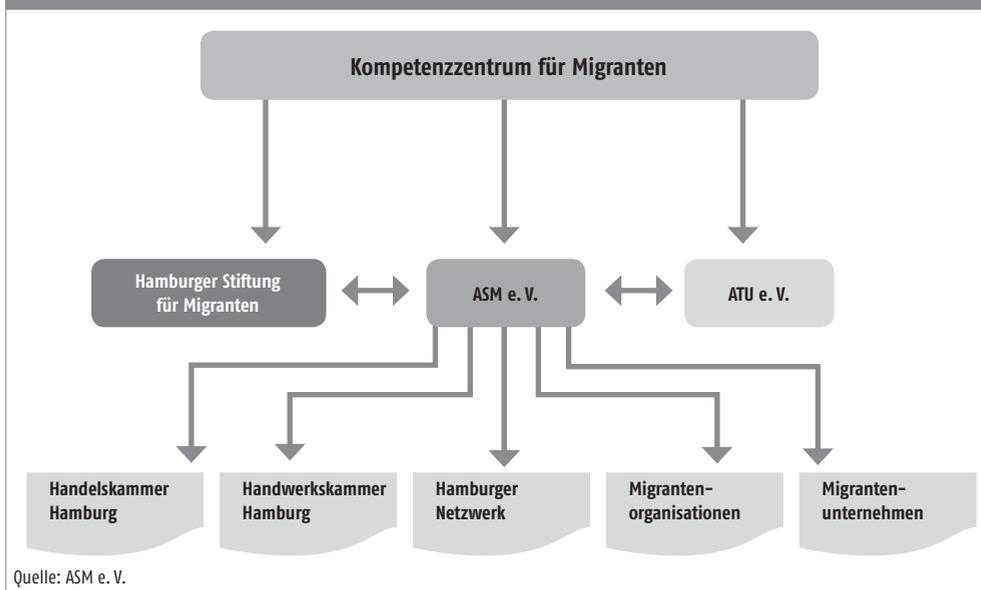
Die Sensibilisierung von Betrieben, Jugendliche nicht nach einem standardisierten Einstellungsverfahren, sondern mit einem Blick auf deren Potenziale einzustellen sowie Berufsorientierungsformate, um die Attraktivität von ausgewählten Berufen zu stärken, sind zwei der entwickelten Instrumente der ASM, um Jugendliche mit Vermittlungshemmnissen in die duale Ausbildung zu vermitteln. Im Rahmen des MV entwickelte Instrumente, Metho-

den und Konzepte zum Thema „Heterogenität in der beruflichen Ausbildung“ fließen in das Hamburger Übergangssystem ein und erfahren somit Verstärkung. Dieser Beitrag gewährt einen Einblick in die Netzwerkstrukturen und erarbeiteten Lernkonzepte der ASM für die Ausbildung in (Migranten-)Betrieben.

Die Arbeitsgemeinschaft selbstständiger Migranten e. V.

Die Arbeitsgemeinschaft selbstständiger Migranten e. V. ist Teil des Kompetenzzentrums für Migranten in Hamburg. Im Kompetenzzentrum finden Migrantinnen und Migranten alle Leistungen unter einem Dach: ganz gleich, ob sie einen Ausbildungsplatz suchen oder sich selbstständig machen wollen. Alle vier unter dem Dach des Kompetenzzentrums für Migranten arbeitenden Organisationen – die ATU, die ASM, die Hamburg Plus gGmbH und die Hamburger Stiftung für Migranten – kooperieren eng miteinander. Das bedeutet einerseits kurze Wege für Ratsuchende und setzt andererseits eine hohe Fachkompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter voraus. Das Kompetenzzentrum bietet folgende Dienstleistungen an: Ausbildungs- und Praktikumsvermittlung, Weiterbildungsangebote wie Kurse zur Vorbereitung auf die AEVO-Prüfung sowie Coaching für Jugendliche und Existenzgründer. Ergänzt wird das Angebot durch Beratungs- und Qualifizierungsangebote für Organisationen, die in Hamburg Patenschaftsprogramme (u. a. auch im Übergang Schule – Beruf) anbieten. Diese Strukturen führen zu einer Bündelung von Service und Know-how an einem Standort.

Abbildung 1: Organigramm des Kompetenzzentrums für Migranten



Insgesamt 17 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten für die vier kooperierenden Organisationen. 14 der 17 Angestellten haben eine Zuwanderungsgeschichte. Heterogen ist das Team in seiner Zusammensetzung auch in Bezug auf das Geschlecht und das Alter. Neben Deutsch werden bei der ASM noch acht weitere Sprachen gesprochen, wie z. B. Türkisch, Russisch, Spanisch, Arabisch. Die Mitarbeiterschaft der ASM verfügt über jahrelange Erfahrungen in der Beratung von Migranten. Bei der Zusammenführung der vier Organisationen an einem zentralen Standort hat die Handelskammer Hamburg konkrete Unterstützung geleistet.

Netzwerke für die Ausbildung in Migrantenbetrieben – die Integration des Modellversuchs in die Hamburger Netzwerkstrukturen

Der Modellversuch ist strukturell in mehrfacher Hinsicht in Netzwerken verankert. Mit Hilfe von Kooperations- und Netzwerkpartnern sowie strategischen Partnern hat die ASM ein Kooperationsmanagement aufgebaut, um Ressourcen im Hamburger Ausbildungsgeschehen zu bündeln und Vermittlungsprozesse transparenter und effektiver zu gestalten. Des Weiteren profitiert der MV von der Binnenvernetzung innerhalb der ASM und im Kompetenzzentrum für Migranten innerhalb der städtischen Ausbildungsakteure und -organisationen.

Der MV ist bei einer Migrantenorganisation angesiedelt, deren Gründung von der Handelskammer Hamburg unterstützt wurde und die von der Kammer eng begleitet wird. Bei der ASM sind neben dem Modellversuch drei weitere Projekte angesiedelt, die duale Ausbildung zum Thema haben: „Hamburger Mediationservice Ausbildung“ – ein Projekt zur Verhinderung von Ausbildungsabbrüchen, „Integration durch Ausbildung“ – ein Projekt zur Vermittlung von Flüchtlingen in Ausbildung und „Ausbildungsbausteine für Handel und Dienstleistung“ – ein Projekt zur schrittweisen Berufsausbildung in Modulen.

Insbesondere die im Modellversuch betreuten Jugendlichen, aber auch die Betriebe profitieren von derart spezialisierten Angeboten zur dualen Ausbildung in einem Haus. So können im Konfliktfall die Hotline des Hamburger Mediationservice Ausbildung oder deren Berater/-innen konsultiert werden. Auszubildende wie auch Ausbilderinnen und Ausbilder nutzen dieses Serviceangebot der ASM zur Sicherung eines erfolgreichen Abschlusses der Ausbildung gern.

Der Modellversuch speist seine Erfahrungen und Ergebnisse in bestehende Netzwerke wie das Netzwerk Hamburger Ausbildungsagenturen ein und gestaltet durch die Mitwirkung in den Netzwerken Entwicklungen im Hamburger Übergangssystem mit. Durch den Modellversuch wurde der Zugang zu weiteren Netzwerken, wie z. B. dem „Arbeitskreis Berufsorientierung“, neu erschlossen. Zur Erweiterung der Netzwerkarbeit dienen insbesondere die themengebundenen Veranstaltungen des Runden Tisches, ein Instrument, das während des Modellversuchs zusammen mit der Freien Schule Hamburg entwickelt wurde und in regelmäßigen Abschnitten Ausbildungsakteure aus Schulen, Trägern, Vereinen und Netzwerken über die berufliche Ausbildung und Ausbildungsmöglichkeiten in Hamburg informiert.

Zur weiteren Erschließung von Netzwerken trug die Akteurskonferenz im November 2011 insbesondere durch die Teilnahme von schulischen Kooperationspartnern und Betrieben bei. Die Akteurskonferenz diente dazu, die Zusammenarbeit zwischen den Migrantenunternehmen und den anderen Akteuren im Bereich der beruflichen Ausbildung zu stärken, damit die Ausbildungsbereitschaft und die Qualität der Ausbildung weiter erhöht werden kann. Insgesamt nahmen ca. 60 Akteure aus den Bereichen Wirtschaft, Wissenschaft, Soziales und Bildung teil.

Durch die interne und externe Netzwerkarbeit konnten während der Projektlaufzeit kleine und mittlere Unternehmen aus verschiedenen Branchen für das Thema Heterogenität sensibilisiert werden. So wurden während des Modellversuchs 232 Betriebe durch Kaltakquise gewonnen, 191 waren „einheimische“ Betriebe (ohne Migrationshintergrund) und 41 migrantische Betriebe. Die Betriebe werden dabei ermutigt, Bewerberinnen und Bewerber, die auf den ersten Blick mit weniger guten Voraussetzungen ins Berufsleben starten, eine Chance auf einen betrieblichen Ausbildungsplatz zu geben. Beide, Betrieb und Bewerber/-in, werden vom Team des Modellversuchs kontinuierlich begleitet.

74 der Betriebe standen dem Merkmal „Heterogenität“ offen und 158 Betriebe zurückhaltend bis ablehnend gegenüber. Die Gründe für eine ablehnende Haltung der Unternehmen liegen überwiegend darin, dass diese ein standardisiertes Auswahlverfahren bevorzugen.

Abbildung 2: Der Runde Tisch in der Freien Schule Hamburg¹³



Foto: ASM e. V.

Die Erfahrung hat gezeigt, dass durch die Netzwerkstrukturen und die Zusammenarbeit mit Betrieben die Unternehmen vom Vorwissen des externen Ansprechpartners bei der Vermittlung in Ausbildung profitieren. So sind Ausbildungsverhältnisse zustande gekommen.

¹³ Näheres zum Instrument „Runder Tisch“ unter: <https://foraus.bibb.de/forum/showthread.php?3825-Instrument-quot-Runder-Tisch-quot>, Stand: 17.08.2015.

men, die im standardisierten Auswahlverfahren nicht möglich gewesen wären. Das gezielte Heranführen potenzieller Auszubildender an Unternehmen verringert auf Seiten der Betriebe den zeitlichen und finanziellen Aufwand für eine qualifizierte Personalauswahl, besonders bei Migrantenbetrieben, die keine große Personalabteilung haben. Insofern begrüßt die überwiegende Zahl der Unternehmen die Möglichkeit, einen außerbetrieblichen Ansprechpartner für die Bewerberauswahl und die Betreuung nutzen zu können – insbesondere im Falle des Konfliktmanagements. Die Ausbildungsbegleitung umfasst dabei die Mediation von Konflikten zwischen Ausbildungsbetrieb und Auszubildenden sowie die Verhinderung von Ausbildungsabbrüchen.

Modellversuch: Ziele und Ergebnisse

Der **Modellversuch** „Heterogenität in Berufsorientierung und Ausbildung“ der ASM ist Teil des gesamten Modellversuchsprogramms „Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung“. Im Rahmen des Modellversuchs verbindet die ASM das reformierte Hamburger Übergangssystem Schule – Beruf mit neuen Wegen in der Ausbildungspraxis bei kleinen und mittleren Unternehmen. Hierzu kooperiert die ASM seit Projektbeginn 2011 mit der Freien Schule Hamburg und der Behörde für Schule und Berufsbildung der Freien und Hansestadt Hamburg. Im Laufe des Modellversuchs wurde die steigende Heterogenität zukünftiger Nachwuchskräfte als Mehrwert erkannt und für die Hamburger Wirtschaft nutzbar gemacht.

Ferner greift das Projekt Ideen und Zielsetzungen des Hamburger Übergangssystems Schule – Beruf auf: So wurde die Berufsorientierung in ausgewählten Abgangsklassen der neuen Stadtteilschulen und in der Freien Schule Hamburg ein Jahr lang unter dem Aspekt der Heterogenität methodisch begleitet. Hierzu wurden 30 zukünftige Auszubildende mit Vermittlungshemmnissen für Betriebe gewonnen und in den ersten anderthalb Jahren ihrer Ausbildung begleitet. Der Projektansatz fördert bei den Unternehmen einen offenen Umgang mit zunehmender Heterogenität, die sich in verschiedenen biografischen Merkmalen der Jugendlichen zeigt, z. B. in einem Migrationshintergrund, in Unterschieden der schulischen und außerschulischen Vorbildung und des Alters, in multiplen Vermittlungshemmnissen, Problemlagen, spezifischen Kompetenzen sowie in einem besonderen und differenzierten Förderbedarf. Vor allem Jugendliche mit Migrationshintergrund zählen zu dieser Gruppe. Diese gehören zur sogenannten „PISA-Risikogruppe“, weil sie aufgrund ihrer individuellen Voraussetzungen eine besondere Beratung und Unterstützung in der Berufsorientierung benötigen.

Auf Seiten der Betriebe war das Ziel, beispielhaft 15 bis 20 Betriebe verschiedener Branchen dazu zu motivieren, bewusst 30 Auszubildende der oben beschriebenen Gruppe einzustellen. Dabei handelt es sich vor allem um kleine und mittlere Unternehmen unterschiedlicher Branchen, die sich bislang wenig oder gar nicht mit dem Thema Heterogenität auseinandergesetzt haben, die jedoch zunehmend Schwierigkeiten haben, ihren Anforderun-

gen gemäß geeignete Auszubildende zu finden. Seit Projektbeginn kamen 103 Jugendliche in die Beratung der ASM, von denen 32 in unterschiedliche Handels- und Handwerksberufe wie Zerspanungsmechaniker/-in, Speditionskaufmann/-kauffrau oder Optiker/-in vermittelt wurden. 76 dieser 103 Jugendlichen haben einen Migrationshintergrund.

Während der Projektlaufzeit wurden mit insgesamt 232 Unternehmen Gespräche geführt, davon waren 41 Migrationsbetriebe; 191 sind „einheimische“ Betriebe. Von diesen 232 Betrieben waren 74 dem Merkmal „Heterogenität“ gegenüber aufgeschlossen und 158 eher zurückhaltend bis ablehnend. Zu diesen Unternehmen zählen z. T. renommierte Traditionsunternehmen, die standardisierte Einstellungsverfahren für ihre Personalakquise durchführen. Die ASM hat jedoch die Erfahrung gemacht, dass Unternehmen für Empfehlungen bezüglich des Umgangs mit Auszubildenden mit Migrationshintergrund oder anderen Heterogenitätsmerkmalen offen und dankbar sind. Dennoch sind einige Ausbildungsberufe an bestimmte Mindestanforderungen bezüglich des schulischen Abschlusses gekoppelt. Gleichwohl haben die Gespräche mit Unternehmen ergeben, dass persönliche und soziale Kompetenzen eine große Bedeutung bei der Auswahl der Auszubildenden haben. So sind insbesondere diejenigen Schülerinnen und Schüler zu einem Anstellungsverhältnis gekommen, die zuvor ein Praktikum durchlaufen haben. Die meisten von ihnen verfügten über gar keinen oder aber einen äußerst schlechten ersten Bildungsabschluss. Sie hätten in einem herkömmlichen Bewerbungsverfahren kaum eine Chance gehabt. Im Rahmen der ersten Arbeitsprobewochen entwickelten sie jedoch Potenziale (wie z. B. Selbstvertrauen) und konnten mit ihren persönlichen und sozialen Fähigkeiten bei den Unternehmern punkten. Der Bildungsabschluss entscheidet somit auch aus der Sicht der Betriebe nicht allein über die Einstellungsmöglichkeiten des Schülers/der Schülerin in ein Ausbildungsverhältnis, sondern die Leistungs- und Motivationsbereitschaft, die Selbstorganisation (Pünktlichkeit), die Zuverlässigkeit, die Einordnung in ein soziales Arbeitsgefüge und die Selbstreflexion sind ebenfalls entscheidend.

Heterogenität in Lernkonzepten für die Ausbildung – Qualitätssicherung während der Ausbildung

Seit 2009 müssen wieder alle Betriebsinhaber/-innen und Fachkräfte, die ausbilden wollen, nach dem Berufsbildungsgesetz (BBiG) eine Ausbildereignungsprüfung ablegen. Das verfolgte Ziel ist dabei, berufs- und arbeitspädagogische Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten nachzuweisen. Bei der ASM werden seit 2010 regelmäßig AEVO-Lehrgänge für Angestellte, Betriebsinhaber/-innen und Fachkräfte mit Zuwanderungsgeschichte angeboten. So nahmen Ausbildungsakteure, vor allem mit Migrationshintergrund, erfolgreich an den Lehrgängen teil und können als Ausbilder/-in ihren eigenen Nachwuchs ausbilden.

Die ASM sah in diesem Qualifizierungsformat für Ausbilderinnen und Ausbilder eine gute Möglichkeit, den Umgang mit Heterogenität in einer vielfältig gewordenen Gesellschaft zu platzieren. So wurde im Rahmen des Modellversuchs ein Modul „Heterogenität in der Ausbildung“

entwickelt und in den Jahren 2012/2013 in drei Lehrgängen mit insgesamt 37 zukünftigen Ausbilderinnen und Ausbildern erprobt. Das Modul „Heterogenität“ wurde von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen des Projektes entwickelt, sodass die zukünftigen Ausbilder/-innen in den Bereich „Heterogenität in der dualen Ausbildung“ eingeführt werden. Die Erprobungen sind dabei auf ein großes Interesse der Teilnehmer/-innen gestoßen.

Die 2012–2013 durchgeführten Lehrgänge mit dem Modul „Heterogenität“ im Überblick sind:

16.08.2012 „Einführung in die Heterogenität in der dualen Ausbildung“

19.11.2012 „Vielfalt in ihren vielfältigen Dimensionen wertschätzen“

27.05.2013 „Auseinandersetzung mit Diversität und Ausbildung“

Bei der Stärkung der berufspädagogischen Vorortkompetenz steht die Sensibilisierung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Hinblick auf die Heterogenität in der dualen Ausbildung im Vordergrund. Dabei richtet sich die inhaltliche und curriculare Planung des Moduls nach den Anforderungen an Ausbilderinnen und Ausbilder. Im Seminar selbst wird mit Rollenspielen, Inputs, Vorträgen und Brainstorming gearbeitet.

Inhaltliche Schwerpunkte der Seminare waren:

- ▶ Vermittlung von Lerninhalten in kulturell diversen Lerngruppen,
- ▶ Auseinandersetzung mit Diversität, Ausbildung und Gesellschaft,
- ▶ Selbstregulation und individuelle Förderung,
- ▶ Förderung sozialer Beziehungen zwischen Lernenden mit diversem kulturellem Hintergrund,
- ▶ Konfliktlösung in kulturell diversen Gruppen,
- ▶ Sprachförderung in der deutschen (Berufs-)Bildungssprache,
- ▶ Teamentwicklung.

Das gesamte Curriculum für das Modul „Heterogenität in der dualen Ausbildung“, die Übungen und Vorträge des Moduls wurden zunächst im Entwurf entwickelt und nach den jeweiligen Erprobungen in der Praxis angepasst und fortgeschrieben. Nach der Erprobung im dritten AEVO-Lehrgang wurde eine Gesamtauswertung vorgenommen und das Modul in die finale Fassung gebracht.

Die Erprobung des Moduls in den AEVO-Lehrgängen zeigte:

- ▶ Teilnehmer/-innen bringen ihre eigenen biografischen Erfahrungen reflektierend ein,
- ▶ das Modul knüpft an die Arbeits- und Alltagserfahrungen der Teilnehmer an und erleichtert so eine aktive Teilnahme;
- ▶ das Curriculum trifft die Interessen der zukünftigen Ausbilderinnen und Ausbilder und kann deshalb weiteren Bildungsträgern und Kammern empfohlen werden,

- ▶ das Curriculum und die Erfahrungen werden in einer eigenständigen Publikation beschrieben und dem Netzwerk rund um duale Ausbildung zur Verfügung gestellt.

Die Zunahme der Heterogenität durch die Arbeitsmigration und Globalisierung verstärkt die Tendenz, dass Heterogenität auch in Zukunft eine Rolle spielen wird. Besonders vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels und der Internationalisierung von Bildung, Ausbildung und Arbeit ist der Umgang mit Heterogenität ein unverzichtbarer Bestandteil der Qualitätssicherung in der dualen Ausbildung.

Zusammenfassung und Ausblick (Netzwerke)

Kooperation- und Netzwerkpartner sind wichtige Bausteine für eine erfolgreiche Ausbildung. So konnte die ASM für die Umsetzung des MV auf die starke Binnenvernetzung des Kompetenzzentrums für Migranten zurückgreifen und von dem hohen Vernetzungsgrad innerhalb der städtischen Ausbildungsakteure und -Organisationen profitieren. Für den Erfolg von Netzwerken sind persönliche Kontakte zwischen Projektteam, Auszubildenden, Schulen, Unternehmen und Ausbildungsakteuren sehr wichtig. Der hohe Vernetzungsgrad der ASM ist nicht nur ein Gewinn für den MV, sondern auch für die Migrantenbetriebe. Viele Ausbilder und Ausbilderinnen nutzen das Serviceangebot und die Netzwerke, um die Ausbildungsqualität im eigenen Unternehmen zu sichern und zu verbessern. Die im Rahmen des MV durchgeführten AEVO-Seminare mit dem Modul „Heterogenität“ sind ein Beispiel dafür.

Die Netzwerkkonstruktion ermöglicht es den Betrieben, Dienstleistungen im Zusammenhang der Ausbildung betriebsübergreifend zu nutzen oder selbst anzubieten. Dazu gehört die Zentralisierung folgender Aufgaben, die sowohl für künftige Auszubildende als auch für Unternehmen Vorteile bringen:

- ▶ das notwendige Marketing für die gewerblichen Berufe,
- ▶ die Bedarfsspezifikation,
- ▶ die Personalauswahl der Auszubildenden,
- ▶ das Schnittstellenmanagement mit den entsprechenden Kammern, der Berufsschule und der Agentur für Arbeit,
- ▶ die Personalentwicklung und
- ▶ das betriebswirtschaftliche Ausbildungsmanagement (Controlling, Personal und Marketing).

Die ASM wird auch in Zukunft ihre Erfahrungen und Ergebnisse in bestehende Netzwerke wie das Netzwerk Hamburger Ausbildungsagenturen einbringen und die Entwicklungen im Hamburger Übergangssystem unterstützen. Dabei wird auch die Vernetzung im internationalen Rahmen hilfreich sein (vgl. MODELLVERSUCH Bonn 2014, Instrument: Heterogenität in Berufsorientierung und Ausbildung ist international unterwegs).

Das Ziel des MV, 15–20 Betriebe für den Umgang mit Heterogenität zu sensibilisieren und bewusst 30 Auszubildende mit heterogenen Merkmalen in Ausbildung zu vermitteln, ist der ASM gemeinsam mit ihren Projektpartnern der Freien Schule Hamburg und der Behörde für Schule und Berufsbildung der Freien und Hansestadt Hamburg gelungen.

Da das Thema „Heterogenität“ angesichts des Fachkräftemangels auch in Zukunft von Bedeutung und Themenschwerpunkt bleiben wird, sollte das der ASM verfolgte Ziel des MV, Betriebe für die Einstellung von Jugendlichen mit heterogenen Merkmalen zu öffnen und für die Ausbildung zu gewinnen, auch weiterhin bundesweit unterstützt werden. Dabei sind Stabilisierungsmaßnahmen während der Ausbildung durch individuelle Betreuung und Begleitung in Form eines externen Ausbildungsmanagements wichtige Instrumente, um Ausbildungsabbrüche zu vermeiden.

Literatur

INFOBLATT 01/2011, BIBB-Modellversuche, Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung

INFOBLATT 02/2012, BIBB-Modellversuche, Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung

JAHRESBERICHT 2012 der Arbeitsgemeinschaft selbstständiger Migranten (ASM e. V.)

KIMMELMANN, Nicole: Cultural Diversity Management als Herausforderung der beruflichen Bildung: Was brauchen Ausbilder im Umgang mit kulturell heterogenen Lerngruppen in der Ausbildung? (2011) – URL: <http://www.denk-doch-mal.de/sites/denk-doch-mal.de/files/Kimmerlmann.pdf> (Stand: 18.09.2013)

MODELLVERSUCH „Heterogenität in Berufsorientierung und Ausbildung“: Instrument „Runder Tisch. Bonn 2013 – URL: <https://foraus.bibb.de/forum/showthread.php?3825-Instrument-quot-Runder-Tisch-quot> (Stand: 17.08.2015)

MODELLVERSUCH „Heterogenität in Berufsorientierung und Ausbildung“, Instrument „Heterogenität in Berufsorientierung und Ausbildung ist international unterwegs“. Bonn 2014 – URL: <https://foraus.bibb.de/forum/showthread.php?3871-Heterogenität-in-Berufsorientierung-und-Ausbildung-ist-international-unterwegs> (Stand: 17.08.2015)

WHEATLEY, Margaret J.: Zitat – URL: <http://www.marburger-unternehmer.net/impressum> (Stand: 14.10.2013)

Schlagworte

Hamburger Übergangssystem Schule – Beruf, externes Ausbildungsmanagement, Kooperationen, Netzwerkpartner, Nachwuchskräfte als Mehrwert

Petra Gohlke

2.1.3 Steigerung der Attraktivität von elektrotechnischen Berufen im Handwerk – Übergangsprojekte unter Einsatz einer Web-2.0-Plattform

„S’Cool Wiki“ zielt auf die Schaffung einer durchgängigen Übergangsbegleitung an der Schnittstelle Schule – Beruf unter Einbeziehung von Betrieben, Schulen und überbetrieblichen Ausbildungsstätten und unter Einsatz von Werkzeugen des Web 2.0. Übergangsbegleiter/-innen – zunächst Ausbilder/-innen aus der überbetrieblichen Ausbildungsstätte, dann spezifisch geschulte Ausbilder/-innen aus den Handwerksunternehmen – unterstützen die berufliche Orientierung der Schüler/-innen und begleiten sowohl die Aneignung von technischer Fach- und Medienkompetenz als auch die Entwicklung von Sozial- und Personalkompetenz. Die Plattform bietet „Handwerk zum Anfassen“ – Praxisprojekte aus dem Bereich Elektro- und Informationstechnik, die zunächst virtuell auf der Plattform bearbeitet und dann im Rahmen der Praxiseinheiten in der überbetrieblichen Ausbildungsstätte realisiert werden.

1. Das elektrotechnische Handwerk im Wettbewerb um Fachkräfte

In den letzten Jahren spüren ausbildende Handwerksbetriebe immer stärker den Wettbewerb um Absolvierende technischer Ausbildungsberufe. Der demografische Wandel lässt den verfügbaren Pool an jungen Fachkräften sowieso schrumpfen und eine ganze Reihe von „Konkurrenten“ macht dem Handwerk die Auszubildenden streitig:

- ▶ Im Jahr 2013 mündeten ca. 6 Prozent weniger Bewerber/-innen in die duale Ausbildung ein als im Jahr zuvor (vgl. MINISTERIUM FÜR FINANZEN UND WIRTSCHAFT BADEN-WÜRTTEMBERG 2013, S. 2 f.). Jugendliche zieht es zunehmend an höhere Schulen und danach an die Hochschulen, sie sind damit für das duale System zunächst verloren.
- ▶ Viele Schüler/-innen, Eltern und Lehrer/-innen wissen nicht, dass auch eine Ausbildung im Handwerk erhebliches Weiterentwicklungspotenzial bietet. Die Vorstellungen über Berufsbilder und Entwicklungsmöglichkeiten sind eher diffus und weniger an Fakten orientiert.
- ▶ Für das Handwerk verschärft sich der Wettbewerb um Auszubildende in Konkurrenz mit Großunternehmen. Im Vergleich zur Ausbildung im Großunternehmen hat die Ausbildung beim Handwerksunternehmen bei den Jugendlichen zunächst ein „uncooles“ Image.

Imagekampagnen des Handwerks versuchen den Informationsdefiziten entgegenzuwirken und es zeigen sich die ersten Erfolge. Nach neueren Erhebungen wird das Handwerk aktuell positiver assoziiert als dies noch vor wenigen Jahren der Fall war (vgl. FORSA 2011). „Klappern gehört also zum Handwerk.“ Aber reichen Imagekampagnen tatsächlich aus? Ergebnisse einer Expertenbefragung zeigen, dass Imagekampagnen einen wichtigen Beitrag zur Förderung dualer Ausbildung leisten, als wesentlich höher wird jedoch die Wirkung von konkreten Maßnahmen erachtet, die die Ausbildung an die Bedürfnislage der Jugendlichen anpassen (vgl. GEI/HUCKER 2013). Denn der positiven Imageentwicklung im Handwerk steht immer noch die Tatsache gegenüber, dass Jugendliche das Handwerk als altmodisch und unattraktiv bewerten. „In den Köpfen der jugendlichen Zielgruppe wurden Fortschritte gemacht, ihre Herzen wurden aber noch nicht erreicht.“ (GEI/HUCKER 2013, S. 1) Das Handwerk hat also nicht nur ein reines Informationsproblem, sondern auch ein „Begeisterungsproblem“.

Was ist zu tun? Das Handwerk, insbesondere kleine Betriebe, muss die Perspektiven einer dualen Ausbildung aktiv kommunizieren – idealerweise über die Nutzung zielgruppenspezifischer Kommunikationswege. Dabei muss es auch um emotionale Argumente für eine Ausbildung im Handwerk gehen, also darum, die eigenen Stärken, die positiven Aspekte zu betonen, anstatt Defizite zu beklagen (vgl. ZENTRALVERBAND DES DEUTSCHEN HANDWERKS 2013). Die Unternehmen müssen sich darüber hinaus für Jugendliche mit unterschiedlichsten Förderbedarfen öffnen und an der Schnittstelle Schule – Beruf stärker mitwirken. Hierzu benötigen sie Unterstützung, denn gerade für Schüler/-innen mit Förderbedarf muss es eine individualisierte Übergangsbegleitung geben, die von den kleinen Unternehmen i. d. R. nicht geleistet werden kann.

Der Modellversuch „S’Cool Wiki“, der gemeinsam vom Elektro Technologie Zentrum in Stuttgart als überbetrieblichem Ausbildungszentrum, dem Institut für Arbeitswissenschaften und Technologiemanagement als wissenschaftlichem Partner und dem Bundesverband Deutscher Berufsausbilder als Transferpartner in Zusammenarbeit mit Handwerksunternehmen und allgemeinbildenden Schulen bearbeitet wurde, setzt hier auf mehreren Ebenen an:

- ▶ „S’Cool Wiki“ bereitet die Informationen zu den Berufen eingängig und zielgruppengerecht auf, nutzt webbasierte Medien und ermöglicht über die Plattform einen interaktiven Informations- und Erfahrungsaustausch zwischen allen beteiligten Kernakteuren in der Berufsorientierung: Den Schüler/-innen, den Eltern, den Lehrer/-innen, den Betriebsinhaber/-innen und betrieblichen Ausbilder/-innen sowie den überbetrieblichen Ausbilder/-innen in der Funktion der koordinierenden Übergangsbegleitung. Neben der Implementierung der Plattform als zentralem Bindeglied zwischen den Kernakteuren fokussiert „S’Cool Wiki“ gleichzeitig die Förderung der Medien- und Sozialkompetenz aller Beteiligten – insbesondere natürlich der Schüler/-innen.
- ▶ „S’Cool Wiki“ ist informativ und attraktiv. In sogenannten Übergangsjahren betreuen Übergangsbegleiter/-innen aus überbetrieblichen Ausbildungsstätten oder Handwerksun-

- ternehmen die Jugendlichen und unterstützen diese bei der Berufsorientierung und beim Aufbau berufsrelevanter Kompetenzen. Die Übergangsjahre fokussieren dabei modernste – in der Wahrnehmung der Jugendlichen – „coole“ Technologien. Es geht beispielsweise um Steuerung und Überwachung von Gebäudefunktionen via App, Vernetzung moderner Unterhaltungselektronik, innovative Energiekonzepte der Gebäudetechnik. „S’Cool Wiki“ berücksichtigt damit auch das emotionale Moment bei der Entscheidung für den Beruf.
- ▶ „S’Cool Wiki“ ist „Handwerk zum Anfassen“: Schüler/-innen mit unterschiedlichen biografischen Merkmalen können auf der Web-2.0-Plattform virtuelle Projekte vorbereiten, die in anschließenden Praxisphasen in der überbetrieblichen Ausbildungsstätte oder auch in den Schulen realisiert werden. Das projektorientierte Arbeiten in „S’Cool Wiki“ ermöglicht dem Übergangsbegleiter bzw. der Übergangsbegleiterin in besonderem Maße, auf die heterogenen Voraussetzungen, die die Schüler/-innen mitbringen, einzugehen. Die Möglichkeiten, „Beruf zu erleben“, schaffen eine positive Motivationsbasis für die Schüler/-innen, sich mit der sehr komplexen Entscheidung für einen Beruf auseinanderzusetzen.

2. Das Konzept „S’Cool Wiki“

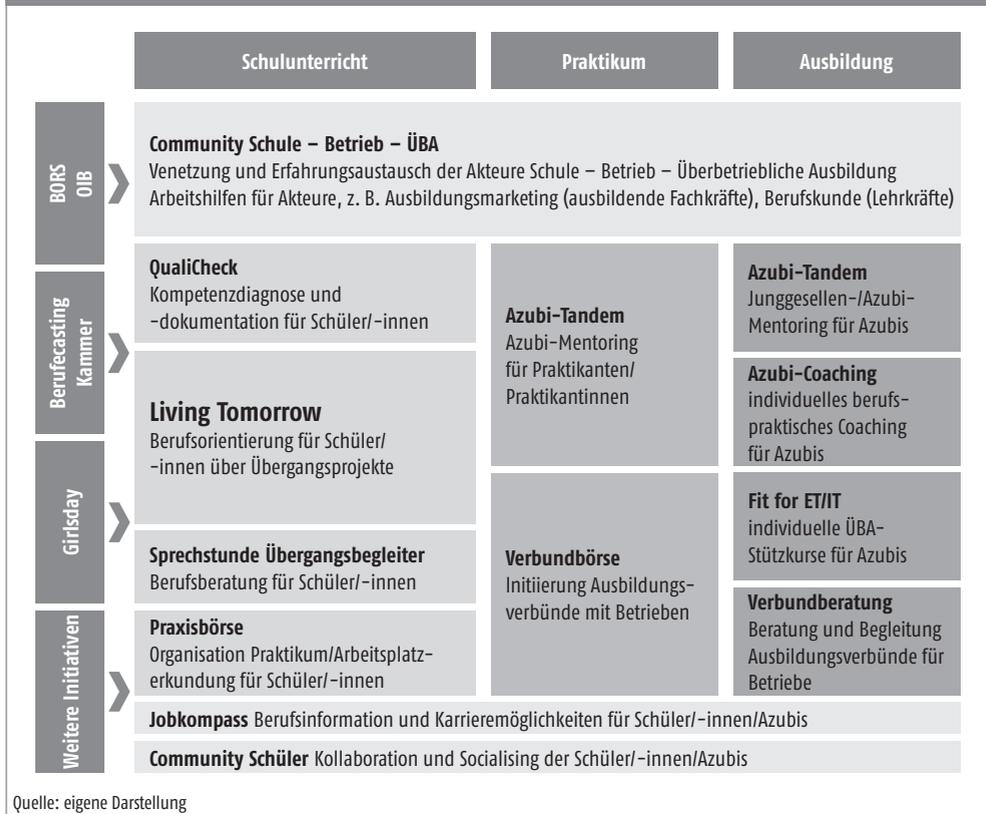
„S’Cool Wiki“ beinhaltet Maßnahmen der Übergangsbegleitung von der ersten Berufsinformation bis in die berufliche Ausbildung hinein – um die Auszubildenden auch bei Anfangsschwierigkeiten in der Ausbildung zu unterstützen und ggf. Ausbildungsabbrüche zu verhindern.

2.1 Baukasten

Auf die Fragestellung des Förderschwerpunkts, welche übertragbaren Konzepte, Instrumente und Methoden unter dem Aspekt zunehmender Heterogenität für den Übergang Schule – Beruf zu entwickeln und umzusetzen sind, antwortet der Modellversuch „S’Cool Wiki“ mit einem flexiblen „Baukastensystem“, dessen Elemente – je nach schulischer bzw. betrieblicher Situation – miteinander kombiniert werden können, denn gerade die Heterogenität der Jugendlichen macht es notwendig, ein möglichst anpassungsfähiges System zu schaffen, das keine vorgefertigten Lösungsangebote formuliert und vielfältige Möglichkeiten anbietet, auf die individuellen Unterstützungs- bzw. Förderbedarfe der Schüler/-innen zu reagieren.

Kernelement in „S’Cool Wiki“ sind die Praxisprojekte aus dem Bereich Elektro- und Informationstechnik, die auf der Plattform zunächst virtuell bearbeitet werden, um dann im Rahmen von Praxiseinheiten bzw. Projektwochen in der überbetrieblichen Ausbildungsstätte realisiert zu werden. Die Schüler/-innen – im Fokus stehen Haupt-, Real- und Werkrealschüler/-innen – erwerben in der Projektarbeit Fach-, Medien- und Sozialkompetenzen, finden Kontakt zu berufsbezogenen Themen und erhalten intensive Einblicke in berufspraktisches Arbeiten, um eine möglichst passgenaue berufliche Orientierung zu erreichen.

Abbildung 1: Baukasten „S’Cool Wiki“



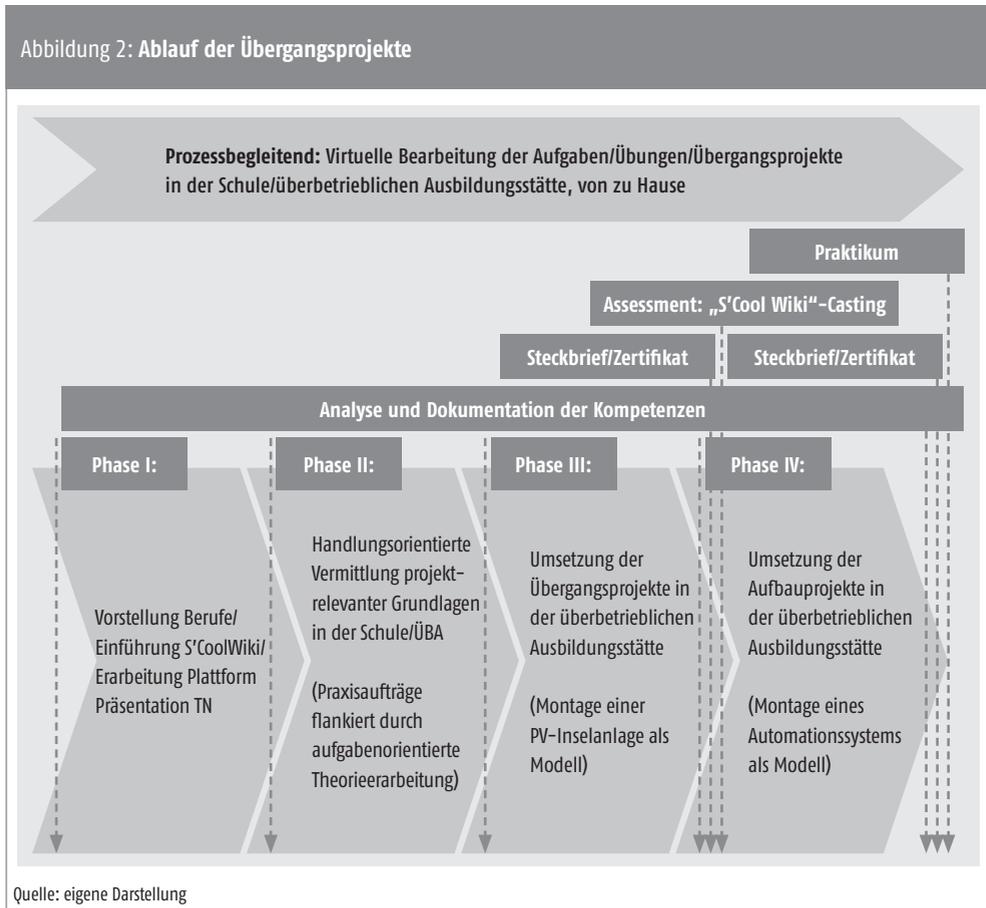
Die Übergangsprojekte als Kernelement werden durch eine Reihe von Maßnahmen flankiert:

- Ein durchgängiges Angebot an die Zielgruppen in „S’Cool Wiki“ sind synchrone und asynchrone Kommunikations- und Kollaborationsmöglichkeiten auf der Plattform mittels Foren, Chat, Virtual Classroom, Desktop Sharing oder Tools für die Internettelefonie. Die Initiierung der Kollaboration der Akteure erfolgt etappenweise. Im Rahmen einer Einführung in die Plattform erhalten die Schüler/-innen und Lehrer/-innen zunächst Einblick in die Bedienung der verschiedenen Funktionalitäten und in die Möglichkeiten der Zusammenarbeit auf der Plattform. Das Arbeiten mit der Plattform wird sukzessive – initiiert zunächst über einzelne angeleitete kollaborative Einheiten – als selbstverständliches „Werkzeug“ entlang der Projektarbeit etabliert. Dabei erfolgt das „Antriggern“ der Web-Kollaboration sowohl über die Lehrkräfte in den Schulphasen als auch über die Übergangsbegleiter/-innen in den überbetrieblichen Lernphasen. Um die Unternehmen in die Web-Kollaboration einzubinden, werden die Qualifizierungen zum Übergangsbegleiter/zur Übergangsbegleiterin genutzt.

- ▶ In „S’Cool Wiki“ werden prozessbegleitend Kompetenzen analysiert und dokumentiert (siehe unten). Zur Dokumentation der Kompetenzen bzw. des Kompetenzzuwachses werden neben projekteigenen Instrumenten auch Werkzeuge wie der QualiPass mit herangezogen.
- ▶ Das Arbeiten in „S’Cool Wiki“ wird begleitet durch das Angebot einer regelmäßigen Sprechstunde in Präsenzform, wenn die Schüler/-innen in der überbetrieblichen Ausbildungsstätte sind, oder virtuell über plattformeigene Kommunikationsmittel.
- ▶ Entscheiden sich die Schüler/-innen nach dem „S’Cool Wiki“-Projekt für ein vertiefendes Schülerpraktikum, bietet die Plattform Praktikumsausschreibungen der kooperierenden Unternehmen im elektro- bzw. informationstechnischen Handwerk in Form einer „Börse“. Hier können die Schüler/-innen Angebote, nach Berufsbildern geordnet, suchen und direkt Kontakt mit den Unternehmen aufnehmen.
- ▶ In der Phase des Praktikums werden die Schüler/-innen in den Unternehmen in erster Linie durch betriebliche Ausbilder/-innen betreut. Darüber hinaus können die Schüler/-innen Auszubildende an die Seite gestellt werden. Durch die Betreuung im „Azubi-Tandem“ entsteht zunächst eine Entlastung der betrieblichen Ausbilder/-innen. Für die Schüler/-innen werden darüber hinaus die eigenen Erfahrungsmöglichkeiten erweitert, indem sie Informationen über den Beruf und die Ausbildung direkt „aus erster Hand“ erhalten. Idealerweise lässt sich das Konzept Azubi-Tandem dann auch in die berufliche Ausbildung „verlängern“, um den Auszubildenden/die Auszubildende in der ersten Phase der Ausbildung zu unterstützen.
- ▶ Im Modellversuch ist die Initiierung und ggf. auch Begleitung von Verbundausbildung kein Kernziel – mit der Bildung von Netzwerken zwischen kleinen Unternehmen wird jedoch die Erwartung verbunden, dass sich aus den Netzwerken bei Bedarf Ausbildungsverbünde generieren lassen. Dazu ist auf der Plattform die „Verbundbörse“ implementiert worden, in der kleine Unternehmen Partner finden können.
- ▶ Werden im Verlauf der Arbeit an den Praxisprojekten spezifische Förderbedarfe bei den Schüler/-innen aufgedeckt, können über speziell konzipierte Vorbereitungslehrgänge „Fit for ET/IT“ zusätzliche Kenntnisse in Technik, Mathematik, Physik, Chemie und angrenzenden Fächern vermittelt werden. Ggf. können diese spezifischen Fördermaßnahmen in Form eines Coachings in die Ausbildung hinein verlängert werden.
- ▶ Im Anschluss an das Übergangsprojekt und das betriebliche Praktikum in der achten Klasse muss es allererste Zielsetzung der Betriebe sein, die Schüler/-innen über die neunte/zehnte Klasse zu binden. Diese Bindung wird über weitere freiwillige Praktika, Ferienjobs, weiterführende Übergangsprojekte in der überbetrieblichen Ausbildungsstätte gefördert.

2.2 Übergangsjahre „Living Tomorrow“

Der Ablauf eines Übergangsjahrs vollzieht sich in vier Phasen.



In der ersten Phase wird „S'Cool Wiki“ zunächst in der Schule bereits in Klassenstufe 7 vorgestellt, um die Schüler/-innen über die Möglichkeiten, die „S'Cool Wiki“ bietet, zu informieren. Haben sich die Schüler/-innen entschieden, mit welchen Berufsfeldern sie sich im Rahmen der Berufsorientierung in Klasse 8 vertiefter auseinandersetzen wollen, starten sie mit einem ersten Orientierungstag in der überbetrieblichen Ausbildungsstätte. Hier erhalten die Schüler/-innen einen ersten Einblick in die verschiedenen Berufe im elektro- und informations-technischen Berufsfeld und über den „Besuch“ der Azubigruppen in den überbetrieblichen Lehrgängen auch einen ganz praktischen Einblick in das, was sie später in der Ausbildung erwartet. Im Rahmen des Erkundungstags erhalten die Schüler/-innen und Lehrer/-innen auch eine Einführung in das Handling der Plattform.

In der zweiten Phase werden in Form von überschaubaren handlungsorientierten Übungseinheiten die Grundlagen für die Arbeit in den Übergangsjahren gelegt. Dabei geht es um die Erarbeitung fachlicher Grundlagen (z. B. Grundbegriffe wie Strom, Widerstand, Energie etc.), das Erlernen von Arbeitsmethoden (z. B. effiziente und kritische Mediennutzung, Recherchemethoden, Arbeiten in Projekten, Arbeitsorganisation etc.), das Einüben von Regeln für das Arbeiten im Team (Kooperation, Kommunikation, Vereinbarungen etc.). Lernort ist sowohl die Schule als auch die überbetriebliche Ausbildungsstätte – je nachdem, welche Raum- und Ausstattungsbedarfe mit den praktischen Übungseinheiten verbunden sind. Wichtige Voraussetzung für das Gelingen der Übergangsjahre ist eine abgestimmte Verzahnung des schulischen Lehrplans und der dort zu vermittelnden projektrelevanten Grundlagen mit den berufspraktischen Inhalten.

In der dritten Phase wird das gesamte Übergangsjahr in der überbetrieblichen Ausbildungsstätte in Form eines Modells an der Montagewand umgesetzt. Das was vorher in überschaubaren Praxiseinheiten geübt wurde, wird nun an zwei Tagen als Gesamtsystem aufgebaut. Dabei werden den Schülern und Schülerinnen geeignete Leittexte zur Verfügung gestellt, anhand denen sie lernen, die Montageschritte in Tandems mit Unterstützung des Übergangsbegleiters/der -begleiterin phasenweise selbstgesteuert zu erarbeiten. Das Projekt wird während des gesamten Prozesses auf der Plattform dokumentiert.

In der vierten Phase erfolgt die Umsetzung weiterer Aufbauprojekte. Ziel ist es, interessierte Jugendliche, die sich eine Ausbildung im ET/IT-Bereich vorstellen können, weiter zu fördern und zu „binden“. Die Arbeit im Aufbauprojekt wird als freiwilliges Praktikum in den Ferienzeiten umgesetzt und auch als solches bescheinigt. Das Team für die Aufbauprojekte wird ggf. über ein Zugangsassessment „gecastet“, um den Realcharakter der Projektpraktika zu verstärken. Um eine „Stelle“ im „S’Cool Wiki“-Projektteam zu bekommen, bewerben sich die Schüler/-innen auf eine Stellenausschreibung, die auf der Plattform bereitgestellt wird, und führen ein Bewerbungsgespräch mit dem Übergangsbegleiter/der -begleiterin. Auf der Grundlage der schriftlichen Bewerbung, des persönlichen Eindrucks im Bewerbungsgespräch und den Ergebnissen der Kompetenzanalyse wird das Projektteam für das „S’Cool Wiki“-Aufbauprojekt zusammengestellt.

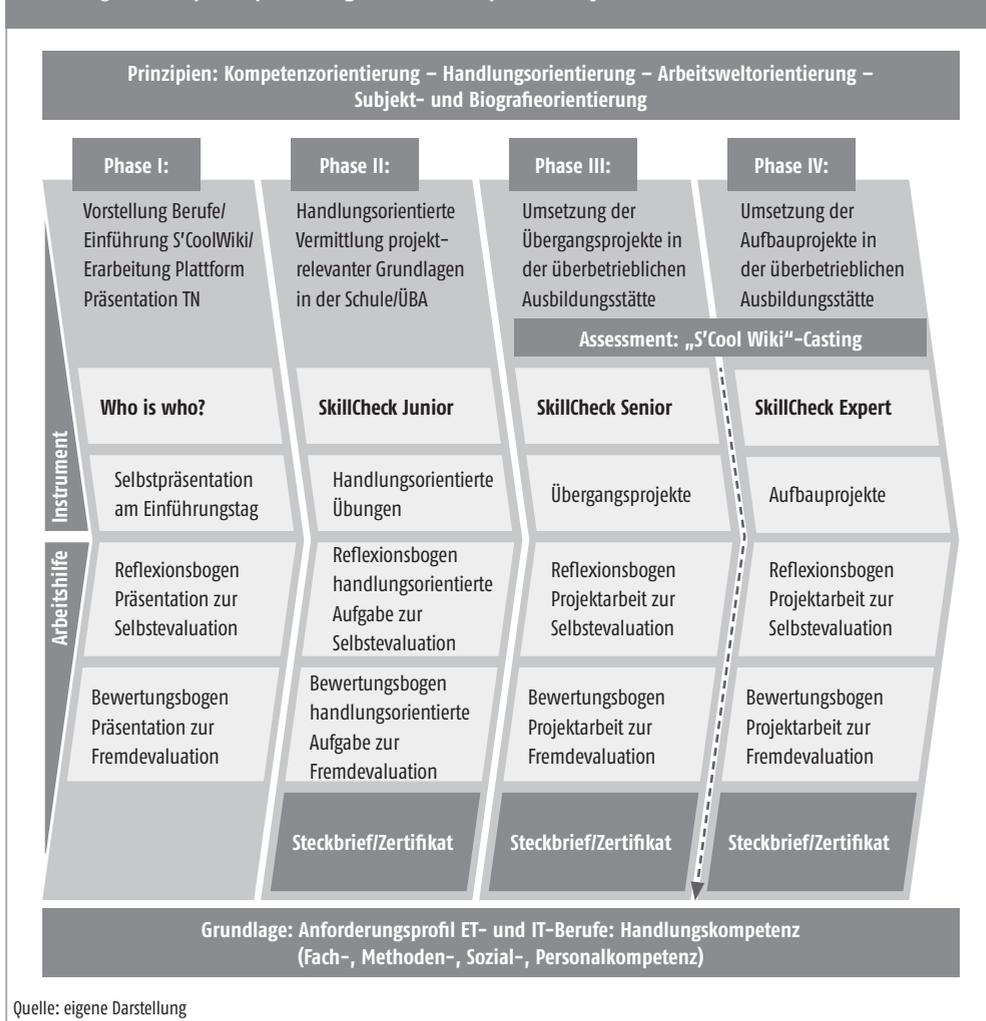
2.3 Prozessbegleitende Kompetenzanalyse

Über die gesamte Arbeit in „S’Cool Wiki“ wird die Kompetenzanalyse vorgenommen. Entlang der in „S’Cool Wiki“ vorgesehenen „Kontrollpunkte“ der Kompetenzanalyse werden die Schüler/-innen anhand definierter Kriterien bewertet.

Es stehen zu jedem Zeitpunkt im Übergangsjahr andere Kompetenzen im Fokus. So geht es zum Beispiel im Rahmen der Übung „Who is who?“ insbesondere um die kommunikativen Kompetenzen. Die Fremdevaluation seitens der Übergangsbegleiter/-innen mittels Bewertungsbogen wird an jedem Punkt durch die Selbstevaluation der Schüler/-innen er-

gänzt. Zur Dokumentation der Kompetenzen bzw. des Kompetenzzuwachses werden sog. „Steckbriefe“ ausgegeben. Diese dienen zunächst den Übergangsbegleitern/-begleiterinnen dazu, ein geeignetes Praktikum für die Schüler/-innen zu finden. Sofern sich die Schüler/-innen entscheiden, den Steckbrief im Bewerbungsprozess um ein Praktikum oder eine Ausbildungsstelle einzusetzen, liefert der Steckbrief dem Betrieb wichtige Informationen zu ihren Fähigkeiten und zeigt gleichzeitig individuelle Unterstützungsbedarfe auf, die im Rahmen des Praktikums Berücksichtigung finden können.

Abbildung 3: Konzept der prozessbegleitenden Kompetenzanalyse



2.4 Plattform

Die „S’Cool Wiki“-Plattform stellt ein umfangreiches Set an technischen Tools zur Kollaboration bereit, das von den Beteiligten frei genutzt werden kann. Die Funktion der Plattform im Kontext des Übergangsmagements liegt insbesondere in:

- ▶ der berufsrelevanten Informationsgewinnung und -anwendung,
- ▶ der kontinuierlichen Begleitung der Übergangsjahre als Wissens- und Aufgabenreservoir,
- ▶ der durchgehenden Kommunikation und Kollaboration der Beteiligten,
- ▶ der Steigerung der Medienkompetenz der Schüler durch die eigenständige Anwendung der Seite sowie der Bearbeitung der Onlineaufgaben,
- ▶ der direkten Vermittlung der Schüler/-innen an die Unternehmen (Praktikum, Ausbildung),
- ▶ der Bindung zwischen Schülern und Schülerinnen und Unternehmen über die „S’Cool Wiki“-Projektphase hinaus.

Technisches Basissystem für „S’Cool Wiki“ bildet ein Learning Management System (LMS), das viele notwendige Grundfunktionen für das Lernen wie beispielsweise Kurs-, Benutzer- und Rechtemanagement, Termin- und Kontakteverwaltung sowie verschiedene synchrone und asynchrone Kommunikationskomponenten anbietet. Um auf der Plattform einen Informationspool für Lehrer/-innen und Ausbilder/-innen verfügbar zu machen, wurde eine Wiki-Komponente angebunden, die bereits Content zu berufspädagogischen Themen anbietet. Die hauptsächlich asynchronen Kommunikationstools der Plattform werden durch ein virtuelles Klassenzimmer für die synchrone Kommunikation Schule – Betrieb – Überbetriebliche Ausbildungsstätte ergänzt. Die Schüler/-innen können auf einfache Kommunikationstools (z. B. Skype) zurückgreifen, die direkt über die Plattform zugänglich den kollaborativen Aspekt berücksichtigen und sich für die Arbeit in kleinen Gruppen anbieten.

Für die kontinuierliche Zusammenarbeit Schule – Betrieb – Überbetriebliche Ausbildungsstätte als S’Cool-Wiki-Community steht ein separater Workspace für Kommunikation und Kollaboration bereit. Im Workspace steht zunächst die Kommunikationsfunktionalität im Zentrum. Im Forum beispielsweise können die Beteiligten Themen diskutieren, Erfahrungen in der Durchführung der Übergangsbegleitung austauschen, aber auch ganz konkret über Anpassungen, die sie an „ihren“ Maßnahmen vorgenommen haben, diskutieren. Der Workspace ist damit zentrales Instrument im Kontext der permanenten Vernetzung der Lernorte. Hier werden auch entsprechende Arbeitshilfen für das Arbeiten in „S’Cool Wiki“ und das Arbeiten in der Community bereitgestellt.

2.5 Pilotierung und Evaluation

Im Rahmen der zwei Pilotierungsabschnitte (2011/2012, 2012/2013) wurden bereits vier Haupt- und Werkrealschulen und eine freie aktive Schule mit Abschluss Werkrealschule in „S’Cool Wiki“ eingebunden.

„S’Cool Wiki“ am Beispiel der Uhlandschule

Für die Uhlandschule in Kornwestheim bei Stuttgart wurde im Rahmen von „S’Cool Wiki“ ein virtuelles Übergangprojekt „Installation einer Photovoltaik-Insulanlage“ vorbereitet. Die Erarbeitung der projektrelevanten Grundlagen, die Umsetzung vorbereitender Übungen, der Aufbau der PV-Anlage als Modell, die Projektnachbereitung sowie die Kompetenzdiagnose und -dokumentation wurden in die wöchentliche Taktung der Fächerverbünde „Wirtschaft – Arbeit – Gesundheit“ und „Materie – Naturwissenschaft – Technik“ in Klasse 8 integriert. In der ersten Pilotierungsphase 2011/2012 wurden allein in der Uhlandschule 30 Schüler/-innen aus drei Parallelklassen für „S’Cool Wiki“ rekrutiert. Im Schuljahr 2012/2013 wurden 21 Schüler/-innen für das Übergangprojekt gewonnen. Eine Besonderheit in der Uhlandschule war, dass eine reale Umsetzung des Übergangprojekts in der Schule vor Ort stattfand. Im Rahmen des Projekts haben 12 Schüler an zwei Tagen eine PV-Anlage zusammengebaut und auf der Schulterrasse über dem Bäckereistand installiert. Darüber hinaus wurde für die Beleuchtung des Verkaufsstandes die gesamte elektrische Peripherie installiert.

Bei der Entwicklung und Umsetzung des Konzepts „S’Cool Wiki“ wurden bisher 25 Handwerksbetriebe integriert, die Absolventen und Absolventinnen für Ausbildungsplätze benötigen und bereits heute – oder aufgrund der rückläufigen Schulabgängerzahlen in Kürze – Engpässe bei der Rekrutierung entsprechender Schulabgänger/-innen haben. Im Rahmen der bestehenden Netzwerke des konsortialführenden Partners etz wurde hierbei zunächst auf langjährige Ausbildungsbetriebe zurückgegriffen. Den Betrieben wurde der Zugang zur Plattform eingerichtet, die Praktikumsausschreibungen wurden in der Praktikumsbörse auf der „S’Cool Wiki“-Plattform eingestellt, sodass die Schüler/-innen darauf zugreifen konnten. Über die Bereitstellung der Praktikumsplätze hinaus haben einige Betriebe an der Schulung zum/zur Übergangsbegleiter/-in teilgenommen, um auf ihre Aufgabe an der Schnittstelle Schule – Beruf vorbereitet zu werden. Die Schulung diente gleichzeitig als Initialzündung für eine intensivere Zusammenarbeit der Beteiligten in „S’Cool Wiki“.

Da in allen Phasen des Vorhabens eine enge Zusammenarbeit mit Handwerksunternehmen und Berufsverbänden umgesetzt wurde, konnte ein hoher Praxisbezug im Modellversuch gewährleistet werden. Zu Beginn des Modellversuchs wurde bereits eine Kooperation mit der Handwerkskammer Region Stuttgart ins Leben gerufen, die die Ausbildungsberufe der Elektro- und Informationstechnik in ihre Nachwuchswerbekampagne aufgenommen hatte. Zudem wurde eine Zusammenarbeit mit der Landesarbeitsgemeinschaft Schule Wirtschaft initiiert. Mit Übernahme des Plattformbetriebs durch das etz, das die überbetrieblichen Ausbildungslehrgän-

ge an zwei Standorten durchführt, ist die Weiterführung der Plattform in der Region und für das Land Baden-Württemberg sichergestellt. Über die Region hinausgehend wurde „S’Cool Wiki“ in die Nachwuchswerbekampagne des Fachverbandes für Elektro- und Informationstechnik Baden-Württemberg integriert und dem Zentralverband des elektro- und informationstechnischen Handwerks zur Verfügung gestellt. Hinzu kommt der bundesweite Transfer über den Bundesverband Deutscher Berufsausbilder mit ca. 1.000 Mitgliedern, über den ein gewerke- und branchenübergreifender Transfer sichergestellt ist.

Nach Abschluss der zweiten Pilotierungsphase des Modellversuchs „S’Cool Wiki“ können die Projektverantwortlichen eine positive Bilanz ziehen: Fünf Schulen konnten für die Zusammenarbeit in „S’Cool Wiki“ und 25 Betriebe des elektro- und informationstechnischen Handwerks konnten als Partner gewonnen werden. Bisher haben insgesamt 154 Schüler/-innen im Elektro Technologie Zentrum tiefere Einblicke in das elektro- und informationstechnische Handwerk erhalten. 75 Schüler/-innen lernten in Übergangsjahren ein Handwerk zum „Anfassen“ ganz praktisch kennen und erwarben berufsrelevante Kompetenzen. 12 Schüler/-innen haben eine PV-Anlage in der eigenen Schule installiert. Fünf Schüler/-innen sind in ein Praktikum vermittelt worden. Weitere Schüler aus der zweiten Pilotierung haben sich für ein Praktikum im laufenden Schuljahr bereits gemeldet. Die konkrete Vermittlung der „ersten Generation „S’Cool Wiki““ in die Ausbildung steht 2014 an.

Evaluation

Das im Modellversuch erarbeitete Gesamtkonzept wurde begleitend zur Durchführung der beiden Pilotphasen evaluiert. Untersuchungsgegenstände waren das Übergangsprojekt, der Übergangsbegleiter, die Plattform „S’Cool Wiki“ und die Organisation und Kommunikation, fokussiert auf die beteiligten Akteure Schule und überbetriebliche Ausbildungsstätte. Befragt bzw. interviewt wurden jeweils die Schüler/-innen, die Lehrer/-innen und der Übergangsbegleiter; neben Befragung und Leitfrageninterview kam die teilnehmende Beobachtung zum Einsatz.

Förderung Basiskompetenzen & Verbesserung der Ausgangsqualifikation

Die Ergebnisse der Evaluation zeigen, dass in den Übergangsprojekten handwerkliche Grundlagen erfolgreich eingeübt und technische Basiskenntnisse aufgebaut werden konnten. Über 90 Prozent der Schüler/-innen bewerteten die praktischen, handwerklichen Übungen in „S’Cool Wiki“ sehr positiv. Die Lehrer/-innen gaben an, dass die Entwicklung technischer und sozialer Kompetenzen sehr unterschiedlich ist, was auch die Ergebnisse in den Steckbriefen der Schüler/-innen belegen. Sie sehen deutliche Entwicklungen hinsichtlich der berufspraktischen Fähigkeiten, der Selbst- und Teamorganisation und des Durchhaltevermögens und Arbeitsverhaltens der Schüler/-innen. Die unterschiedliche Entwicklung lässt sich zum einen auf die unterschiedlichen Ausgangsqualifikationen der Schüler/-innen zurückführen, andererseits wirkten auch die Heterogenität der Gruppenzusammensetzungen, die Durchgängigkeit der

Begleitung durch die Lehrer von der Erstinformation in Klasse 7 bis zum Ende der Übergangsjahre, der Freiheitsgrad der Schüler/-innen bei der Entscheidung für oder gegen die Projektteilnahme entscheidend auf die Motivation und Kompetenzentwicklung der Schüler/-innen ein. Bei fast allen Schülern/Schülerinnen kann eine positive Entwicklung der Motivation und des Selbstwertgefühls festgestellt werden. Die Lehrer/-innen wiesen in diesem Zusammenhang auf die Bedeutung und Notwendigkeit der Steuerungsfunktion des Übergangsbegleiters hin.

Akquise von Bewerber/-innen für MINT-Berufe

Die Schüler/-innen konnten durch „S’Cool Wiki“ für das Elektro- und IT-Handwerk interessiert werden. Insgesamt konnten sich 80 Prozent der Schüler/-innen nach Projektende eine Ausbildung im Elektro- oder IT-Handwerk vorstellen; zu Beginn der Übergangsjahre lag dieser Wert bei 22 Prozent. Die Lehrer/-innen und der Übergangsbegleiter bestätigten das Interesse der Schüler/-innen. Allerdings wiesen die Lehrkräfte auch darauf hin, dass die Beschäftigung der Jugendlichen mit der Berufswahl unbedingt weiterer Impulse durch weitere begleitende Maßnahmen (z. B. Bewerbertrainings oder Betriebsbesichtigungen) bedarf.

Plattformnutzung und Steigerung der Medienkompetenz der Jugendlichen

„S’Cool Wiki“ ist ein geeignetes Instrument, um Medienkompetenz von Schülern und Schülerinnen zu fördern, dies belegt die steigende Nutzungsintensität von Blogs, Foren, Chats, Videos und der Praktikumsbörse. Die Schüler/-innen bewerteten die „S’Cool Wiki“-Plattform dabei hinsichtlich Bedienbarkeit, Übersichtlichkeit und Informationsgehalt sehr positiv. Die Befragungen ergaben jedoch auch eine unterschiedlich intensive Initiierung und Nutzung der „S’Cool Wiki“-Plattform im Kontext Schule. Je höher die Nutzung im schulischen Umfeld, desto größer war die Plattformaktivität der Schüler/-innen insgesamt. Ursachen für die geringere Plattformnutzung waren mangelnde Medienkompetenz der Lehrer/-innen, fehlende Klarheit über den Nutzen der Plattform und organisatorische Engpässe in den Schulen (z. B. Verfügbarkeit von EDV). In der weiteren Umsetzung wurden daher v. a. die Einführungsveranstaltung und die Phase bis zum Start der Übergangsjahre genutzt, um die Plattform intensiver einzuführen, den Umgang mit einzelnen Funktionen intensiv einzuüben, den eigenen Nutzen der Plattformarbeit stärker erfahrbar zu machen und damit die Anwendung der Plattform weiter anzureizen. Zudem wurde die Plattform noch stärker als Mittel zur Aufgabenerfüllung in die „S’Cool Wiki“-Projekte integriert.

3. Weiterentwicklung des Modells zur durchgängigen Begleitung bis in die Ausbildung

Die Ergebnisse der Evaluation zeigen, dass „S’Cool Wiki“ ein erfahrungsorientiertes Lernen in handwerkstypischer Umgebung ermöglicht und die Schüler/-innen dabei relevante Kompetenzen erwerben. Die Übergangsjahre, die auf der Plattform angeboten werden, schät-

zen Schüler/-innen und Lehrer/-innen insgesamt sehr positiv ein, sofern eine durchgängige Betreuung durch den Übergangsbegleiter mit kontinuierlicher Initiierung der Plattformarbeit und Motivation der Schüler/-innen erfolgt. Die Lehrkräfte sehen in „S’Cool Wiki“ eine zielführende, praxisorientierte Möglichkeit der vertieften Berufsorientierung, wie sie in Zusammenarbeit mit anderen Partnern nicht gegeben ist.

Dem Modellversuch wurde im Rahmen der Evaluation insgesamt eine gelungene Integration in die Schulen bescheinigt. Die flexibilisierte, am Bedarf der Schulen orientierte Implementierung der „S’Cool Wiki“-Projekte auf der organisatorischen Ebene ist aus Sicht der Lehrer/-innen ein wesentlicher Erfolgsfaktor für das Gelingen der Übergangsjahre. Dies betrifft zum einen die inhaltliche Ausgestaltung der Übergangsjahre, zum anderen die Organisationsform der Projekte und damit deren Implementierung in den Schulalltag. Festzuhalten ist, dass der Erfolg eines „S’Cool Wiki“-Projekts wesentlich von den Rahmenbedingungen an den Schulen, dem Engagement der begleitenden Lehrkräfte und der organisatorischen Verankerung der Rolle „Übergangsbegleiter/-in“ in der Schule abhängt.

Der Übergangsbegleiter hat in den Auswertungen mit „Bestnoten“ abgeschnitten, sowohl bezüglich der verfügbaren Qualifikationen als auch der Qualität der Betreuungsleistung. Die Notwendigkeit und das Vorhandensein der berufspraktischen und berufspädagogischen Qualifikationen und damit auch die Rolle und „Qualität“ des Übergangsbegleiters wurden als kritischer Erfolgsfaktor für das Konzept „S’Cool Wiki“ bestätigt. Deutlich wurde in der Evaluation auch der Unterstützungsbedarf der Schulen und Lehrer/-innen bei der Vorbereitung und Planung der Projekte, der Integration in den Schulunterricht und der operativen Durchführung, was die Rolle des Übergangsbegleiters als zentralem Koordinator weiter manifestiert.

Optimierungspotenziale im Prozess der durchgängigen Begleitung Schule – Beruf bestehen noch in der Phase nach Abschluss der Übergangsjahre. Zwar bieten die Schulen und die überbetriebliche Ausbildungsstätte weiterführende Maßnahmen an (z. B. Auswertungsgespräche mit dem Übergangsbegleiter, „S’Cool Wiki“-Aufbauprojekt), eine längerfristige Bindung insbesondere der Schüler/-innen ist jedoch häufig nur unzureichend umzusetzen. Ansatzpunkte für eine Weiterentwicklung von „S’Cool Wiki“ sind:

- ▶ die Verbreiterung eines kooperativ gestalteten Angebots an Berufsfeldern in „S’Cool Wiki“, um die Attraktivität des Modells aus Sicht der Schulen zu erhöhen,
- ▶ die Optimierung der organisatorischen Integrationsoptionen in den Schulen, um die Nachhaltigkeit von „S’Cool Wiki“ zu verbessern,
- ▶ die Implementierung weiterer Maßnahmen zur „Bindung“ zwischen Schüler/-innen und Unternehmen in der Phase zwischen Übergangsjahr und Praktikum bzw. Ausbildungsbeginn und
- ▶ die verstärkte Integration der Eltern, um den Berufsorientierungs- und Berufswahlprozess ganzheitlicher gestalten zu können.

Literatur

- FORSA – Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analyse mbH: Zusammenfassung zur forsa-Trendmessung im Handwerk 2011. 2011 – URL: http://www.handwerk-bw.de/fileadmin/user_upload/Newsanhaenge/2011/fora-trendmessung-2011.pdf (Stand: 08.09.2013)
- GEI, Julia; HUCKER, Tobias: Wie lässt sich das Image der dualen Berufsausbildung fördern? Ergebnisse einer Expertenbefragung. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 42 (2013) 4, S. 18 f.
- MINISTERIUM FÜR FINANZEN UND WIRTSCHAFT BADEN-WÜRTTEMBERG: Spitzengespräch zur Ausbildungssituation in Baden-Württemberg, Zwischenbilanz „Bündnis zur Stärkung der beruflichen Ausbildung und des Fachkräftenachwuchses in Baden-Württemberg 2010 – 2014“. 2013 – URL: http://www.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/dateien/Remote/mfw/endversion_buendnisbilanz_27-6-2013.pdf (Stand: 08.09.2013)
- MODELLVERSUCH, Instrument Kompetenzanalyse in Übergangprojekten. Bonn 2013 – URL: <https://foraus.bibb.de/forum/showthread.php?3788-Kompetenzanalyse-in-Übergangprojekten> (Stand: 17.08.2015)
- ZENTRALVERBAND DES DEUTSCHEN HANDWERKS, Beirat „Unternehmensführung im Handwerk“: Zukunftschance Handwerk – Fachkräfte für den Wirtschaftsstandort Deutschland – Positionen und Beiträge des Handwerks. 2013 – URL: www.zdh.de (Stand: 08.09.2013)

Schlagworte

Elektrotechnik, Handwerk, Übergangsbegleitung, Kompetenzentwicklung, Web-2.0-Plattform

Elisabeth Meßner, Thomas Raithel

2.1.4 „Unternehmerisch Denken und Handeln“ – ein Planspiel als didaktischer Ansatz für Berufsorientierung, Berufsvorbereitung und die duale Ausbildung

Die Heterogenität junger Menschen stellt eine Herausforderung für die Gestaltung von Lernszenarien dar. Planspiele enthalten unterschiedlichste Lernthemen und ermöglichen die Anpassung des Lerntempos und individuelle Gestaltung des Lernwegs. Das Planspiel „Unternehmerisch Denken und Handeln“ lenkt den Fokus auf die Beteiligung der (künftigen) Auszubildenden im Produktionsprozess eines Unternehmens und ihren Beitrag zum Erfolg. Das Planspiel initiiert in Verbindung mit einer Reflexion der Erfahrungen eine Reihe von Lerneffekten bei den Teilnehmenden. Das Planspiel „Unternehmerisch Denken und Handeln“ wurde im Rahmen des Modellversuchs „MehrWERT Fachkraft“ der EJSA Rothenburg gGmbH entwickelt.

1. Heterogenität als methodisch-didaktische Herausforderung

Lernen findet sowohl in der beruflichen Orientierung als auch in der dualen Ausbildung in heterogenen Gruppen statt: Die jungen Menschen haben unterschiedliche kulturelle Hintergründe, Lern- und Bildungserfahrungen, sind eher praktische oder eher theoretische Lerner/-innen und haben ihre eigenen Werte, Normen und Prägungen.

Die Organisation entsprechender Lernszenarien und -prozesse stellt hohe Anforderungen an Lehrkräfte und Ausbildungspersonal. Lernaufgaben so zu gestalten bzw. aufzubereiten, dass sie von unterschiedlichen Lerntypen zielführend genutzt und bei unterschiedlicher Vorbildung eingesetzt werden können und im Idealfall einen direkten Praxisbezug herstellen, scheint schwer realisierbar. Dieses Ziel kann über eine neue Lernkultur mit entsprechenden Methoden erreicht werden (vgl. LEHMANN/MARCHL 2013).

Eine neue Lernkultur, die der Heterogenität junger Menschen Rechnung trägt, bietet entsprechend mehr Varianten des individuellen Wissenserwerbs – im Sinne der *Aneignung* von Wissen –, als es die klassische *Vermittlung* von Lerninhalten kann. Um dies zu unterstützen, wurde im Rahmen des Modellversuchs „MehrWERT Fachkraft“ der EJSA Rothenburg gGmbH ein Planspiel entwickelt und in einer breit angelegten Feldphase im Rahmen des Förderschwerpunkts „Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung“ erprobt.

2. Die Methode „Planspiel“ als Antwort auf Heterogenität

Planspiele können einen methodischen Rahmen für dieses oben beschriebene konstruktivistische Verständnis von Lernen bieten (vgl. Blötz 2008, S. 77 f.). Jedoch sind zunächst zwei teilweise konträre Verständnisse von Planspielen als Methode zu unterscheiden: Zum einen wird aus Sicht der Berufs- und Arbeitspädagogik betont: „Berufsbezogenes Planspielen bezieht sich nicht auf spielerische Absichten, sondern dient arbeits- bzw. lernbezogenen Zwecken und grenzt sich damit vom bloßen Spielvergnügen ab.“ (Blötz 2008, S. 15). In dieser Lesart können Planspiele als „neue“ Methode beruflichen Lernens verstanden werden, die nach einem eher engen Schema auf vorgegebenen Wegen „funktioniert“ und damit eher einem klassischen Verständnis von Lernen entspricht.

Der konstruktivistischen Auffassung näher liegt ein spielpädagogisches Verständnis: „Spiel ist nicht bloß zur Unterhaltung gut, ist nicht nur Zeitvertreib, sondern man kann damit etwas Nützliches anfangen. (...) Wie eine Spielwiese, um Erfahrungen machen zu können, die man (...) im Leben gut gebrauchen kann. Damit einem etwas einfällt, was einem ohne das Spiel nicht im Traum eingefallen wäre. Und das Zweite: Spiel bedeutet Freude, „kindlichen“ Spaß, sich verlieren können, sich in eine ganz eigene, nur von mir bestimmte Welt begeben können. (...) Und trotzdem wissen, dass es „nur“ meine Spielwelt ist. Spiel wird dann so unglaublich produktiv, wenn es nicht der Flucht dient, sondern in ständiger Wechselbeziehung zur ‚erwachsenen‘ Wirklichkeit steht.“ (BAER 1995, S. 7)

Spiel, verstanden als Erprobungsfeld für neue Verhaltensweisen, eröffnet sowohl die Möglichkeit als auch die Notwendigkeit der Eigenaktivität und Selbstständigkeit. Jede/-r Spieler/-in arbeitet mit seinem/ihrem Vorwissen und baut darauf auf. Neu erworbenes Wissen hat somit einen direkten Sinnzusammenhang mit Vorkenntnissen. Spielen löst in den Beteiligten häufig positive Emotionen – „Spaß am Spiel“ oder Flow-Erlebnisse – aus, wodurch Lernen erleichtert und Motivation gefördert wird (im Gegensatz zu angstbesetzten Situationen). Im Planspiel bestimmen die Teilnehmer/-innen das Spieltempo und die Inhalte weitgehend selbst – sie legen somit auch ihr Lerntempo und ihre Lerninhalte selbst fest. Gruppendynamische Prozesse zeigen sich im Planspiel unter anderem im Zusammenwirken in Teams, in Aufgabenverteilungen nach individuellen Stärken und in gegenseitiger Unterstützung.

Spiel im Allgemeinen und Planspiele im Besonderen schaffen somit einen Lernkontext, der der Heterogenität der Teilnehmenden durch die Vielfalt der Spielvarianten, die Gestaltbarkeit des Verlaufs und die Eigenverantwortung Rechnung trägt.

Bei der Entwicklung des in diesem Artikel dargestellten Planspiels „Unternehmerisch Denken und Handeln“ stand dieses von Spielpädagogik und Konstruktivismus geprägte Verständnis im Hintergrund.

3. „Unternehmerisch Denken und Handeln“

3.1 Zum Begriffsverständnis: Unternehmerisch Denken und Handeln

„Unternehmerisch Denken und Handeln“ ist nicht nur Titel, sondern auch Inhalt des neu entwickelten Planspiels. In der Regel wird unternehmerisches Denken und Handeln betriebswirtschaftlich verstanden als Planen und Entscheiden nach betriebswirtschaftlichen Kennzahlen. Nach diesen Kriterien gibt es zahlreiche Planspiele, die häufig als Computersimulationen aufgebaut sind. Die Spielgruppen übernehmen eine Firma und sind aufgefordert, in mehreren Wirtschaftszyklen Gewinne zu erzielen oder einen drohenden Konkurs abzuwenden. Die jeweils gewählte unternehmerische Entscheidung führt dann zu einem monetären Ergebnis, wie z. B. bei Business-Simulation SIM-Car (vgl. Blörz 2008).

Das Planspiel „Unternehmerisch Denken und Handeln“ setzt jedoch grundlegender an und baut auf der zentralen unternehmerischen Herausforderung auf, Kundenaufträge zu erhalten, um dann Umsatzerlöse erzielen zu können. Ein erfolgreicher Betrieb muss dafür die folgenden zentralen unternehmerischen Aufgaben lösen:

- ▶ Entwicklung des eigenen Kompetenzprofils und eines Unternehmensleitbildes
- ▶ Erkennen von Kundenbedürfnissen
- ▶ Entwickeln von geeigneten Produkten oder Dienstleistungen und deren Verbesserung zur Erfüllung der Kundenbedürfnisse

Auch die Spielgruppen sind als Planspielunternehmen gefordert, diese Aufgaben zu lösen und Aufträge von anderen Unternehmen zu erhalten und sie dann zur Zufriedenheit dieser Kunden/Kundinnen abzarbeiten. In realen wirtschaftlichen Bezügen vollzieht sich dieser Prozess in einem Kostenrahmen und mit Gewinnvorgaben, die entscheidend sind für den tatsächlichen wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens. Im Planspiel wurde bewusst auf diese monetären Aspekte verzichtet, um den Fokus der Teilnehmer/-innen auf die genannten grundsätzlichen unternehmerischen Herausforderungen zu lenken. So können sie direkt den hohen Stellenwert von Kundenbedürfnissen für den unternehmerischen Erfolg erkennen. Sie sind zudem gefordert, sich ihre Kompetenzen als Unternehmen und als einzelne Mitarbeitende dieser Firmen bewusst zu machen und den Kunden/Kundinnen geeignete Produkte aus dem Angebot zu verkaufen, die ihren Wünschen entsprechen.

Für den Transfer der Planspielerfahrungen in den realen Ausbildungsbetrieb ist es notwendig, den Fokus auf die Kompetenzen der/-s (künftigen) Auszubildenden zu lenken und zu fragen, was er/sie in der betrieblichen Praxis zum Unternehmenserfolg beitragen kann. Gelingt es dem Ausbildungspersonal in kleinen und mittelständischen Unternehmen in der Ausbildung, diesen Bezug für jede/-n Auszubildende/-n individuell herzustellen und Auszubildende dann leistungsbereiter und zielführender am Produktionsprozess bzw. an der Er-

bringung von Dienstleistungen zu beteiligen, können sie die Heterogenität Jugendlicher als Chance zur Fachkräftesicherung nutzen.

3.2 Das Planspielkonzept „Unternehmerisch Denken und Handeln“

„Sehr geehrte Damen und Herren, wir freuen uns, Sie als Testpersonen im neu eröffneten Gewerbegebiet begrüßen zu dürfen! Als Forschungsteam sind wir im Auftrag der Bundesregierung unterwegs, um herauszufinden, wie junge Menschen heute Unternehmen aufbauen und zu wirtschaftlichem Erfolg führen. Wir sind gespannt, welche Leitbilder Sie Ihren Unternehmen geben und wie Sie Ihr unternehmerisches Handeln gestalten!“

Mit diesen Worten begrüßen die Spielleiter/-innen die jugendlichen Teilnehmer/-innen am Planspiel „Unternehmerisch Denken und Handeln“ und ziehen sie auf diese Weise in eine Spielgeschichte hinein. Es handelt sich dabei um Gruppen von 15 bis 30 Personen, die das Planspiel im Rahmen des berufsorientierenden Unterrichts oder der Ausbildung durchlaufen.

Durchführung und Auswertung des Planspiels nehmen – in Abhängigkeit von Gruppengröße, Spielverlauf und zeitlichen Möglichkeiten – zwischen fünf und sieben Zeitstunden in Anspruch.

Das Planspiel „Unternehmerisch Denken und Handeln“ dient als Lernszenario für folgende Themenbereiche:

- ▶ Identifikation von Unternehmenszielen/-leitbildern
- ▶ Umsetzung von Unternehmenszielen/-leitbildern
- ▶ Erkennen persönlicher Stärken
- ▶ Erkennen der Bedeutung des persönlichen Engagements

Die Themenbereiche können in Abhängigkeit von der jeweiligen Teilnehmendenkonstellation konkretisiert werden; die Spielleitung legt entsprechende Ziele fest und moderiert die Reflexionsphase nach Spielende entsprechend.

Den Planspielkontext bilden fiktive Unternehmen, in denen die Teilnehmer/-innen als Mitarbeitende unterschiedliche Rollen mit entsprechenden Aufgabenportfolios übernehmen. Zunächst erstellt jedes Unternehmensteam ein Leitbild, das im Lauf des Planspiels in die Tat umgesetzt werden soll. Es ist Aufgabe der Mitarbeiter/-innen, unter Berücksichtigung der Unternehmensleitbilder Aufträge zu akquirieren und zu vergeben und dabei innovative Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln.

Einziges Kommunikationsmittel zwischen den Unternehmen sind Briefe, die über die „Poststelle“ (Spielleitung) verteilt werden. Auf diese Weise werden die Kommunikationswege transparenter, ernsthafter und von den Teilnehmenden bewusster genutzt. Die Spielleitung behält den Überblick über aktuelle Themen in der Kommunikation zwischen den Unternehmen und kann nach Bedarf intervenieren. In Meetings, die Teil des Spielablaufs sind, bewer-

ten die PR-Manager/-innen aller Unternehmen gegenseitig das unternehmerische Handeln. Diese Bewertungen dienen als Gradmesser für die Umsetzung der Unternehmensleitbilder.

Die Teilnehmer/-innen begeben sich – nach einem Überraschungsmoment bei der Einführung in die Spielgeschichte durch die Spielleitung – schnell in die Rollen hinein: Im Verkaufsgespräch werden Kunden mit „Sie“ und Nachnamen angesprochen. Wortschatz und Formulierungen in der brieflichen Kommunikation entwickeln sich vom jugendsprachlichen Umgangston hin zu Geschäftsbriefen. Jugendliche werden zu Vorgesetzten, Sekretären oder souveränen Moderatorinnen von Teamsitzungen. Sie machen dabei zum Beispiel die Erfahrung, dass sie mit Eigeninitiative Geschäftsprozesse initiieren und (wirtschaftliche) Erfolge erzielen können.

Diese Rollenübernahme wird durch die Spielleitung unterstützt: Sie führt in die Spielgeschichte ein und bleibt selbst in der Rolle der „Projektleitung“ oder „Unternehmensberatung“. So werden zum Beispiel Fragen nach der nächsten Pause folgendermaßen beantwortet: „Es tut mir leid, aber die Arbeitszeitregelung in Ihrem Unternehmen kenne ich nicht. Fragen Sie doch besser Ihren Vorgesetzten!“ (Diese Information steht den Teilnehmenden zur Verfügung.)

Das Spiel wird nach etwa vier Stunden durch die Spielleitung beendet. Im Anschluss an die Spielphase reflektieren die Teilnehmenden unter Anleitung der Spielleitung die Erfahrungen aus dem Planspiel, stellen Bezüge zur eigenen Ausbildungsrealität her und ziehen Schlussfolgerungen für ihr persönliches Arbeitsverhalten.

3.3 Spielleitung trägt entscheidend zum Erfolg des Planspiels bei

Ob das Planspiel erfolgreich verläuft und von den Teilnehmenden gewinnbringend genutzt werden kann, hängt in hohem Maß von der Kompetenz der Spielleitung ab. Planspielleiter/-innen erfüllen im Spielverlauf unterschiedliche Aufgaben (vgl. GILSDORF/KISTNER 2001, S. 26 f.): In der Planungsphase passen sie das Spieldesign (Ziele, Schwierigkeiten, Rahmenbedingungen) an die jeweilige Zielgruppe an. Durch eine klare, verständliche Erklärung schaffen sie einen sicheren Rahmen und wecken Neugierde und Entdeckungsdrang bei den Spielenden. „So wenig eingreifen wie möglich, so viel eingreifen wie nötig“ – nach dieser Devise handeln Spielleiter/-innen in der eigentlichen Spielphase. In der Reflexionsphase begleiten sie die Auswertung der Spielerfahrungen, setzen Schwerpunkte auf eine Lernerfahrung und schlagen Brücken zu Transfermöglichkeiten.

Die Spielleitung wirkt insgesamt animierend: Sie begibt sich – in der Rolle als Projektleitung – in das Spiel hinein, agiert in der Spielsprache und ist Teil des Planspielszenarios. Gleichzeitig behält sie den Überblick über die Dynamik der Gruppe, reagiert auf Verweigerung einzelner Teilnehmer/-innen und wirkt klärend im Fall von Konflikten. Dieses breite Aufgabenprofil erfordert viel Erfahrung in der Arbeit mit Gruppen, insbesondere auch in der Anleitung von Spielen, und die Fähigkeit, die Planspielrolle zu übernehmen und auszugestalten. Planspielleiter/-innen müssen situativ und flexibel agieren können.

Das Planspiel „Unternehmerisch Denken und Handeln“ ist zwar in der Praxis einfach zu spielen, jedoch auch so komplex, dass es nicht „vom Blatt“ gespielt werden kann. Jede Gruppe entwickelt eine eigene Spieldynamik mit anderen Anforderungen an die Spielleitung:

Die Teilnehmenden übernehmen ihre Rollen nur schleppend.

- ▶ Ein Teilnehmer verweigert sich.
- ▶ Mitarbeiter/-innen wollen den Arbeitsplatz wechseln.
- ▶ Die Belegschaft eines Unternehmens gerät in Streit über die Aufgabenverteilung und ist nicht mehr arbeitsfähig.
- ▶ Die Kommunikationsregelung per Brief wird umgangen; es finden unkoordinierte Absprachen zwischen den Unternehmen statt.

Die Materialien und die Anleitung zum Planspiel „Unternehmerisch Denken und Handeln“ werden deshalb nur in Verbindung mit einem Spielleiter/-innen-Training weitergegeben, um eine qualitativ hochwertige Umsetzung zu gewährleisten (vgl. EMMERT 2013). Informationen zum Spielleiter/-innen-Training und die nächsten Termine sind beim Modellversuchsträger erhältlich (Kontakt Daten siehe unten).

4. Erfahrungen aus der Erprobung des Planspiels

4.1 Erprobungskontext

Das Planspiel „Unternehmerisch Denken und Handeln“ wurde von Oktober 2011 bis Oktober 2013 mit sechs Gruppen junger Menschen erprobt. Die erste Durchführung fand mit einer Berufsschulklasse (Kaufleute für Bürokommunikation, Bürokaufleute) statt. Schülerinnen und Schüler der achten Klasse absolvierten das Planspiel im Rahmen der Berufsorientierung bei der zweiten und dritten Erprobung. Am vierten Durchgang nahmen Auszubildende verschiedener Branchen und Ausbildungsjahre teil, die von ihren Ausbildern dafür angemeldet worden waren. Im Rahmen überbetrieblicher Ausbildungen im gewerblichen und kaufmännischen Bereich spielte die fünfte Gruppe. Den Abschluss der Erprobung bildete eine Gruppe junger Menschen in der Berufsvorbereitung im Gesundheitswesen.

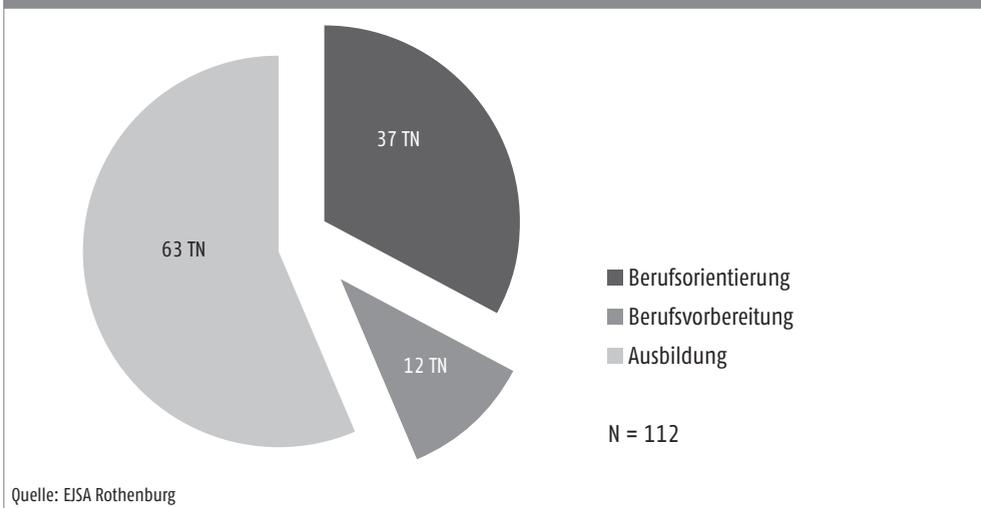
Die Teilnehmenden in der Berufsorientierung waren zwischen 13 und 16 Jahre alt, in der Berufsvorbereitung zwischen 17 und 18, in der Ausbildung zwischen 15 und 26 Jahre. Insgesamt nahmen gleich viele junge Frauen und Männer an der Erprobung teil. Zehn Teilnehmende hatten einen Migrationshintergrund.

Neben Erprobungen in der Modellversuchsregion wurde das Planspiel „Unternehmerisch Denken und Handeln“ auch im Rahmen von vier weiteren Modellversuchen in anderen Regionen Deutschlands durchgeführt:

- ▶ Innovative Ausbildungswege für Jugendliche mit vielfältigen Voraussetzungen im Industriegebiet Schwerin-Sacktannen/Wittenförden; Schweriner Ausbildungszentrum e. V. (Schwerin)

- ▶ Nutzung und Weiterentwicklung von Förderinstrumenten und Ausbildungspraxis in KMU im Altenburger Land in den Berufsfeldern Metall, Elektro und Kunststoff unter dem Aspekt zunehmender Heterogenität der Jugendlichen im ausbildungsfähigen Alter, ifw Meuselwitzer Bildungszentrum GmbH (Altenburg)
- ▶ „Brücke in die duale Ausbildung“, ASG – Anerkannte Schulgesellschaft Sachsen mbH (An-nenberg-Buchholz)
- ▶ „Chance Pflegeberuf“ – Unterstützung und gezielte Vorbereitung von noch nicht ausbildungsreifen Jugendlichen in die Altenpflegeausbildung, Arbeiterwohlfahrt Landesverband Saarland e. V. (Saarbrücken)

Abbildung 1: Teilnehmer/-innen nach Status bei der Erprobung, N=112



4.2 Teilnehmer/-innen benennen vielfältige „Lernbausteine“

Inwieweit das Planspiel „Unternehmerisch Denken und Handeln“ die geplanten Ziele erreicht, kann näherungsweise durch die Lernbausteine beschrieben werden, die die Teilnehmer/-innen am Ende der Reflexionsphase benennen und schriftlich fixieren (siehe dazu Kapitel 5: Wie kann das Planspiel in Lernprozesse eingebunden werden?). Die Fragestellung hierfür lautet: „Welche Erfahrung oder Erkenntnis aus dem Planspiel nehme ich mir mit in meinen Ausbildungsalltag?“ bzw. bei Gruppen in der Berufsorientierung/-vorbereitung: „Was schätze ich als wichtig ein für meine spätere Ausbildung?“.

Auffallend war bei der Auswertung, dass Schüler/-innen in der Berufsorientierung sehr ähnliche „Lernbausteine“ benennen wie junge Menschen in der Berufsvorbereitung oder Auszubildende, die in den folgenden acht Clustern zusammengefasst wurden:

Abbildung 2: Lernbausteine aus Sicht der Schülerinnen und Schüler



Teamarbeit

„Wir haben uns die Arbeiten aufgeteilt und es macht Spaß, wenn jeder seinen Teil macht und etwas Gutes dabei rauskommt!“ (Teilnehmer)

Die Spielenden machten im Verlauf des Planspiels meist die Erfahrung, dass eine koordinierte Zusammenarbeit im Firmenteam zur besseren Zielerreichung beiträgt. Gleichzeitig wurden auch Herausforderungen der Teamarbeit – wie die Notwendigkeit von Absprachen und deren Einhaltung, die Abhängigkeit vom Arbeitsergebnis von Kollegen und Kolleginnen – wahrgenommen. Trotz dieser Herausforderungen wurde Teamarbeit als wichtiger Bestandteil der Arbeit im eigenen (zukünftigen) Ausbildungsbetrieb beurteilt.

Eigeninitiative und Engagement

„So kenne ich unsere Auszubildenden gar nicht: Sie übernehmen Verantwortung und hängen sich richtig rein.“ (Planspielleiter-Trainee)

„Wissen Sie eigentlich wie anstrengend Arbeit ist? Ich will zurück zur Schule.“ (Teilnehmer/Berufsorientierung)

Was während des Spiels von der Spielleitung beobachtet werden kann, nehmen auch die Teilnehmenden wahr: Sie engagieren sich in hohem Maß, initiieren Innovationen und Kooperationen. Sie erleben dabei einerseits ein hohes Stresspotenzial, andererseits aber auch Erfolgserlebnisse, die sie ihrem Engagement zuschreiben können. Die Erkenntnis, dass die Arbeit im realen Ausbildungsbetrieb mit Engagement und Eigeninitiative – mit den entsprechenden Handlungs- und Entscheidungsspielräumen – zum einen „mehr Spaß“ macht, zum anderen auch zielgerichteter, das heißt erfolgreicher, erledigt werden kann, formulierten ent-

sprechend viele Probanden. Hier stellt sich wiederum die Frage, inwieweit Ausbildungsbetriebe entsprechende Freiräume für Eigeninitiative einräumen können.

Mitarbeiter/-innen führen/sich als Mitarbeiter/-in einfügen

„Es ist gar nicht so leicht, der Chef zu sein – und als Chef brauche ich kompetente Mitarbeiter, sonst kann ich den Laden dicht machen!“ (Teilnehmer/Berufsorientierung)

Das Verhältnis Vorgesetzter-Mitarbeiter im Allgemeinen und Ausbilder-Auszubildender ist häufig konfliktbesetzt: Aus Sicht der Auszubildenden sind Führungsentscheidungen nicht immer nachvollziehbar, sie schätzen eigene Kompetenzen anders ein als der/die Auszubildende oder sie fühlen sich teilweise ungerecht behandelt. Durch den Rollenwechsel im Planspiel stellen junge Menschen – in einem sehr kompakten Lernumfeld – fest, wie komplex es ist, Mitarbeiter/-innen zu führen, und entwickeln dadurch eine differenziertere Sichtweise auf ihre Ausbilder/-innen.

Umgang mit Kunden

„Mit Spaß und Emotion konnte ich Kunden zum Kauf anregen!“ (Teilnehmer/Ausbildung)

Der Umgang mit Kunden – ob nun am Telefon, schriftlich oder persönlich – ist für viele Auszubildende mit Unsicherheit verbunden. Im Planspiel sammeln die Schüler/-innen und Auszubildenden Erfahrungen für einen sicheren Umgang mit Kunden. So ist zum Beispiel immer wieder zu beobachten, dass die Geschäftsbriefe zu Beginn aus Halbsätzen bestehen, wie z. B. „Bitte Kontakt!“. Die Empfänger reagieren auf solche Briefe entweder gar nicht oder mit einer Rückfrage: „Was wollt ihr?“ Im Spielverlauf entwickeln sich die Briefe weiter: Fragen werden genauer formuliert, Personen mit Namen angesprochen, Grußformeln eingefügt.

Die Erkenntnis, wie bedeutsam der Umgang mit Kunden für erfolgreiches unternehmerisches Handeln auch in der Realität ist, wurde von Jugendlichen in Berufsorientierung und -vorbereitung und von Auszubildenden geteilt.

Arbeitsorganisation

„Wir haben den Überblick bei unseren Briefen komplett verloren: Was ist schon bearbeitet, was nicht? – Jetzt verstehe ich endlich, warum ich im Betrieb jeden Brief kopieren muss, der rausgeht!“ (Teilnehmer/Ausbildung; zur brieflichen Kommunikation während des Planspiels)

Die Arbeitsorganisation wurde von den Teilnehmenden als wichtiger Baustein für die betriebliche Ausbildung und das eigene Arbeiten benannt. Die jungen Menschen betonten dabei jedoch auch, dass die Sinnhaftigkeit eines Arbeitsablaufs sich ihnen erschließen sollte (siehe Zitat oben). Kritisch gesehen werden tradierte Abläufe, die keinen erkennbaren Nutzen erzielen.

Innovation

„Nicht immer nur alles so machen, wie es schon immer war, sondern mal was Neues überlegen!“ (Teilnehmerin/Berufsvorbereitung)

Im Planspiel erleben die Teilnehmenden viele Situationen, in denen ihre Ideen gefragt sind und nach neuen, innovativen Lösungen für Kundenbedürfnisse gesucht werden muss. Diese Entwicklungsprozesse begeistern die Spielenden.

Für die Arbeit im realen Ausbildungsbetrieb füllen die jungen Menschen den Begriff „Innovation“ mit mehreren Bedeutungen: Zum einen sehen sie in den ihnen bekannten Zusammenhängen Bedarf für Innovation, haben zum Teil auch Ideen dafür. Zum anderen wünschen sie sich Möglichkeiten und die Freiheit, ihre Ideen ins Unternehmen einzubringen. Letzteres wird von vielen Auszubildenden als nicht möglich beschrieben.

Fachliche Kompetenz

„Wenn ich Sie beobachte, dann sehe ich schon künftige Abteilungsleiter, Vorstandsvorsitzende, zuverlässige Mitarbeiter – Sie präsentieren sich und Ihre Arbeit ganz toll!“ (Ausbilderin im Anschluss an die Ergebnispräsentation)

Viele Teilnehmer/-innen stellten zu Beginn des Planspiels fest, dass sie sich in ihrer Spielrolle nicht sicher bewegen können: Was genau macht ein Metzger? Welche Aufgaben übernimmt der Creative Director? Wie gestaltet sich die Arbeit eines Bauleiters? Im Rahmen des Planspiels schufen die Teilnehmenden sich eine „gespielte Fachkompetenz“, die über diese Unsicherheit hinweghalf und die Basis für die Kundenakquise bildete. In der Auswertung formulierten die jungen Erwachsenen deutlich, dass fachliche Kompetenz das A und O ihrer Arbeit im Ausbildungsbetrieb, insbesondere im Kundenkontakt, ist. Fundierte Auskünfte geben zu können, die eigene Arbeit zu verstehen und begründet planen zu können – das waren die Hintergründe dieser Aussage.

Querschnittsthema: Soft Skills

„Mit Fleiß und Freundlichkeit kann ich viel erreichen!“ (Teilnehmer/Berufsorientierung)

Soft Skills oder Schlüsselkompetenzen wie Fleiß, Höflichkeit, Ausdauer, Kommunikations- und Konfliktfähigkeit werden von jungen Menschen nicht grundsätzlich als wichtig eingeschätzt. Durch die Planspielerfahrungen formulierten die Teilnehmenden aber verschiedene Soft Skills als entscheidendes Kriterium für erfolgreiches unternehmerisches Handeln, auch in Bezug auf den realen Ausbildungsbetrieb.

5. Wie kann das Planspiel in Lernprozesse eingebunden werden?

5.1 Lernumgebungen und Einsatzfelder

Das Planspiel „Unternehmerisch Denken und Handeln“ wurde bisher in unterschiedlichen Lernkontexten erprobt: Es kann mit Schülern/Schülerinnen allgemeinbildender Schulen ab Jahrgangsstufe 8 im Rahmen der vertieften Berufsorientierung gespielt werden. In der Be-

rufsvorbereitung kann es branchen- bzw. berufsspezifisch genutzt werden. Sehr gut einsetzbar ist es auch in der Ausbildung in der Einarbeitungsphase oder als Lernmodul im Ausbildungsprozess.

5.2 Lernziele und -prozesse

Das Planspiel „Unternehmerisch Denken und Handeln“ bietet ein breites Spektrum möglicher Lernerfahrungen, unter anderem in den Bereichen Teamarbeit, Arbeitsorganisation, Kommunikation und Konfliktlösung. Je nach Teilnehmendenkonstellation können entsprechende Ziele gesetzt werden. So beschäftigen sich Jugendliche in der Berufsorientierung mit grundlegenden Prozessen im Unternehmen, während Auszubildende ein stärkeres Augenmerk auf für ihren Beruf relevante Teilprozesse legen. Damit die Erfahrungen aus dem Planspiel als Lernerfahrung für den Ausbildungsprozess nutzbar gemacht werden können, ist Reflexion konstitutiver Bestandteil des Planspiels.

5.3 Reflexion der Planspielerfahrungen

Bei der Reflexion der Planspielerfahrungen geht es darum, dass die Teilnehmenden zunächst ihre Erfahrungen verbalisieren und austauschen (vgl. GILSDORF/KISTNER 2001, S. 29 f.). Durch die Moderation der Reflexion und entsprechende Fragestellungen und Arbeitsaufträge führt die Spielleitung die Teilnehmenden in die vor Spielbeginn definierte inhaltliche Zielrichtung.

Die Reflexion vollzieht sich in den drei Bereichen Sachebene, soziales Lernen und individuelle Ebene. Bedeutsam ist, dass Erfahrungen aller Ebenen „als Kapital“ (dies., S. 30) betrachtet werden, das heißt: Die Erfahrungen aus dem Planspiel haben eine über das Planspiel hinausweisende Bedeutung und schaffen einen Rahmen für Lernprozesse zum Thema Unternehmerisch denken und handeln. Dabei schafft die Reflexion lediglich Voraussetzungen für den tatsächlichen Transfer der Lernerfahrungen aus dem Planspiel in die reale Lernumgebung (Schule, Ausbildung, ...).

5.4 Transfer als Einbindung der Lernerfahrungen in Berufsorientierung, Berufsvorbereitung und betriebliche Ausbildung

Der eigentliche Transfer, das heißt: die Anwendung der Lernerfahrungen in der Realität, kann – im Gegensatz zur Reflexion – nicht im Rahmen eines Planspieltages gewährleistet werden.

Dafür eignen sich folgende Strategien:

► Beteiligung der Lehrkräfte oder Ausbilder/-innen:

Lehrkräfte oder Ausbilder/-innen begleiten die am Planspiel Teilnehmenden über längere Zeit in einem Lernprozess zur Berufswahl oder in der Ausbildung. Sie kennen die Jugendlichen bereits – was bei gutem Kontakt positiv, bei konflikthafter Beziehungen als Heraus-

forderung zu sehen ist. Grundsätzlich ist es hilfreich, wenn diese „Lernprozessbegleiter“ das Planspiel miterleben, um den Transfer unterstützen zu können. Die Form der Beteiligung wird von der Spielleitung vorab geklärt. Unterschieden werden kann zwischen

- a) der aktiven Einbindung als Co-Spielleiter/-in bei Lehrkräften oder Ausbildern/Ausbilderinnen, die bereit sind, sich aus der Lehrer/-innen- oder Ausbilder/-innenfunktion herauszunehmen und die Spielleiter/-innen-Rolle zu übernehmen, und
- b) der ebenfalls aktiven, aber eher stillen Funktion als Beobachter/-in von Prozessen, Kommunikationsverläufen und einzelnen Teilnehmer/-innen.

Es können neben der Spielleitung maximal drei Personen als Co-Spielleitung oder Beobachter/-in eingesetzt werden.

Zudem empfiehlt sich eine Präsentation der Lernergebnisse durch die Teilnehmenden für abwesende Ausbilder/-innen im direkten Anschluss an das Planspiel und die Reflexion.

- ▶ **Aufgreifen der Lernbausteine im Unterricht oder in Ausbildungsgesprächen:**
Ein gutes Beispiel für Arbeitsorganisation: Die Werbeagentur stellte sich einen „Produktbaukasten“ als Leitfaden für Kundengespräche zusammen. Anhand dieser von den Auszubildenden selbst entwickelten Vorgehensweise kann die Bedeutung der Arbeitsplanung thematisiert werden.

Abbildung 3: Arbeitsplanung (Beispiel)

Produktbaukasten
Werbeagentur

Unternehmen: _____

Produktwunsch: (z.B. Flyer) _____

Zweck: _____

Inhalt: (z.B. Foto, Text) _____

Farbwunsch: _____

Slogan: _____

Sonstiges: _____

Quelle: EISA Rothenburg

Durch die Beobachtung der Teilnehmenden im Spielverlauf und bei der Reflexion bzw. durch die Ergebnispräsentation besteht für Lehrkräfte und Ausbilder/-innen die Möglichkeit, in entsprechenden Lernsituationen in Schule oder Betrieb auf Erfahrungen aus dem Planspiel zurückzugreifen. Auf diese Weise schaffen die Lehrpersonen eine Möglichkeit für die jungen Menschen, individuelles Erfahrungswissen mit zum Teil abstrakten Inhalten zu vernetzen.

6. Eignen sich Planspiele als didaktischer Ansatz für die Arbeit mit heterogenen Lerngruppen in Berufsorientierung, -vorbereitung und dualer Ausbildung? (Fazit)

Planspiele bieten viele Vorteile, die besonders im Einsatz mit heterogenen Lerngruppen zur Geltung kommen. Durch diese handlungs- und erfahrungsorientierte Methode, die am individuellen Wissensstand der Teilnehmenden ansetzt, werden vielfältige Möglichkeiten der Verknüpfung mit neuen Wissensbeständen eröffnet.

Ob die Teilnehmenden sich in der Berufsorientierung oder -vorbereitung befinden oder bereits eine Ausbildung absolvieren, ist dabei weder relevant für die Anwendung des Planspiels als Methode noch für die Lernbausteine, die die Teilnehmenden in der Reflexion benennen.

Die Identifikation und Umsetzung von Unternehmenszielen/-leitbildern, das Erkennen persönlicher Stärken und die Bedeutung des persönlichen Engagements sollten durch das Planspiel „Unternehmerisch Denken und Handeln“ erfahrbar und somit für die betriebliche Ausbildungspraxis nutzbar gemacht werden. Die Rückmeldung der Teilnehmenden zeigt, dass diese Inhalte im Planspiel identifiziert werden. Inwieweit sie auch für die Ausbildungspraxis genutzt werden, ist abhängig von der konzeptionellen Einbindung in Lernkontexte. Es empfiehlt sich, das Planspiel „Unternehmerisch Denken und Handeln“ immer als Teil eines Lernprozesses – in Berufsvorbereitung oder Ausbildung – zu betrachten und als solchen zu integrieren.

Literatur

- BAER, Ulrich: Spielpraxis. Eine Einführung in die Spielpädagogik. Seelze 1995
- BLÖTZ, Ulrich (Hrsg.): Planspiele in der beruflichen Bildung. Auswahl, Konzepte, Lernarrangements, Erfahrungen – Aktueller Planspielkatalog 2008. 4. überarb. Auflage. Bonn 2008
- EMMERT, Elisabeth: Instrument „Unternehmerisch Denken und Handeln“ Bonn 2013 – URL: <https://foraus.bibb.de/forum/showthread.php?3854-Planspiel-quot-Unternehmerisch-Denken-und-Handeln-quot> (Stand 17.08.2015)
- GILSDORF, Rüdiger; KISTNER, Günter: Kooperative Abenteuerspiele 1. Praxishilfe für Schule, Jugendarbeit und Erwachsenenbildung. 8. überarb. Auflage. Seelze 2001
- MARCHL, Gabriele; LEHMANN, Bianca: Gewinnung und Unterstützung junger Menschen für eine betriebliche Ausbildung – Erfolgreiche Lernprozessgestaltung im Umgang mit wachsender Heterogenität – URL: http://www.bwpat.de/ht2013/ws15/lehmann_marchl_ws15-ht2013.pdf (Stand: 29.05.2015)

Schlagworte

Didaktik, Planspiel, Lernszenarien, unternehmerisch denken und handeln, selbstorganisiertes Lernen

▶ 2.2 Ausbildungsvorbereitung im Betrieb/Branchenspezifik/Begleitung und Assistenz der Ausbildung/ Sensibilisierung und Qualifizierung des Ausbildungspersonals

Helmut Ernst

Einleitung: Betriebe in der Ausbildungsvorbereitung und Ausbildung unterstützen

Bildungsdienstleister sind zunehmend gefordert, ausbildungsbereite KMU dahingehend zu unterstützen, dass sie Entscheidungen für die Übernahme von jungen Menschen mit besonderem Förderbedarf in eine Ausbildungsvorbereitung und ein Ausbildungsverhältnis treffen. Denn ohne eine solche Unterstützung zeichnet sich zunehmend die folgende Entwicklung in ganz Deutschland ab:

1. Unternehmen, besonders KMU, finden nicht genügend Auszubildende;
2. Jugendliche mit schlechteren Voraussetzungen finden keine Ausbildungsstellen.

Im Modellversuchsschwerpunkt wurden Ansätze und Instrumente entwickelt und erprobt, in denen es nicht nur darum ging, Jugendliche auf eine Ausbildung vorzubereiten, sondern auch darum, die Unternehmen zu befähigen, sich an der Ausbildung zu beteiligen und die Ausbildungsprozesse erfolgreich zu gestalten.

Dabei zeichnen sich vor allem drei Schwerpunkte ab:

- ▶ Der Ansatz des externen Ausbildungsmanagements wird durch die Integration solcher Aktivitäten erweitert und ergänzt, die eine Öffnung der Betriebe für bisher vernachlässigte Gruppen von Jugendlichen erwarten lassen. Dabei wurden insbesondere Verfahren der passgenauen Vermittlung und spezifischen Förderung während der Ausbildung erarbeitet, die sowohl ein Matching als auch eine Ausbildungsassistenz ermöglichen.
- ▶ Für diejenigen Jugendlichen und Betriebe, die sich auf ein der Ausbildung vorgeschaltetes Beschäftigungsverhältnis einlassen, wurden Angebote erarbeitet, die sicherstellen, dass, über bloße Hilfsarbeiten hinaus, junge Menschen die Gelegenheit erhalten, ihre Leistungspotenziale zu testen und zu entfalten. Die Herausforderung bestand und besteht darin, diese „Überbrückungszeiten“ so zu gestalten, dass sie eine attraktive Alternative zu

bestehenden Angeboten des Übergangssystems darstellen und einen weitgehend verzugslosen Übergang in Ausbildung bieten.

- ▶ Und schließlich wurden begleitend zur inhaltlichen Ausgestaltung des externen Ausbildungsmanagements neue Qualifizierungsansätze entwickelt, d. h., Betriebe wurden zur Mitarbeit und zur Nutzung innovativer Instrumente gewonnen, mit denen sie ihre Ausbilder/-innen und ausbildenden Fachkräfte „fit machen“ konnten, um den neuen Herausforderungen zu begegnen. Die Angebote wurden entlang der Bildungskette implementiert.

Fünf Modellversuche haben sich dieses Anliegen in besonderer Weise angenommen, indem sie Konzepte und Instrumente entwickelt haben, mit denen sie Ausbilderinnen und Ausbilder qualifizierten und ganzheitliche Konzepte der Unterstützung von kleinen und mittleren Unternehmen umsetzten. Die Autoren/Autorinnen stellen ausgewählte Lösungsansätze zum Umgang mit der zunehmenden Heterogenität der Bewerberinnen und Bewerber und der Auszubildenden vor und leiten daraus Aufgaben und Qualifizierungsbedarfe für das ausbildende Personal ab.

Es sind dies

- ▶ die ifw Meuselwitzer BildungsZentrum GmbH, Meuselwitz,
- ▶ der AWO Landesverband Saarland e. V., Saarbrücken,
- ▶ die Zukunftsbau GmbH, Berlin,
- ▶ das Kompetenzzentrum Ausbau und Fassade für das Stuckateurhandwerk, Rutesheim und
- ▶ der Modellversuch „AnHand“ in der Städtereion Aachen.

Der Modellversuch der **ifw Meuselwitzer BildungsZentrum GmbH** hat vier Qualifizierungsbausteine für das Ausbildungspersonal zum Umgang mit Jugendlichen unter Beachtung heterogener Merkmale zur Unterstützung des Ausbildungsprozesses in KMU entwickelt. Dieser Ansatz hat große Aufmerksamkeit erregt. Vertreter aus Bundespolitik, Verwaltung, Handwerk und Unternehmen brachten zum Ausdruck, dass der Modellversuch als Mittler zwischen regionaler Wirtschaft und anderen Akteuren der Region fungieren müsse, um die gewonnenen Erkenntnisse erfolgreich im Altenburger Land und in anderen Regionen zu verwerten.

Der Modellversuch strebt eine dauerhafte Kooperation mit dem Handwerk an, um die Qualifizierungsbausteine zertifizieren zu lassen und damit erfolgreich verstetigen sowie überregional anbieten zu können. Durch die Nutzung dieser überregionalen Weiterbildungsangebote für das betriebliche Ausbildungspersonal können die Unternehmen ihre Attraktivität als Ausbildungsbetrieb steigern. Wie diese Module aussehen und wie sie genutzt werden können, darüber wird in dem Beitrag berichtet.

Die **Arbeiterwohlfahrt aus Saarbrücken** verfolgt mit ihrem Modellversuch „Chance Pfliegerberuf“ drei Ziele: Jugendliche sollen gestärkt und gefördert werden, Betriebe sollen bei der Auswahl ihrer zukünftigen Fachkräfte und deren Förderung in diesem hochsensiblen Bereich unterstützt werden, und dem drohenden Fachkräftemangel in der Pflege soll vorgebeugt werden.

Die Heterogenität spielt in dem Bereich der Pflege eine besondere Rolle, denn nicht nur die Teilnehmerinnen des Kurses „Chance Pflegeberuf“ bilden aufgrund ihrer unterschiedlichen Ausgangsbedingungen bezüglich ihrer Herkunft, Bildung und psychosozialen Entwicklung eine heterogene Gruppe. Auch die Menschen, mit denen die Kursteilnehmer/-innen arbeiten, die Seniorinnen und Senioren, bilden eine äußerst heterogene Gruppe, die von der Vielfalt der angehenden Pflegefachkräfte sehr profitiert. In dem Beitrag wird dargestellt, wie es gelingt, eine Vorausbildung zu gestalten, in deren Ergebnis ein gesicherter Übergang in eine Vollausbildung gelingt. Die dabei erworbenen Kompetenzen tragen dazu bei, Verantwortungsbewusstsein und Empathie zu entwickeln, die der hohen Verantwortung künftiger Pflegefachkräfte gerecht werden.

Auch **Zukunftsbau Berlin** arbeitet daran, sowohl Jugendliche als auch kleine und mittlere Unternehmen dabei zu unterstützen, eine erfolgreiche Ausbildung zu gestalten.

Der Berliner Modellversuch „Assistierte betriebliche Ausbildung“ rückt unter dem Begriff der Heterogenität besonders Jugendliche mit schwächeren formalen und sozialen Voraussetzungen in den Fokus und entwickelt ein konsistentes Konzept ihrer Integration in die duale betriebliche Ausbildung. Mit individueller Vorbereitung und Begleitung während der Ausbildung sowie durch Öffnung und Unterstützung kleiner und mittlerer Betriebe wird ihre Ausbildung mit externer Assistenz kooperativ realisierbar. Im Modellversuch wurden dazu Instrumente und Methoden auf den zentralen Aktivitätsebenen entwickelt: Die Sensibilisierung von Betrieben parallel zur betriebsorientierten Vorbereitung der Jugendlichen ermöglicht die erfolgreiche Vermittlung in betriebliche Ausbildungen, die durch begleitende Assistenz stabilisiert werden.

Tragfähige Netzwerkstrukturen zu den regionalen Akteuren wurden hierzu etabliert. Hinsichtlich des Austausches und Ergebnistransfers ist der Modellversuch mit Arbeitstreffen eng in den Förderschwerpunkt eingebunden und nutzt die breite Expertise dieses fachwissenschaftlichen Netzwerks.

Zu den erprobten und in diesem Beitrag dargestellten Formaten der Ausbildungsassistenz gehören im Wesentlichen

- ▶ Feedbackgespräche zur Förderung der Dialogfähigkeit von Auszubildenden und Ausbildenden in regelmäßigen Intervallen,
- ▶ objektivierende Perspektiven durch eine moderierte Gesprächsführung mit der Artikulation beider Seiten,
- ▶ Monitoring Berufsschulbesuch: engere Verknüpfung der Lernorte,
- ▶ individuelle Lernförderung/Nachhilfe, ggf. ausbildungsbegleitende Hilfen – Anleitung bei der Berichtsheftführung als qualitativer Ausbildungsdokumentation,
- ▶ kontinuierliche sozialpädagogische Betreuung: Beratung und Coaching bei finanziellem, familiärem und/oder persönlichem Unterstützungsbedarf,
- ▶ Azubi-Gruppen-Supervision: Austausch, angeleitete Reflexion und Verarbeitung des individuellen Ausbildungserlebens (vier- bis fünfmal monatlich),

- ▶ Austauschforen der beteiligten Betriebe mit Reflexion der eigenen Ausbildungspraxis (ca. halbjährlich).

Der Beitrag zeigt, wie dieser Ansatz den Jugendlichen und den Betrieben hilft, Krisen zu bestehen und eine duale Ausbildung erfolgreich zu absolvieren.

Das **Kompetenzzentrum für Ausbau und Fassade** in Rutesheim ist neben der überbetrieblichen Ausbildungsstätte Leonberg/Rutesheim und dem Schulungszentrum für Ausbau und Fassade in die Struktur des baden-württembergischen Stuckateur-Verbandes eingegliedert.

Als einziger Landesverband übernimmt der Fachverband durch das Kompetenzzentrum auch bundesweit als Bildungsdienstleister Aufgaben in der beruflichen Aus- und Weiterbildung. Hier werden Unternehmen und deren Mitarbeiter/-innen durch die Förderung von Qualität und Know-how geschult. Eine weitere Aufgabe der Einrichtung ist die Erarbeitung und Aufbereitung von modernem, didaktisch und zielgruppenspezifisch aufbereitetem Lehrmaterial.

An der Schnittstelle zwischen den verschiedenen Zielgruppen Forschung, Handwerk, Industrie und Hersteller übernimmt das Kompetenzzentrum die Wissensvermittlung über innovative Produkte, Techniken und Methoden.

Ausdruck ihrer erfolgreichen Arbeit, auch des Modellversuchs, ist u. a. der Gewinn der Goldmedaille und der Auszeichnung „Best of Nations“ auf den EuroSkills 2014 in Lille/Frankreich. Vorausgegangen war der Gewinn des Weltmeistertitels bei den WorldSkills 2013 in Leipzig.

Im Modellversuch „Neue Wege in die duale Ausbildung – Regionale Netzwerke knüpfen“ arbeitet das Kompetenzzentrum für Ausbau und Fassade an innovativen Lösungen, um erfolgreich mit den Herausforderungen umzugehen, die sich aus der zunehmenden Heterogenität sowohl der kleinen und mittleren Unternehmen als auch der Jugendlichen ergeben. Für die Unternehmen des Bauhauptgewerbes gestaltet sich das Finden von Auszubildenden zunehmend schwieriger. Als Ursachen hierfür sind einerseits der zunehmende Akademisierungsdruck seitens der Gesellschaft auf Eltern und Jugendliche zu nennen, der für immer längere Verweildauer in den allgemeinbildenden Schulen sorgt, aber andererseits auch eine vermeintlich geringe Attraktivität von Bau- und Handwerksberufen.

Dies führt bereits heute dazu, dass jeder zweite Fachbetrieb im Stuckateur-Handwerk seinen Bedarf an ausgebildeten Fachkräften nicht mehr auf dem Arbeitsmarkt decken kann. Die demografische Entwicklung wird diese Situation in den nächsten Jahren weiter verschärfen.

Hinzu kommt, dass die Ausbildungsbereitschaft der Stuckateur-Betriebe in den letzten Jahren aufgrund verschiedener Ursachen nach und nach gesunken ist, sodass heute nur noch jeder vierte ausbildungsfähige Betrieb überhaupt ausbildet. Neben schlechten Erfahrungen mit nicht „ausbildungsreifen“ Jugendlichen wird als Grund dafür, nicht auszubilden, meist der Mangel an Bewerbern/Bewerberinnen genannt. Hinzu kommt, dass sich viele Unterneh-

men überfordert fühlen, den Anforderungen an eine moderne Ausbildung gerecht zu werden und dabei auch noch Jugendliche in ihrer Vielfalt und Unterschiedlichkeit so zu fördern, dass sie zum erfolgreichen Berufsabschluss geführt werden können.

Diese Situation in der betrieblichen Ausbildung war für das Kompetenzzentrum für Ausbau und Fassade in Rutesheim ausschlaggebend dafür, Methoden zu entwickeln, mit denen insbesondere kleine und mittelgroße Handwerksbetriebe in die Lage versetzt werden, ihre betriebliche Ausbildungssituation zu verbessern und neu zu strukturieren. Zu den innovativen Lösungen gehört z. B. der „Azubi-Trainer“.

Mit dem mehrstufigen Lehrgang „Azubi-Trainer“ entwickelte das KomZet eine Qualifikation für die ausbildenden Fachkräfte. Interessierten Gesellen/Gesellinnen werden darin Handhabungen und Kenntnisse über die Ausbildung vermittelt. Sie werden in fachlicher und pädagogischer Hinsicht geschult und angeregt, die Auszubildenden mit ihrer Begeisterung für das Stuckateur-Handwerk anzustecken und somit die Basis für Berufsstolz und Erfolgserlebnisse zu schaffen. Der/die mit der Ausbildung betraute Geselle/Gesellin wird zum Azubi-Trainer.

Wie sich dieser Prozess vollzieht, wird in dem vorliegenden Beitrag dargestellt.

Im Modellversuch „AnHand“ (VabW e. V. Alsdorf) bilden kleine Handwerksbetriebe den Schwerpunkt der Arbeit. Diese verfügen über ein hohes Potenzial an Ausbildungsplätzen, haben aber zugleich Schwierigkeiten, diese zu besetzen. Den für die Beteiligung am Modellversuch gewonnenen 32 Kooperationsbetrieben wurde professionelle Hilfe durch Betriebsberater/-innen in der Ausbildungsbegleitung angeboten. Im Zentrum standen Kleinst- und Kleinbetriebe aus dem handwerklichen Bereich (bis 50 Mitarbeiter/-innen), die über ein hohes Potenzial an Ausbildungsplätzen verfügen, zugleich aber Schwierigkeiten haben, diese zu besetzen. Hier setzten die im Modellversuch entwickelten Instrumente und Werkzeuge an. Die Unterstützungsleistungen umfassen alle – im Rahmen eines externen Ausbildungsmanagements – anfallenden Aktivitäten: von der Analyse des betrieblichen Ausbildungsbedarfs über die Gewinnung von Auszubildenden bis zur Begleitung der Ausbildungsverhältnisse. Zudem wurde den Betrieben der Aufbau eines dem Vorhaben dienlichen Netzwerks angeboten, und es wurden Möglichkeiten zum Austausch der Kooperationsbetriebe untereinander geschaffen. Dazu gehören insbesondere

- ▶ das Kompetenzfeststellungsverfahren: ein Instrument zur passgenauen Vermittlung,
- ▶ der Feedbackfragebogen.

Beide Instrumente dienen dazu, die Betriebe anzuregen, ihren Blick auf die Bewerber/-innen zu verändern. Den Ausbildungskräften kann das Verfahren bei der Qualitätssicherung und Optimierung ihrer Entscheidung helfen.

Der Einsatz der Instrumente darf jedoch nicht isoliert betrachtet werden, sondern sie sind als wichtiger Bestandteil einer Kette von Dienstleistungen zu sehen, die in einen erfolgreichen Abschluss der Ausbildung münden sollen. Der Modellversuch „AnHand“ bietet den kleinen und mittelständischen Unternehmen daher auch nach erfolgreicher Vermittlung in

Ausbildung unterstützende Dienstleistungen durch die Betriebsberater/-innen an, die sich auf den jeweils notwendigen individuellen Beratungs- und Begleitungsbedarf bis zum Abschluss der Ausbildung beziehen.

Alle fünf Beiträge machen deutlich, dass die praxisorientierte Unterstützung von kleinen und mittleren Unternehmen bei der Wahrnehmung ihrer unternehmerischen Verantwortung für eine qualitätsgerechte Ausbildungskultur im Rahmen des Förderschwerpunkts eine große Rolle spielte. Dabei richteten die Modellversuche den Fokus zunehmend stärker auf die Entwicklung von Materialien, die in der betrieblichen Ausbildungssituation eine Hilfestellung insbesondere für Ausbilder/-innen, aber auch für ausbildende Fachkräfte darstellen.

Ihre Verstetigung in der täglichen Arbeit der Modellversuchsträger zeigt, dass sie in der Praxis angekommen sind.

Ines Hochtritt, Michael Rühlmann

2.2.1 Qualifizierungsbausteine für das betriebliche Ausbildungspersonal unter dem Gesichtspunkt einer erfolgreichen Ausbildung mit heterogenen Zielgruppen

Betriebliche Ausbildung und die Sicherung von Nachwuchsfachkräften stellen für Klein- und Kleinunternehmen, insbesondere im Handwerk, eine große Herausforderung dar. Der Modellversuch der ifw Meuselwitzer Bildungszentrum GmbH hat Qualifizierungsbausteine für Ausbilderinnen und Ausbilder sowie ausbildende Fachkräfte in den Betrieben entwickelt. Die Weiterbildungsangebote sollen ihnen helfen, besser mit Jugendlichen mit zunehmend heterogenen Merkmalen zusammenarbeiten zu können. Ziel des Modellversuchs ist es, die Spezifika in den Unternehmen: Rahmenbedingungen, modulare Aufbereitung der Weiterbildungsinhalte, Vorerfahrungen der Teilnehmenden und Transfer der Weiterbildungsthemen, angemessen zu berücksichtigen. Der Transfer der Ergebnisse des Modellversuchs wird gemeinsam mit der Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk realisiert.

1. Ausgangslage

Der Modellversuch der ifw Meuselwitzer Bildungszentrum GmbH wurde im Altenburger Land in Ostthüringen durchgeführt. Die Regionen sind gekennzeichnet durch eine sehr kleingliedrige Wirtschaftsstruktur. Fast 90 Prozent der Betriebe (2011: 88,9 %, THÜRINGER LANDESAMT FÜR STATISTIK) haben weniger als neun Beschäftigte. Diese Klein- und Kleinbetriebe dominieren die regionale Wirtschaftsstruktur. Seit dem Jahr 1998 (14.234 Schulabgängerinnen und Schulabgänger insgesamt, ebd.) hat sich die Zahl der Schulabgängerinnen und Schulabgänger bis 2008 (7.305 Schulabgängerinnen und Schulabgänger, ebd.) etwa halbiert und seit dieser Zeit auf niedrigem Niveau stabilisiert (2012: 7.358 Schulabgängerinnen und Schulabgänger, ebd.). Das hat unter anderem zur Folge, dass gut ausgebildete und motivierte Schulabsolventen sowie Schulabsolventinnen in der Regel ihre Ausbildung nicht im Altenburger Land beginnen. Sie wandern in andere Regionen Deutschlands ab. Die Unternehmen haben die Situation erkannt, aber den Handwerks- und den kleinen Industrieunternehmen fehlen die Ressourcen und die Strategien, um mit der aktuellen Situation angemessen umgehen zu können. Die Ausbildungsbetriebe geben an, dass sie neue Auszubildende verstärkt in Zielgruppen suchen, die früher weniger in Betracht gekommen sind. Gleichzeitig befürchten sie aber, dass sie nicht genügend Ressourcen haben, um die Anforderungen, die diese „neuen“ Zielgruppen an die Ausbildungsbetriebe stellen, zu erfüllen. Dies betrifft zum Beispiel den erhöhten Betreu-

ungsaufwand, den Umgang mit Problemen/Konflikten, die Bindung von Auszubildenden und Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen an das eigene Unternehmen sowie die Neugestaltung von Lehr-Lern-Situationen im betrieblichen Ausbildungsprozess. Die Betreuung der Auszubildenden erfolgt, gerade in den Handwerksunternehmen, durch den/die Meister/-in, den Geschäftsführer oder die Geschäftsführerin selbst, zumeist aber durch ausbildende Fachkräfte. Diese verfügen häufig nicht über eine Ausbildereignung nach AEVO. Der Umgang mit Jugendlichen mit zunehmend heterogenen Merkmalen stellt für sie eine besondere Herausforderung dar.

Der Modellversuch der ifw MBZ GmbH hat im Rahmen seiner Aktivitäten verschiedene Qualifizierungsangebote für die Ausbildungsbetriebe entwickelt. Diese beinhalten sowohl Unterstützungsangebote bei akuten Problemen als auch Qualifizierungsmöglichkeiten für das betriebliche Ausbildungspersonal.

2. Ausbildungserfolg bei Jugendlichen mit zunehmend heterogenen Merkmalen

Im folgenden Kapitel 2 wird zunächst betrachtet, wie erfolgreiche Ausbildung in den Unternehmen der Projektregion definiert werden kann. Dazu gehören drei Aspekte, die in den folgenden Abschnitten näher beschrieben werden.

2.1 Erfolgreiche Ausbildung in regionalen Unternehmen

Im Kontext der Arbeit im Modellversuch wurde mit den regionalen Unternehmen zunächst geklärt, wie sich Ausbildungserfolg für die Betriebe beschreiben lässt. Dazu wurden gemeinsam mit der Kreishandwerkerschaft Altenburger Land regelmäßige themenbezogene Veranstaltungen für die Ausbildungsbetriebe durchgeführt. Drei Kriterien konnten dabei identifiziert werden:

- ▶ Vermeidung von Ausbildungsabbrüchen; dies betrifft den Abbruch beziehungsweise das Nichtantreten der Ausbildung in den ersten 100 Tagen, den Abbruch im folgenden Ausbildungsverlauf (zum Beispiel unmittelbar vor oder nach der Zwischenprüfung) und den Misserfolg bei der Abschlussprüfung.
- ▶ Bindung der Auszubildenden an das Unternehmen; die Ausbildungsbetriebe wollen geeignete Auszubildende im Unternehmen halten, sind aber der Meinung, den Angeboten großer Industrieunternehmen nichts entgegenzusetzen zu können.
- ▶ Erhöhter Ressourcenaufwand zur Lösung von Problemen und Konflikten mit den Auszubildenden; dies betrifft Fragen der Kommunikation im Ausbildungsbetrieb sowie Instrumente und Methoden der Prävention von Konflikten und Problemen.

Eine erfolgreiche Ausbildung ist bei den regionalen Ausbildungsbetrieben mit der Klärung dieser drei Fragestellungen verbunden.

2.2 Aspekte der Vielfalt in der Projektregion des Modellversuchs

Der Modellversuch hat die Ausbildungsbetriebe gebeten, die Zielgruppe der Auszubildenden zu beschreiben. Dabei wurde besonderer Wert auf die subjektiv wahrgenommenen Unterschiede zwischen den Auszubildenden in den Unternehmen gelegt. In der qualitativen Datenanalyse wurden weder die Zeitrahmen genau definiert (früher/heute) noch Kriterien der Repräsentativität berücksichtigt. Ziel war es, ein Meinungsbild hinsichtlich ihrer Erfahrungen mit Jugendlichen mit zunehmend heterogenen Merkmalen bei den regionalen Ausbildungsbetrieben zu erheben. Die Ausbildungsbetriebe benannten am häufigsten drei Themenfelder:

- ▶ Auszubildende mit Auffälligkeiten im sozialen Verhalten; das beobachtete Verhalten bezieht sich meist auf aggressives oder Vermeidungsverhalten insbesondere in Situationen mit neuen und unbekanntem Anforderungen in der Ausbildung.
- ▶ Schulabgängerinnen und Schulabgänger mit Lernproblemen; dies betrifft meist Jugendliche, die während ihrer bisherigen Sozialisation den Zusammenhang zwischen den eigenen schulischen Leistungen und ihrer beruflichen Perspektive nicht herstellen konnten, meist, weil ihnen die Vorbildfunktion fehlt, damit verbunden ist meist auch ein nicht adäquat entwickeltes Leistungsmotiv.
- ▶ Fehlende Möglichkeiten für Mädchen in MINT-Berufen; sowohl die Ausbildungsbetriebe als auch die Schulen unterstützen das Ziel, Mädchen für technische Berufe zu interessieren, trotzdem ergibt sich in diesem Themenfeld ein erheblicher Handlungsbedarf.

Folgende Themengebiete, die im Rahmen von Heterogenität bedeutsam sind, wurden von den befragten Unternehmen nicht thematisiert und daher nicht weiter vertieft:

- ▶ Migrationshintergrund,
- ▶ Glaube/Religion und daraus abgeleitete Vorschriften sowie Regeln für das Leben der Jugendlichen,
- ▶ Ehre als Schlüsselbegriff für die Definition der sozialen Rolle, insbesondere bei Jungen.

Die Erfahrungen aus der Netzwerkarbeit zeigen, dass diese Themen bei anderen Projekten des Modellversuchsförderschwerpunkts bedeutsam sind, in der Modellregion sahen die Kooperationspartner, insbesondere die Ausbildungsbetriebe, diesbezüglich keinen Handlungsbedarf.

2.3 Ausbildung als Kriterium für die Attraktivität der regionalen Unternehmen

Ein weiterer wichtiger Aspekt für die Ausbildungsbetriebe ist die Attraktivität des eigenen Unternehmens für die Gewinnung von Nachwuchsfachkräften. Dabei muss zwischen dem

Ansehen des Ausbildungsbetriebes in der Region und dem Ansehen des Ausbildungsberufes bei den Jugendlichen unterschieden werden. Ausbildung kann nur dann erfolgreich durchgeführt werden, wenn die Unternehmen erkennen, dass die Ausbildung und die Rahmenbedingungen der betrieblichen Ausbildung wesentliche Merkmale für die Attraktivität des Unternehmens sind. Neben den Fragen des Lohnes für Auszubildende und Mitarbeiter/-innen spielt das Engagement des Ausbildungsbetriebes im Gemeinwesen eine nicht unwesentliche Rolle. Dies betrifft unter anderem die folgenden Aspekte:

- ▶ Integration in regionale Projekte der Berufsorientierung und Berufswahlvorbereitung,
- ▶ betriebliche Initiativen zur Unterstützung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf,
- ▶ Betriebsklima und Unternehmenskultur,
- ▶ Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an das eigene Unternehmen.

Der Modellversuch hat bei der Entwicklung seiner Qualifizierungsangebote die Förderung von betrieblicher Ausbildung berücksichtigt.

3. Entwicklung von Angeboten zur Stärkung betrieblicher Ausbildung

Eines der wesentlichen Ziele des Modellversuchs war es, die ausbildenden Fachkräfte, Ausbilder/-innen und Geschäftsführer/-innen in den Unternehmen zu unterstützen und auf diesem Weg die Ausbildungskompetenz vor allem kleiner und auch mittelständischer Unternehmen zu stärken. Bei der Entwicklung der Qualifizierungsangebote für die Zielgruppe war es wichtig, diese von Beginn an in den Prozess der Beschreibung der Qualifizierungsbausteine einzu beziehen. Im folgenden Abschnitt wird dieses Vorgehen im Modellversuch kurz dargestellt.

3.1 Analyse der Bedarfslage der Ausbildungsbetriebe

Die ifw Meuselwitzer BildungsZentrum GmbH ist seit über 20 Jahren in der Projektregion des Modellversuchs auf dem Gebiet der beruflichen Aus- und Weiterbildung tätig. In dieser Zeit sind enge Kooperationsbeziehungen mit regionalen Unternehmen entstanden. Durch Projekte der Berufsorientierung und der überbetrieblichen Lehrunterweisung verfügt die ifw MBZ GmbH über umfangreiche Kenntnisse zur Bedarfslage in den Ausbildungsbetrieben. Diese Kontakte, Kenntnisse und Erfahrungen wurden bei der Vorbereitung des Modellversuchs genutzt. Aufgrund der Rückmeldungen der Ausbildungsbetriebe und der Kreishandwerkerschaft Altenburger Land waren Qualifizierungsangebote für das Ausbildungspersonal in den Unternehmen integraler Bestandteil der Planungen im Modellversuch.

3.2 Die Entwicklung von Themenvorschlägen für die Qualifizierung des betrieblichen Ausbildungspersonals

Basierend auf den Erfahrungen des Modellversuchsträgers wurden gemeinsam mit der wissenschaftlichen Begleitung des Instituts für Berufs- und Betriebspädagogik der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg Themen für mögliche Weiterbildungsangebote für das betriebliche Ausbildungspersonal entwickelt. Die Zielgruppe in den Ausbildungsbetrieben umfasst dabei folgenden Personenkreis:

- ▶ Geschäftsführer/Geschäftsführerinnen sowie Meister/Meisterinnen in Handwerksbetrieben,
- ▶ Ausbilder/Ausbilderinnen nach der Ausbildereignungsverordnung,
- ▶ Ausbildende Fachkräfte ohne eine Fachqualifikationen (Ausbildung der Ausbilder).

Die Bedarfsanalyse, die durch den Modellversuch Anfang des Jahres 2013 in der Projektregion des *Modellversuchs* durchgeführt wurde, ergab, dass in den meisten Kleinst- und Kleinunternehmen die betriebliche Ausbildung, d. h. die fachliche und pädagogische Betreuung der Auszubildenden, durch den Meister/die Meisterin selbst oder durch die ausbildenden Fachkräfte realisiert wird.

3.3 Überprüfung der Themenvorschläge durch die Ausbildungsbetriebe

Die erarbeiteten Themenvorschläge wurden der Fachöffentlichkeit zu verschiedenen Anlässen präsentiert, wie z. B.:

- ▶ Ausbildungsmessen,
- ▶ Wirtschaftstagen,
- ▶ Innungssitzungen der Kreishandwerkerschaft.

Die Erfahrungen zeigten sehr schnell, dass eine direkte Ansprache der Ausbildungsbetriebe notwendig ist. Gemeinsam mit der Kreishandwerkerschaft Altenburger Land wurde im Jahr 2012 für die regionalen Unternehmen eine Veranstaltungsreihe durchgeführt. Dabei wurden die Themen vorgestellt und die Angebote für das betriebliche Ausbildungspersonal konkretisiert. Die Veranstaltungen wurden monatlich durchgeführt. Dabei war es wichtig, die Rahmenbedingungen (zentrale Lage des Veranstaltungsortes, angemessene Veranstaltungszeiten, Parkmöglichkeiten, Erfrischungen) für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu beachten und so die Attraktivität der Veranstaltung zu steigern. Neben der Präsentation der Themenvorschläge waren vor allem die Diskussion mit den Ausbildungsbetrieben und der daraus resultierende Erkenntnisgewinn ein wichtiger Aspekt der Veranstaltungen.

3.4 Die Entwicklung von vier Qualifizierungsbausteinen mit je drei Modulen, basierend auf den Themenvorschlägen und dem Feedback

Basierend auf den Erkenntnissen aus den Veranstaltungen mit den regionalen Ausbildungsbetrieben wurden gemeinsam mit der wissenschaftlichen Begleitung vier Qualifizierungsbausteine mit je drei Modulen entwickelt (siehe Abbildung 1). Dabei ging es nicht nur um die Beschreibung inhaltlicher Aspekte der Weiterbildungsangebote. Ebenso wichtig war die Integration eines angemessenen didaktisch-methodischen Repertoires. Die Weiterbildungsangebote richteten sich vor allem an die auszubildenden Fachkräfte in den Ausbildungsbetrieben. Das bedeutet für die didaktische Aufbereitung, dass deren umfangreiche Berufserfahrung, gerade in der Arbeit mit Jugendlichen mit heterogenen Merkmalen, berücksichtigt werden musste.

3.5 Durchführung einer empirischen Bedarfsanalyse zur Überprüfung der Themen der Qualifizierungsbausteine und der aktuellen Bedarfslage

Parallel zur Entwicklung der Qualifizierungsbausteine wurde vom Modellversuch gemeinsam mit der wissenschaftlichen Begleitung eine Bedarfsanalyse im Altenburger Land initiiert. Ziel war es, die Ausbildungssituation in den regionalen Unternehmen zu ermitteln und mit Hilfe der Ergebnisse die Qualifizierungsbausteine und Module zu validieren. Es wurde ein Fragebogen mit offenen und geschlossenen Fragen entwickelt und in Zusammenarbeit mit der Kreishandwerkerschaft Altenburg Land an 102 regionale Ausbildungsbetriebe verschickt. Die Intention der Befragung war es, das Meinungsbild zum Thema „betriebliche Ausbildung“ von Unternehmen zu erfahren, die entweder selbst ausbilden oder demnächst ausbilden werden. Die Fragebögen wurden gemeinsam mit einem Anschreiben und einem frankierten Rückumschlag an die Unternehmen versendet. 51 Betriebe schickten die ausgefüllten Fragebögen an den Projektträger zurück. Diese wurden mithilfe deskriptiver statistischer Verfahren ausgewertet. Dabei wurde festgestellt, dass keines der elf aufgeführten Themen von den Unternehmen als weniger wichtig oder unwichtig eingeschätzt wird. Die drei wichtigsten Themen für die Unternehmen sind: Prüfungssituationen in der Ausbildung, Kommunikation und der Umgang mit Konflikten sowie die Lernprozessbegleitung.

Mit diesem Feedback wurden die Qualifizierungsbausteine noch einmal ergänzt und differenziert, um den Praxistest zu realisieren.

3.6 Test der Qualifizierungsbausteine in regionalen Ausbildungsbetrieben und -stätten

Im gesamten Zeitraum des Modellversuchs wurden Weiterbildungsangebote für regionale Ausbildungsbetriebe vom Projektträger durchgeführt. Die Erfahrungen aus diesen Veranstaltungen flossen in die Gestaltung der Qualifizierungsbausteine ein. Die entwickelten Module wurden aber in dieser Form erst nach der Bedarfsanalyse eingesetzt. Bisher wurde von den Ausbildungsbetrieben kein kompletter Qualifizierungsbaustein nachgefragt. Die Unternehmen sind an einer Kombination verschiedener Module interessiert, entsprechend dem Weiterbildungsbedarf ihres betrieblichen Ausbildungspersonals. Die von den Unternehmen präferierten Rahmenbedingungen sind dabei sehr unterschiedlich. Die Seminare haben als Inhouse-Veranstaltungen stattgefunden oder wurden von Projektträgern durchgeführt. Meist nahmen zwischen acht und zwölf Personen teil. Die Seminare fanden während der Arbeitszeit oder danach statt. Im folgenden Kapitel 4 werden die Produkte des *Modellversuchs* vorgestellt und beschrieben. Im Mittelpunkt der Darstellung des Qualifizierungsprogramms steht eine möglichst praxisnahe Beschreibung anhand von Fragen, für die in den einzelnen Modellen gemeinsam mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern Antworten entwickelt wurden.

4. Produkte des Modellversuchs – die Qualifizierungsbausteine

Es wurden vier Qualifizierungsbausteine mit jeweils drei Modulen entwickelt. Die Module haben einen Umfang von drei Stunden. Sie werden als Inhouse-Seminare in den Unternehmen oder als Seminare in der ifw MBZ GmbH (Meuselwitz, Altenburg, Schmölln) mit max. zehn Teilnehmenden durchgeführt. Im Seminar erfolgt ein Wechsel zwischen leiter- und teilnehmerzentrierten Methoden. Nach einem Input durch die Seminarleitung werden die Teilnehmenden durch moderierten Erfahrungsaustausch, Gruppenarbeit, Diskussion, Metaplan-Technik, Rollenspiel etc. aktiv.

4.1 Qualifizierungsbaustein 1: Akquise/Gewinnung von Auszubildenden

Der Qualifizierungsbaustein 1 „Akquise/Gewinnung von Auszubildenden“ beinhaltet folgende Module:

- 1.1 Der Betrieb als Ausbilder – Ich als Ausbilder/-in
- 1.2 Wer ist der/die Richtige für meinen Betrieb?
- 1.3 Ausbildungsmarketing

Im Modul „Der Betrieb als Ausbilder – Ich als Ausbilder/-in“ wird thematisiert, wie die Ausbildung als Lehr-Lern-Prozess durch die beteiligten Fachleute sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter effizient gestaltet werden kann. Es werden sowohl die Vorteile der Ausbildung für den

Betrieb als auch die Aufgaben, die sich im Rahmen der Ausbildung für das Unternehmen und die Mitarbeiter stellen, erörtert.

Abbildung 1: Darstellung der vier Qualifizierungsbausteine



Das Modul „Wer ist der/die Richtige für meinen Betrieb?“ bietet einen Überblick über Verfahren, die gerade für klein- und mittelständische Unternehmen geeignet sind, um effizient passende Auszubildende zu finden. Des Weiteren werden sich die Unternehmen bewusst, welche Kompetenzen bei den Bewerbern/Bewerberinnen zwingend erforderlich sind und bei welchen Kompromisse gemacht werden können.

Im Modul „Ausbildungsmarketing“ werden den Unternehmen Strategien vermittelt, wie sie sich als attraktiver Ausbildungsbetrieb präsentieren können. Denn nur mit einem nachhaltigen Ausbildungsmarketing haben Ausbildungsbetriebe auch zukünftig gute Chancen bei der Fachkräftesicherung.

4.2 Qualifizierungsbaustein 2: Erfolgreich lernen im Betrieb

Im Qualifizierungsbaustein 2 „Erfolgreich lernen im Betrieb“ werden Module zu folgenden Themen angeboten:

- 2.1 Lernprozessbegleitung – was ist das?
- 2.2 Schritte der Lernprozessbegleitung – wie geht das?
- 2.3 Kommunikation und Umgang mit Konflikten

Um die Auszubildenden auf ihren Arbeitsalltag im Beruf vorzubereiten, werden in der Ausbildung verschiedene Lernmethoden eingesetzt. In dem Modul „Lernprozessbegleitung – Was ist das?“ wird die Lernprozessbegleitung als eine wichtige Arbeitsform vorgestellt. Diese repräsentiert eine Auswahl von Methoden, welche die Aktivierung und Selbstorganisation des Lernens bei den Auszubildenden in den Fokus rücken. Zu den Methoden der Lernprozessbegleitung gehören unter anderem: selbstgesteuertes Lernen, Qualifizierungsvereinbarungen sowie regelmäßige Reflexions- und Planungsgespräche mit den Auszubildenden.

Im Modul „Schritte der Lernprozessbegleitung in der Praxis – wie geht das?“ werden Strategien vorgestellt, mit denen die Ausbildung im Betrieb unter dem Aspekt der Lernprozessbegleitung konkret vorbereitet und umgesetzt werden kann. Lernprozessbegleitung hat zum Ziel, selbstständiges Lernen der Auszubildenden zu fördern. Die Umsetzung der Lernprozessbegleitung erfordert zunächst in der Vorbereitung der Lernprozesse einen höheren Aufwand für betriebliche Ausbilderinnen und Ausbilder, die Lerneffekte sind aber in der Regel umfassender und das Gelernte kann besser angewendet werden.

Das Modul „Kommunikation und Umgang mit Konflikten“ gibt einen Einblick, wie im Unternehmen die Kommunikation zwischen den Auszubildenden und dem Ausbildungspersonal optimal gestaltet und positiv mit Konflikten umgegangen werden kann. Das Gelingen von Kommunikation ist wichtig für die Wertschöpfungskette in jedem Unternehmen. Auch in der Ausbildung ist eine gute Kommunikation zwischen den Beteiligten eine wichtige Voraussetzung für das Erreichen des Ausbildungsziels. Konflikte können den erfolgreichen Ausbildungsabschluss dagegen gefährden (vgl. MATUSZEWSKI/HOCHTRITT/RÜHLMANN 2013).

4.3 Qualifizierungsbaustein 3 Besondere Phasen im Ausbildungsprozess

Im Qualifizierungsbaustein „Besondere Phasen im Ausbildungsprozess“ werden folgende Module bearbeitet:

3.1 Die ersten 100 Tage

3.2 Prüfungssituationen in der Ausbildung

3.3 Ausbildungsabschluss und Übernahme in den Betrieb

Das Modul „Die ersten 100 Tage“ beschäftigt sich mit Schlüsselfragen und stellt erfolgreiche Vorgehensweisen für die Gestaltung dieser Phase vor. Der Erfolg der gesamten Ausbildung hängt auch davon ab, wie gut und schnell sich die Auszubildenden im Unternehmen integrieren können. Die Ausbildungspraxis zeigt, dass die Unterstützung des Ausbildungsbetriebs gerade in dieser Zeit besonders wichtig ist. Es wird die Situation der Auszubildenden beleuchtet. „Typische“ Probleme und die Vorbeugung werden ebenso besprochen wie Strategien zur Vermeidung von Ausbildungsplatzwechsel. Des Weiteren wird die erfolgreiche Kooperation mit den Eltern und der Berufsschule thematisiert.

Ziel des Moduls „Prüfungssituationen in der Ausbildung“ ist es aufzuzeigen, wie Unternehmen ihre Auszubildenden bei der Vorbereitung von Prüfungssituationen effektiv unterstützen können. Neben den schulischen Leistungen haben auch Prüfungen Auswirkungen auf das Lern- und Arbeitsverhalten der Jugendlichen. Haben die Auszubildenden zusätzlich noch individuelle Probleme mit Prüfungssituationen, können sich diese auf die Leistungen in der gesamten Ausbildung auswirken. Es werden effektive Wege der langfristigen Prüfungsvorbereitung und Hilfsangebote bei Leistungsschwächen erörtert.

Das Modul „Ausbildungsabschluss und Übernahme in den Betrieb“ stellt Möglichkeiten vor, den Abschluss der Ausbildung erfolgreich zu gestalten und den Übergang in das eigene Unternehmen zu unterstützen. Für Unternehmen ist es wichtig, junge Fachkräfte zu gewinnen und zu halten. Die Absolventen und Absolventinnen der eigenen Berufsausbildung stellen dabei eine wichtige Ressource dar. Gleichzeitig suchen sehr viele Unternehmen junge und qualifizierte Fachkräfte. Die Bindung geeigneter Auszubildender an das eigene Unternehmen sollte daher schon frühzeitig beginnen.

4.4 Qualifizierungsbaustein 4: Bewältigung von schwierigen Situationen in der Ausbildung – Herausforderungen in der Ausbildung als Chance nutzen

Dieser Qualifizierungsbaustein beinhaltet folgende Module:

- 4.1 Problematische Situationen und Stressbewältigung im Betrieb
- 4.2 Was macht Azubis Stress und wie kann bei der Bewältigung geholfen werden?
- 4.3 Strategien bei Gefahr eines Ausbildungsabbruchs

In dem Modul „Problematische Situationen und Stressbewältigung im Betrieb“ geht es darum, stressauslösende und stressbegünstigende Faktoren zu erkennen und vorbeugende Maßnahmen zu ergreifen. Die Ausbildung im Betrieb kann durch diese Faktoren nachhaltig beeinträchtigt werden. Davon sind nicht nur die Auszubildenden, sondern auch die ausbildenden Fachkräfte betroffen. Es werden Herausforderungen für das Ausbildungspersonal im Zusammenhang mit der Ausbildung im Betrieb thematisiert. Die ausbildenden Fachkräfte lernen Techniken zur Stressbewältigung und kennen Strategien zur Vermeidung von Gesundheitsgefahren.

Im Rahmen des Moduls „Was macht Azubis Stress und wie kann bei der Bewältigung geholfen werden?“ werden Möglichkeiten aufgezeigt, die es dem betrieblichen Ausbildungspersonal erleichtern, stressauslösende Faktoren bei den Auszubildenden zu erkennen und diese bei der Bewältigung zu unterstützen. Für die Jugendlichen sind die Erwartungen und Aufgaben im Ausbildungsbetrieb oft neu und stellen eine spezifische Herausforderung für sie dar. Auch können persönliche Probleme (z. B. im Elternhaus und/oder im Freundeskreis), die dem Ausbildungsbetrieb oft nicht bekannt sind, weitere Faktoren sein, die bei den Auszubildenden Stress und Überforderung begünstigen.

Das Modul „Strategien gegen Ausbildungsabbrüche“ informiert über Möglichkeiten zur Vermeidung eines Ausbildungsabbruchs. Die Ursachen für eine vorzeitige Beendigung der Ausbildung können vielfältig sein. Schulische Leistungen können ebenso eine Rolle spielen wie die Überforderung im Rahmen der betrieblichen Ausbildung oder persönliche Probleme. Es werden Gründe für den Ausbildungsabbruch erörtert, Strategien zur Vermeidung von Ausbildungsabbrüchen erarbeitet und vorhandene Hilfsangebote vorgestellt.

5. Transfer in die betriebliche Ausbildungspraxis – Verstetigung der Ergebnisse des Modellversuchs

Der Transfer der Ergebnisse und die Verstetigung waren von Beginn an in die Aktivitäten des Modellversuchs integriert. Dies geschah auf drei Handlungsebenen:

- ▶ Kooperation mit der Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk,
- ▶ Anwendung der Qualifizierungsbausteine für Weiterbildungsangebote an Ausbildungsbetriebe,
- ▶ Nutzung des Modellversuchsnetzwerks für den Transfer der Qualifizierungsangebote.

5.1 Kooperation mit der Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk

Die Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk führt seit Februar 2012 mit der DIHK-Bildungs-GmbH ein Verbundprojekt durch, dessen Ziel es ist, das Ausbildungspersonal in den Unternehmen für den Umgang mit schwächeren Jugendlichen zu sensibilisieren und zu professionalisieren. In diesem Verbundprojekt wurde ein E-Learning-Programm entwickelt, welches mit Hilfe der Qualifizierungsbausteine der ifw MBZ GmbH zu einem Blended-Learning-Programm weiterentwickelt wurde. Durch diese Kooperation tritt die ifw MBZ GmbH sowohl als Referent für die Präsenzseminare als auch in der Funktion „Train the Trainer“ für Dozenten und Dozentinnen auf.

5.2 Anwendung der Qualifizierungsbausteine für Weiterbildungsangebote an Ausbildungsbetriebe

Die Qualifizierungsbausteine wurden in regionalen Ausbildungsunternehmen mit ausbildenden Fachkräften durchgeführt. Des Weiteren fanden sie Anwendung bei Ausbildern und Ausbilderinnen in überbetrieblichen Bildungsstätten. Dabei wurden die Inhalte der Bausteine flexibel und individuell zusammengestellt, der Grad der Vertiefung an die Zielgruppe angepasst und der Ort der Durchführung vom Auftraggeber selbst bestimmt. Diese erfolgreiche Anwendung der Produkte des Modellversuchs wird auch nach dem Ende des Modellversuchs-

zeitraums fortgeführt werden. Ein wichtiges Anliegen der ifw MBZ GmbH ist es dabei auch, den überregionalen Transfer der Erkenntnisse und Produkte zu realisieren.

5.3 Nutzung des Modellversuchsnetzwerks für den Transfer der Qualifizierungsangebote

Im gesamten Projektzeitraum fand ein reger Erfahrungsaustausch zwischen den Modellversuchen im Förderschwerpunkt statt. Der Programmleitung des Förderschwerpunkts und der wissenschaftlichen Begleitung war es wichtig, das Netzwerk der Modellversuche möglichst frühzeitig arbeitsfähig zu machen. Dies bedeutete, die Ergebnisse und Produkte aus den einzelnen Modellversuchen zu präsentieren sowie Erfahrungen über erfolgreiche Umsetzungsstrategien in den Regionen zur Verfügung zu stellen. Besonders hilfreich waren dabei der persönliche Austausch bei den Netzwerktreffen und den Arbeitsforen sowie der regelmäßige Kontakt zur wissenschaftlichen Begleitung. Diese Zusammenarbeit wird auch nach dem Ende des Modellversuchszeitraums in geeigneter Weise fortgesetzt werden. Eine Unterstützung der Modellversuche seitens des Bundesministeriums für Bildung und Forschung sowie des Bundesinstituts für Berufsbildung wäre dabei auch hinsichtlich des überregionalen Transfers hilfreich.

5.4 Erfolgreiche Ausbildung als Qualitätsmerkmal der regionalen Unternehmen

Die regionalen Unternehmen, insbesondere die Handwerksunternehmen, haben, nicht zuletzt aufgrund der Sensibilisierung durch den Modellversuch, erkannt, dass die Sicherung der eigenen Fachkräftebasis nicht aussichtslos, hierfür aber ein wesentlich größeres Engagement durch die Wirtschaft notwendig ist. Eine Lösung kann weder durch die Politik noch die Verwaltung „verordnet“ werden. Gleichzeitig wird es der aktuellen Situation nicht gerecht, von „den Jugendlichen“ zu sprechen. Die Vielfalt der persönlichen Eigenschaften, Erfahrungen und Lebensentwürfe zu beachten und in das unternehmerische Handeln einzubeziehen, ist heute wichtiger denn je. Das hat auch Auswirkungen auf die Gestaltung des pädagogischen Prozesses in der Ausbildung. Die Zusammenarbeit mit Jugendlichen mit zunehmend heterogenen Merkmalen, die die zukünftige Fachkräftebasis der Unternehmen bilden, muss differenzierter und fachlich fundierter betrachtet werden. Ein Indikator dafür ist nicht nur der finanzielle Aspekt, der für zukünftige Fachkräfte bei ihrer Entscheidung für ein Unternehmen eine Rolle spielt, sondern auch die Situation im Ausbildungsbetrieb und die Perspektiven, die für den Jugendlichen durch das Unternehmen eröffnet werden. Der Modellversuch hat Angebote entwickelt, die den Unternehmen, vor allem denjenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die mit der Ausbildung betraut sind, helfen, ihre Perspektive zu erweitern und im Rahmen ihrer Ausbilderinnen- und Ausbildertätigkeit lösungsorientiert zu agieren. Dies sind wichtige Qualitätsmerkmale und damit ein Marktvorteil für regionale Unternehmen.

Literatur

- ALBRECHT, Günter; UNGER, Axel-Michael: Betriebliches Ausbildungspersonal im (demografischen) Wandel. Konstanz 2011
- BAUER, Hans G.; BRATER, Michael; BÜCHELE, Ute; DUFTER-WEIS, Angelika; MAURUS, Anna; MUNZ, Claudia: Lern(prozess)begleitung in der Ausbildung. Wie man Lernende begleiten und Lernprozesse gestalten kann. Ein Handbuch. Bielefeld 2010
- BAUER, Hans G.; DUFTER-WEIS, Angelika: Lernbegleitung als strukturierter Prozess – Erfahrungen und Reflexionen. In: ULMER, Philipp; WEISS, Reinhold; ZÖLLER, Arnulf (Hrsg.): Berufliches Bildungspersonal: Stellenwert, Entwicklungstendenzen und Perspektiven für die Forschung. Bonn 2012, S. 117–134
- BERNER, Hans; URBAN Fraefel; ZUMSTEG, Barbara (Hrsg.): Didaktisch handeln und denken. Zürich 2011
- BRAUN, Sabine: Neuere Ansätze des Ausbildungsmarketing für mittelständische Unternehmen. München 2009
- CZAPLINSKI, Robert: Die Herausforderungen an das Ausbildungsmarketing. München 2012
- ERNST, Helmut; WESTHOFF, Gisela: Heterogenität und Vielfalt in der beruflichen Bildung: Modellversuche erschließen Potenziale. In: bwp@ Spezial 5 – Hochschultage Berufliche Bildung 2011, Einzelbeitrag aus Workshop 20, 1–16
- HEINEMANN, Lars; RAUNER, Felix: Qualität und Rentabilität der beruflichen Bildung: Ergebnisse der QEK-Studie im Land Bremen 2008. Bremen 2008
- HOLZBRECHER, Alfred; MAIER, Petra: Lernprozesse diagnostizieren – Lernwege aufzeigen. Vortrag. Freiburg 2012
- HUBER, Julia: Möglichkeiten und Handlungsempfehlungen zur Thematik des Auszubildenden-Recruitings als Instrument der Personalbeschaffung. München 2011
- IFW MEUSELWITZER BILDUNGSZENTRUM GMBH (Hrsg.): Weiterbildungsangebot für Ausbilderinnen und Ausbilder. Meuselwitz 2013
- IVENS, Ulrich: Berufliche Ausbildung als Rekrutierungsinstrument. München 2011
- KALUZA, Gert: Gelassen und sicher im Stress: Das Stresskompetenz-Buch – Stress erkennen, verstehen, bewältigen. Berlin 2012
- KALUZA, Gert: Stressbewältigung. Berlin 2011
- KORING, Claudia: Selbstgesteuertes Lernen und die Rolle der Lernprozessbegleitung im Spannungsverhältnis zur Unternehmenskultur. In: ULMER, Philipp; WEISS, Reinhold; ZÖLLER, Arnulf (Hrsg.): Stellenwert, Entwicklungstendenzen und Perspektiven für die Forschung. Bonn 2012, S. 77–93
- LITZCKE, Sven: Stress, Mobbing und Burn-out am Arbeitsplatz: Umgang mit Leistungsdruck – Belastungen im Beruf meistern – Mit Fragebögen, Checklisten, Übungen. Berlin 2012
- PETER, Kai: Bedeutung und Implikationen des Diversity-Ansatzes bei der Rekrutierung von Auszubildenden in kleinen und mittleren Unternehmen. München 2009

- Protokoll vom Unternehmergespräch des Modellversuchs „Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung“ Wellpappenwerk Lucka 04.09.2013
- RAUNER, Felix; PIENING, Dorothea: Umgang mit Heterogenität in der beruflichen Bildung. Eine Handreichung des Projekts KOMET. IBB-Arbeitspapier. Bremen 2010
- SCHLOSSER, Regina: Ausbildungsabbrüche: Diagnose, Prävention und empirische Untersuchung im Gastgewerbe. Hamburg 2012
- SCHMITZ, Gerdamarie: „Entwicklung der Selbstwirksamkeitserwartungen von Lehrern“. In: Unterrichtswissenschaft. Zeitschrift für Lernforschung 26 (1998) 2, S. 140–157
- WAGNER, Jost: Herausforderungen und Qualifikationsbedarf des betrieblichen Bildungspersonals – Ergebnisse einer explorativen Studie. In: ULMER, Philipp; WEISS, Reinhold; ZÖLLER, Arnulf (Hrsg.): Berufliches Bildungspersonal. Forschungsfragen und Qualifizierungskonzepte. Bielefeld 2012, S. 45–57
- WAGNER-LINK, Angelika: Aktive Entspannung und Stressbewältigung: Wirksame Methoden für Vielbeschäftigte. Renningen-Malmshein 2001

Internetquellen

- BUERKE, Günter u. a.: Auszubildende im Handwerk: Eine empirische Studie in der Region Jena. No. 04/2012. Wirtschaftswissenschaftliche Schriften, Reihe: Marktorientierte Unternehmensführung, Fachhochschule Jena, Fachbereich Betriebswirtschaft, 2012 – URL: <http://hdl.handle.net/10419/68482> (Stand: 21.10.2013)
- BEINKE, Lothar: Ausbildungsabbruch und eine verfehlte Berufswahl. 2011 – URL: http://www.bwpat.de/ht2011/ft15/beinke_ft15-ht2011.pdf (Stand: 21.10.2013)
- MATUSZEWSKI, Matthias; HOCHTRITT, Ines; RÜHLMANN, Michael: Instrument Qualifizierungsbaustein 2 „Erfolgreich lernen im Betrieb“ Bonn 2013 – URL: <https://foraus.bibb.de/forum/showthread.php?3808-Qualifizierungsbaustein-2-„Erfolgreich-lernen-im-Betrieb“> (Stand: 28.05.2015)
- THÜRINGER LANDESAMT FÜR STATISTIK. – URL: <http://www.tls.thueringen.de/datenbank/tabauswahl.asp?auswahl=211&BEvas3=start> (Stand: 21.10.2013).

Schlagworte

Qualifizierungsbausteine, Handwerk, ausbildende Fachkräfte, Weiterbildungsangebote

Patricia Bonaventura

2.2.2 Das Projekt „Chance Pflegeberuf“ als Modell einer dualen Ausbildungsvorbereitung mit gesichertem Übergang in die Ausbildung, Verlauf und Erfolge einer Vorausbildung im Betrieb

Der Modellversuch „Chance Pflegeberuf“ bereitet Jugendliche, die eine Ausbildung in der Altenpflege absolvieren möchten, aber noch nicht über die notwendige Ausbildungsreife verfügen, auf die Berufsausbildung vor. Eine Altenpflegeschule hat gemeinsam mit Pflegeeinrichtungen Handlungsansätze entwickelt und erprobt, um die Qualität in der Pflege durch gut ausgebildetes Personal zu sichern. Der Beitrag zeigt die Möglichkeiten auf, dabei auch eine zunehmend heterogene Bewerbergruppe und ihre Potenziale einzubeziehen.

Ausgangsbedingungen

Der Bedarf an qualifizierten Fachkräften in der Pflege, und hier besonders der Altenpflege, ist heute bereits groß und wird weiter steigen. Für die nächsten Jahrzehnte wird eine merkliche Zunahme der Zahl pflegebedürftiger Menschen in Deutschland und vor allem im Saarland prognostiziert. Die Folgen für die Unterstützungssysteme liegen auf der Hand, der Fachkräftemangel in der Pflege ist vorprogrammiert. Verschiedene Prognosen zum Fachkräftebedarf im Dienstleistungssektor gehen perspektivisch bis 2030 von einem hohen zusätzlichen Bedarf aus, in der Pflege rechnet man bundesweit mit bis zu 500.000 fehlenden Kräften (vgl. KNÜPPEL 2015, S. 5).

Häufig reicht die Leistungsfähigkeit der (potenziellen) Auszubildenden insbesondere im schulischen Bereich nicht aus. Auch haben negative Erfahrungen aus den allgemeinbildenden Schulen oft zu Lern- und Schulmüdigkeit geführt. Parallel tauchen oft soziale Probleme im Umfeld der Jugendlichen auf, deren Lösung diese auf sich allein gestellt nicht herbeiführen können.

Diese Ausgangssituation erschwert den Zugang zu einer Pflegeausbildung beträchtlich, da diese sehr hohe Anforderungen an das Erlernen theoretischer Inhalte stellt. Selbst wenn Jugendliche einen Ausbildungsplatz finden, scheitern manche dann aber aufgrund massiver Probleme häufig bereits zu Anfang der Ausbildung (Ausbildungsabbruch) bzw. schaffen die Prüfungen nicht. Denn innerhalb der Ausbildung können die genannten Probleme nicht aufgearbeitet werden. Der schulische Lehrplan innerhalb der bundeseinheitlichen Ausbildungsordnung lässt keinen Spielraum für zusätzliche, fachfremde Inhalte.

„Chance Pflegeberuf“ hat im Rahmen des Förderschwerpunkts „Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung“ neue Potenziale für

die Altenpflegeausbildung erschlossen. Jugendliche, die eine Ausbildung in der Altenpflege anstreben, jedoch – zumindest aus Sicht der einstellenden Betriebe – noch nicht die nötige Ausbildungsreife erlangt haben, werden gezielt vorbereitet und gefördert.

Vernetzung

Der Modellversuch „Chance Pflegeberuf“ arbeitet innerhalb der Arbeiterwohlfahrt Landesverband Saarland mit den verbandsinternen Seniorenzentren und dem verbandsinternen Freiwilligenbüro zusammen. Beratende Funktion bezüglich der theoretischen Inhalte beziehungsweise auf die Ausbildung zur/zum Altenpfleger/-in des Modellversuchs hat die staatliche Altenpflegeschule.

Verbandsinterne Vernetzung

Seniorenzentren

Die 28 Seniorenzentren mit rund 2.500 Plätzen sind über das gesamte Saarland (eine Einrichtung befindet sich im angrenzenden Rheinland-Pfalz) verteilt. Organisatorisch sind die stationären Einrichtungen in fünf Bereiche aufgeteilt, die jeweils von einer/einem Pflegedirektor/-in und einer/einem Verwaltungsdirektor/-in geführt werden. Jede Einrichtung hat eine Einrichtungsleitung, eine Pflegedienstleitung und eine stellvertretende Pflegedienstleitung. Für die Ausbildung sowie für die Begleitung der „Chance-Pflegeberuf“-Praktikanten/Praktikantinnen ist für jede Einrichtung die/der Praxisanleiter/-in zuständig. Die Kursteilnehmer/-innen sind wohnortnah in einem der Seniorenzentren für ihren Einsatz in der Praxis tätig.

Freiwilligendienste (FSJ/BFD)

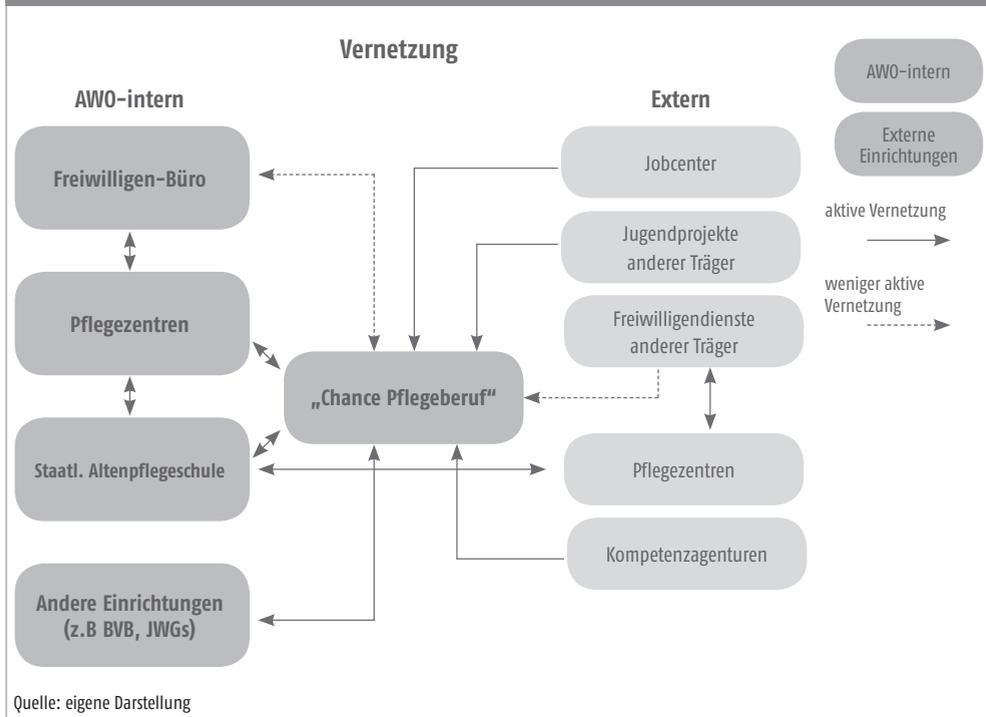
Das Freiwilligen Büro der Arbeiterwohlfahrt organisiert das Freiwillige Soziale Jahr und den Bundesfreiwilligendienst und betreut jedes Jahr über 160 junge Menschen. Es werden FSJ/BFD-Stellen für die AWO Saarland, die AWO Rheinland und die AWO Pfalz vermittelt. Über ihre Tätigkeit beim Freiwilligendienst werden Jugendliche an „Chance Pflegeberuf“ vermittelt, wenn noch Förderbedarf besteht.

Staatliche Altenpflegeschule

Die Altenpflegeschule der Arbeiterwohlfahrt befindet sich in unmittelbarer Nachbarschaft zum Modellversuch „Chance Pflegeberuf“. Neben der Schulleiterin arbeiten acht hauptamtliche Lehrer/-innen und mehrere nebenamtliche Dozenten und Dozentinnen an der Schule. Psychologisch betrachtet hat die räumliche Nähe der Schule den Vorteil, dass die „Chance Pflegeberuf“-Teilnehmer/-innen auch in den Theoriephasen den Ausbildungsbetrieb an der Berufsschule hautnah miterleben. Über die Kursteilnahme hinaus bleibt der Kontakt zu den Teilnehmer/-in-

nen weiterhin bestehen, um noch ein Stück weit während der Ausbildung unterstützend da zu sein. Es besteht ein gegenseitiger Informationsfluss über den Verlauf der Ausbildung.

Abbildung 1: Vernetzung des Modellversuchs „Chance Pflegeberuf“



Vernetzung außerhalb des Verbandes

Im Verlauf der Modellversuchsphase hat sich „Chance Pflegeberuf“ auch über den AWO Landesverband Saarland hinaus mit entsprechenden in der Jugendarbeit tätigen Stellen vernetzt:

Jobcenter

Die Klienten/Klientinnen der Jobcenter, obwohl es auch die Organisationseinheit „U 25“ gibt, bilden nicht die klassische Zielgruppe für „Chance Pflegeberuf“, da diese relativ ausbildungsmarktfremd sind und eher in Eingliederungsmaßnahmen, die grundsätzlich die Ausbildungsfähigkeit herzustellen versuchen, oder überbetriebliche Ausbildungen vermittelt werden. In Einzelfällen (beispielsweise junge Mütter, die nach der Elternzeit eine Ausbildung beginnen möchten) kommt „Chance Pflegeberuf“ für die Klienten/Klientinnen der Jobcenter infrage.

Kompetenzagenturen

Kompetenzagenturen sind ein Bestandteil des Programms „Jugend stärken“ des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Sie wenden sich an besonders benachteiligte Jugendliche und übernehmen eine Beratungs-, Vermittlungs- und Lotsenfunktion zur „passgenauen“ beruflichen und sozialen Integration. Im Saarland gibt es insgesamt sieben Kompetenzagenturen, mit denen zur Akquise von Kursteilnehmer/-innen Kontakt aufgenommen wurde.

Jugendwohngruppen

Die Fachkräfte der Jugendwohngruppen haben unter anderem die Aufgabe, ihre Klienten und Klientinnen beim Übergang Schule – Beruf zu begleiten. Durch die Bekanntmachung des Projekts „Chance Pflegeberuf“ innerhalb und auch außerhalb des Verbandes ist die Projektidee daher für die unterschiedlichen Jugendeinrichtungen interessant.

Zielgruppe

Ausschlaggebend für den Eintritt in die Altenpflegeausbildung sind das Alter, die Vorerfahrung im Pflegebereich und der Schulabschluss. Im Saarland bringen Jugendliche mit Hauptschulabschluss die formale Voraussetzung für eine Ausbildung als Altenpflegehelfer/-in mit, und nach bestandener Prüfung haben sie die Möglichkeit, ins zweite Jahr der Altenpflegeausbildung überzugehen. Jugendliche, die noch keine Erfahrungen in der Pflege gesammelt haben, beispielsweise durch das Ableisten eines Praktikums oder eines Freiwilligendienstes, haben kaum Aussicht auf einen Ausbildungsvertrag. Grundvoraussetzung ist zumindest ein mehrwöchiges einschlägiges Praktikum, besser noch der Einsatz im Freiwilligendienst oder im Jahrespraktikum. Dies trifft insbesondere auf Jugendliche zu, die direkt von der Schule kommen und mit meist 16 Jahren noch relativ jung sind für diesen Ausbildungszweig. Eine Zielgruppe für „Chance Pflegeberuf“ stellen also die Jugendlichen dar, die schon wissen, dass sie den Altenpflegeberuf ergreifen möchten, aber aufgrund ihres Alters noch keinen Ausbildungsvertrag erhalten haben. Diejenigen, die noch keine Erfahrungen in dem Berufsfeld gesammelt haben und zunächst entsprechende Sicherheit erlangen möchten, können sich durch „Chance Pflegeberuf“ auf die Ausbildung vorbereiten. Der häufigste Grund dafür, keinen Ausbildungsplatz bekommen zu haben, sind Unregelmäßigkeiten oder Leistungsschwächen im bisherigen schulischen und/oder beruflichen Werdegang, wie zum Beispiel schlechte Schulabschlüsse oder abgebrochene Ausbildungen. Häufig verfügen die jungen Menschen nur über eine unzureichende Allgemeinbildung, sie weisen zum Teil Verhaltensauffälligkeiten sowie Lern- und Anpassungsschwierigkeiten auf oder bringen soziale Probleme mit, die einer vergleichsweise anspruchsvollen Ausbildung in der Pflege entgegenstehen. „Chance Pflegeberuf“ bietet neben den Berufsschulen und den Freiwilligendiensten nun eine weitere Möglichkeit, sich ganz spezifisch für eine Berufsausbildung in der Altenpflege zu qualifizieren und unter professioneller Begleitung die notwendige Ausbildungsreife zu erlangen.

Verlauf des Ausbildungsvorbereitungsjahres

Um eine grundsätzliche Eignung für den Beruf der/des Altenpflegerin/Altenpflegers feststellen zu können, sollten die Jugendlichen, die keinen Freiwilligendienst absolviert haben, ein mehrwöchiges Probepraktikum absolvieren. Dieses wird von „Chance Pflegeberuf“ begleitet: Der Kontakt zwischen Bewerber/-in und Praktikumsstelle wird hergestellt, die Dauer des Probepraktikums wird mit dem/der Bewerber/-in und der Praktikumsstelle besprochen und gemeinsam festgelegt. Zu Beginn wird mit dem Ansprechpartner vor Ort das Ziel dieses Probepraktikums besprochen, das in der Regel darin besteht, die grundsätzliche Eignung für den Beruf festzustellen. Am Ende des Probepraktikums wird eine Beurteilung über den Verlauf des Probepraktikums ausgestellt und gemeinsam mit der/dem Bewerber/-in besprochen. An dieser Stelle können beide Seiten, die Arbeiterwohlfahrt auf der einen und die/der Kursanwärter/-in auf der anderen Seite, feststellen, ob ein Übergang in „Chance Pflegeberuf“ sinnvoll ist oder nicht.

Das eigentliche Ausbildungsvorbereitungsjahr beginnt am 1. Oktober. So können die Kursteilnehmer/-innen im Anschluss nahtlos in die Ausbildung übergehen, die ebenfalls am 1. Oktober beginnt.

Im Ausbildungsvorbereitungsjahr werden fachpraktische und -theoretische Grundlagen in dualer Form vermittelt. Praxisblöcke wechseln sich mit Theorieblöcken ab:

Fachtheoretische Qualifizierung

Im Mittelpunkt der theoretischen Vorbereitung auf die Altenpflegeausbildung stehen neben den fachspezifischen und allgemeinbildenden Inhalten vor allem das Erlernen von Methoden und Selbst- bzw. Sozialkompetenzen.

Die fachspezifischen und allgemeinbildenden Kompetenzen werden mithilfe unterschiedlicher Sozialformen vermittelt. Dazu gehören neben dem klassischen Frontalunterricht die Partner- und Gruppenarbeit, Projektarbeiten, Vorträge/Referate, Brainstorming, Mind-Mapping, Diskussionen, Filmreflexionen und Rollenspiele. Zu den fachspezifischen und allgemeinbildenden Themenbereichen gehören:

- ▶ Berufseinstieg (z. B. Bewerbertraining, Rahmenbedingungen der Berufsausbildung, Rechte und Pflichten der Auszubildenden/der Auszubildenden)
- ▶ Berufliches Lernen (z. B. Schlüsselqualifikationen, Kennenlernen des eigenen Lernverhaltens, Lernmethoden, Umgang mit berufsbedingten Belastungen)
- ▶ Allgemeinbildende Themen (z. B. politisches System der Bundesrepublik Deutschland, aktuelles Zeitgeschehen, neuere deutsche Geschichte)
- ▶ Deutsch und Kommunikation in der Altenpflege (z. B. Sachtextanalysen, Grundlagen der Kommunikation/Gesprächsführung)
- ▶ Biologie/Anatomie (z. B. Infektionskrankheiten und Hygiene, Ernährung und Verdauung, Herz und Blutkreislauf)

- ▶ Gerontologie/Gerontopsychiatrie (z. B. Berufsbild Altenpflege, psychische Erkrankungen im Alter)
- ▶ Praxisbezogene Unterrichtseinheiten (z. B. Lagerungstechniken, Prophylaxemaßnahmen, Biografiearbeit)

Im Laufe des Ausbildungsvorbereitungsjahres werden Noten nach dem 15-Punkte-System für Klausuren, Referate und Projektarbeiten vergeben. Die Noten werden je nach Fachgebiet unterschiedlich gewichtet, sodass am Ende des Jahres eine Gesamtnote entsteht. So wird für diesen Bereich eine Beurteilung möglich.

Fachpraktische Qualifizierung

Der praktische Einsatz erfolgt in einem Seniorenzentrum des AWO Landesverbands Saarland. Dort werden, unter Anleitung einer Fachkraft, pflegerische Hilfstätigkeiten eingeübt und durchgeführt. Der Lernverlauf wird dokumentiert und in regelmäßigen Gesprächen reflektiert.

Die für die Ausbildung der Altenpflegeauszubildenden zuständigen Praxisanleiter/-innen sind auch für die „Chance Pflegeberuf“-Kursteilnehmer/-innen zuständig. So kann bei Jugendlichen mit einem noch erhöhten Förderbedarf die Begleitung im Tandem („Chance Pflegeberuf“ und Praxisanleiter/-in) stattfinden. Es bietet die Möglichkeit, bei Bedarf unterstützend zu intervenieren, um den Fortbestand der Ausbildungsvorbereitung und die Stabilisierung vor Ausbildungsbeginn zu gewährleisten.

Im Rahmen der Modellversuchsphase wurde gemeinsam mit Pflegefachkräften ein Konzept zur Kompetenzentwicklung und -feststellung im praktischen Einsatz entwickelt. Dieses beinhaltet mehrere Komponenten:

Lernzielplan

Dieser Lernzielplan (Leitfaden) enthält analog einem Ausbildungsplan Lernziele mit dazugehörigen Methoden und Lernaufgaben. Es besteht die Möglichkeit festzuhalten, ob ein Lernziel erreicht wurde oder ob noch Übungsbedarf besteht. Mit dieser Handreichung ist ein weiterer wichtiger Schritt in Richtung Transfer des Modellversuchs getan, denn wie auch für den theoretischen Teil der Ausbildungsvorbereitung liegt nun eine Richtlinie für den praktischen Teil vor. Es ist so sichergestellt, dass pflegerische Tätigkeiten unter fachlicher Anleitung strukturiert ausgeführt und eingeübt werden können. Somit wird auch gewährleistet, dass die Versorgung und Betreuung in der ganzheitlichen Pflege sicher ausgeführt wird.

Beurteilungsbogen

Im praktischen Teil der Ausbildungsvorbereitung werden insgesamt drei Beurteilungen der praktischen Leistung vorgenommen. Dazu gehören jeweils eine Fremdbeurteilung (durch

die/den Praxisanleiter/-in) und eine Selbstbeurteilung (durch die/den Praktikantin/Praktikanten). In einem Reflexionsgespräch zwischen Praxisanleiter/-in und Praktikant/-in wird mithilfe einer Lernzielvereinbarung festgehalten, wo noch Förderbedarf besteht. Diese Lernzielvereinbarung bildet die Grundlage für die folgenden Reflexionsgespräche.

Die erste Selbst- und Fremdbeurteilung mit anschließendem Reflexionsgespräch wird nach sechs Wochen vorgenommen. Die zweite Selbst- und Fremdbeurteilung erfolgt nach einem halben Jahr. Bis dahin stellt sich heraus, ob die Erlangung der Ausbildungsreife realistisch ist oder ob die/der Jugendliche noch Zeit benötigt. In diesem Fall wäre gegebenenfalls eine Überleitung in niederschwelligere Angebote der Jugendberufshilfe möglich.

Am Ende des Ausbildungsvorbereitungsjahres erfolgt eine Gesamtbeurteilung des praktischen und des theoretischen Teils der Ausbildungsvorbereitung.

Praxisbegleitungsbogen

Nach den Erstbesuchen der Praktikumsstellen findet nach etwa vier Monaten ein zweiter Praxisbesuch seitens „Chance Pflegeberuf“ statt: Der/die Praktikant/-in wird in einer Pflegesituation von der Praxisanleitung und von „Chance Pflegeberuf“ begleitet und nach vorgegebenen Kriterien beurteilt. Dieses Verfahren beinhaltet auch die anschließende Reflexion über die durchgeführte Pflegehilfstätigkeit. Dieses Verfahren ergänzt das der praktischen Beurteilung mittels Beurteilungs- und Reflexionsbögen und soll eine weitere Aussage über den Stand der Ausbildungsreife ermöglichen, um den Einstieg in die Fachausbildung zu optimieren.

Berichtsheft

Im Rahmen des praktischen Einsatzes ist der/die Praktikant/-in verpflichtet, in einem Berichtsheft regelmäßig in Form eines Wochenberichts den praktischen Einsatz zu reflektieren. Dieses Berichtsheft wird den „Chance Pflegeberuf“-Praktikanten/Praktikantinnen zu Beginn des Kurses von der Praxisanleitung ausgehändigt. Spätestens am Ende einer jeden Praxisphase muss das Berichtsheft der Praxisanleitung unaufgefordert zur Unterschrift vorgelegt werden sowie der Kursleitung zu jedem Beginn des theoretischen Einsatzes. Hier bietet sich die Möglichkeit, Woche für Woche nach Absprache mit dem/der Praxisanleiter/-in neue Arbeitsaufträge aus dem Lernzielplan auszuwählen und zu bearbeiten. So wird ein Bezug zum Lernzielplan erkennbar. Im Wochenbericht soll dann beschrieben und bewertet werden, wie die Aufgaben bearbeitet, welche Ergebnisse erzielt und welche Erfahrungen gemacht wurden.

Mithilfe dieses Konzeptes können wir sicherstellen, dass ein/e Praktikant/-in, der/die im Rahmen des *Modellversuchs* „Chance Pflegeberuf“ in einer Einrichtung tätig ist, nach klaren und transparenten Vorgaben angeleitet und zur Ausbildungsreife geführt werden kann. Die Stellung der Praktikanten/Praktikantinnen in der Einrichtung wird daher eindeutig definiert: Lernziel ist die Erreichung der Ausbildungsreife für den Altenpflegeberuf. Für das Personal in den Seniorenzentren wird klar erkennbar, nach welchen Vorgaben ein/e „Chance

Pflegeberuf“-Praktikant/-in im Gegensatz zu beispielsweise einem/einer Absolventen/Absolventin eines Freiwilligendienstes einzusetzen ist.

Zielsetzungen

„Chance Pflegeberuf“ verfolgt drei Ziele: Jugendliche sollen gestärkt und gefördert werden, Betriebe sollen bei der Auswahl ihrer zukünftigen Fachkräfte und deren Förderung in diesem hochsensiblen Bereich unterstützt werden und dem drohenden Fachkräftemangel in der Pflege soll vorgebeugt werden.

Die Heterogenität spielt in dem Bereich der Pflege eine besondere Rolle, denn nicht nur die „Chance Pflegeberuf“-Kursteilnehmer/-innen bilden eine Gruppe mit unterschiedlichen Ausgangsbedingungen bzgl. ihrer Herkunft, Bildung und psychosozialen Entwicklung. Auch die Menschen, mit denen die Kursteilnehmer/-innen arbeiten, die Seniorinnen und Senioren, sind eine äußerst heterogene Gruppe, die von der Vielfalt der angehenden Pflegefachkräfte sehr profitiert.

Ziel 1: Jugendliche stärken

Während des gesamten Projektjahres werden die Kursteilnehmer/-innen beratend begleitet und in Krisensituationen kompetent unterstützt. Dazu gehört das Intervenieren im Fall von situationsbedingten Krisen wie Prüfungsangst, Probleme oder Gewalt innerhalb der Familie, Ablösung aus der Familie, Tod eines Angehörigen, Trennung, Übergriffe von Bewohnern bei der Pflege und Teamkonflikte.

Gemeinsam werden in einem klientenzentrierten Gespräch Bewältigungsmöglichkeiten erarbeitet, um die Betroffenen zu entlasten. Falls erforderlich, wird zum Stabilisieren auf weitere langfristige Hilfsangebote hingewiesen und hingeführt.

Auch während des Praxiseinsatzes hält der Modellversuch einen engen Kontakt zu den Kursteilnehmer/-innen. Innerhalb der ersten acht Praxiswochen erfolgt der erste Praxisbesuch in jeder teilnehmenden Einrichtung, um gemeinsam mit den anleitenden Fachkräften und dem/der Praktikanten/Praktikantin den bisherigen und künftigen Einsatz zu reflektieren. Ansprechpartner/-in ist in erster Linie der/die Praxisanleiter/-in und gegebenenfalls die zuständige Wohnbereichsleitung, die die praktischen Tätigkeiten nach den individuellen Fähigkeiten der Praktikanten und Praktikantinnen koordiniert. Das Vorstellen des Modellversuchs mit den theoretischen und praxisnahen Schwerpunkten zur Vorbereitung auf den schulischen und praktischen Teil der Altenpflegeausbildung steht dabei im Vordergrund. Im nächsten Schritt wird das Beurteilungsverfahren an sich und der vorgesehene Zeitplan, bezogen auf die drei Beurteilungszeitpunkte, vorgestellt. Am Ende des Gesprächs werden Absprachen hinsichtlich des weiteren Vorgehens getroffen, eventuelle Wünsche und Veränderungsvorschläge werden aufgenommen und berücksichtigt, möglicherweise sind auch weitere Terminabsprachen angezeigt.

Ziel 2: Betriebe unterstützen

„Chance Pflegeberuf“ versteht sich nicht nur als Brücke in die Pflegeausbildung; die im Modellversuch entwickelten Instrumente können für die beteiligten Akteure, wie die Berufsschulen, die Fachkräfte in den Senioreneinrichtungen und die Freiwilligendienste, Mittel sein, um die betreffenden Jugendlichen (z. B. bei Jahrespraktikanten/-praktikantinnen oder Absolventen/Absolventinnen eines Freiwilligendienstes) frühzeitiger und vor allem gezielter zu fördern, zu qualifizieren und zu unterstützen. Es handelt sich um erprobte Instrumente, auf die das Fachpersonal zurückgreifen kann, wenn klar ist, dass Förderbedarf besteht oder aber auch, wenn jemand das Ausbildungsziel Altenpflege formuliert. Der Betrieb erreicht damit eine stärkere Bindung und Identifikation mit dem Betrieb und eine hohe Motivation, das Ausbildungsziel, das Examen, zu erreichen.

Ziel 3: Fachkräftemangel vorbeugen

Vor dem Hintergrund des zu erwartenden Fachkräftemangels im Gesundheits- und Pflegebereich möchte „Chance Pflegeberuf“ zeigen, dass Jugendliche mit Vermittlungshemmnissen durch die intensive Vorbereitung in einem berufsspezifischen Vorbereitungsjahr in die Lage gebracht werden können, die Pflegeausbildung erfolgreich zu absolvieren. Es handelt sich dabei um eine Zielgruppe für den Altenpflegeberuf, der ein Zugang zu dieser Ausbildung normalerweise verwehrt bliebe. Wenn man bedenkt, dass jeder dritte Schulabgänger einen Pflegeberuf ergreifen müsste, um nicht auf qualifizierte Fachkräfte aus dem Ausland zurückgreifen zu müssen, sollte das Potenzial der Jugendlichen mit Vermittlungshemmnissen entdeckt und gefördert werden.

Übergang in Ausbildung

Am Ende des Ausbildungsvorbereitungsjahres erhalten die Kursteilnehmer/-innen ein Abschlusszertifikat, mit einer Gesamtnote und Noten der Referate sowie Informationen, wo und in welchem Umfang die Ausbildungsvorbereitung stattgefunden hat. Ist das Ausbildungsvorbereitungsjahr „Chance Pflegeberuf“ erfolgreich verlaufen, erhalten die Kursteilnehmer/-innen einen Ausbildungsplatz in einem Seniorenzentrum der AWO.

„Erfolgreich“ bedeutet, dass sich die Kursteilnehmer/-innen im fachpraktischen und -theoretischen Teil qualifizieren müssen: Kursteilnehmer/-innen, die im fachpraktischen Teil gezeigt haben, dass sie für die Arbeit in der Pflege geeignet und auch ausbildungsreif sind, bekommen durch ihre Praxisanleitung eine Empfehlung. Diese wird in der Regel im Rahmen eines Reflexionsgespräches, das auf eine Beurteilung folgt, gegeben.

Im fachtheoretischen Teil sollte der Notendurchschnitt nicht unter einer 07 (befriedigend) liegen, um noch eine positive Prognose für den erfolgreichen Verlauf der schulischen Ausbildung abgeben zu können.

Die Einsatzstellen und „Chance Pflegeberuf“ stehen in einem engen Austausch. So ist zu jedem Zeitpunkt innerhalb des Ausbildungsvorbereitungsjahres eine rechtzeitige Intervention möglich.

Die Kursteilnehmer/-innen schließen das Ausbildungsvorbereitungsjahr „Chance Pflegeberuf“ erfolgreich ab, wenn sie eine positive Prognose vonseiten der Einsatzstelle und „Chance Pflegeberuf“ und damit einen Ausbildungsplatz in der Altenpflege erhalten.

Erhält ein/e Kursteilnehmer/-in eine negative Prognose bzgl. seiner/ihrer Ausbildungsreife für den Altenpflegeberuf, werden gemeinsam Alternativen entwickelt und es wird gegebenenfalls in andere Ausbildungszweige übergeleitet.

Verbleib

Seit Beginn der Projektlaufzeit am 1. April 2011 haben zunächst insgesamt 24 junge Frauen und Männer an der Ausbildungsvorbereitung teilgenommen. Nach Abschluss des ersten Projektjahres konnte man festhalten, dass sich ein Großteil der Kursteilnehmer/-innen für die Ausbildung qualifizieren konnte: Acht Jugendliche des ersten Projektjahres haben am 1. Oktober 2012 die Altenpflegeausbildung begonnen und die Probezeit erfolgreich absolviert. Auch im dritten Projektjahr haben acht junge Frauen und Männer die Zusage für einen Ausbildungsplatz in der Altenpflege erhalten und im Oktober 2013 ihre Ausbildung bei der AWO begonnen. Ein Kursteilnehmer begann die Altenpflegeausbildung bei einem anderen Träger.

Gemeinsam mit den jungen Menschen, die keine Ausbildung in der Altenpflege begonnen haben, wurden Alternativen entwickelt, die in den meisten Fällen andere Ausbildungszweige beinhalteten: Für fünf Jugendliche war „Chance Pflegeberuf“ das Sprungbrett in andere Ausbildungsberufe (z. B. Arzthelfer/-in, Koch/Köchin, Hauswirtschafter/-in, Servicekraft), eine junge Frau wurde schwanger und eine Kursteilnehmerin beendete den Kurs vorzeitig aufgrund von persönlichen Problemen, die jedoch im Rahmen einer Jugendhilfeeinrichtung der Arbeiterwohlfahrt aufgefangen werden konnten.

„Chance Pflegeberuf“ konnte seit Beginn der Modellversuchsphase 22 jungen Menschen den Weg in eine Fachausbildung ermöglichen. Dieser Weg wäre den Jugendlichen ohne die Arbeit des Modellversuchs verschlossen geblieben.

Ausblick

„Chance Pflegeberuf“ versteht sich nicht nur als Brücke in die Pflegeausbildung; die Methoden und Produkte, die entwickelt werden, können für die beteiligten Akteure, wie zum Beispiel die Senioreneinrichtungen und die Freiwilligendienste, wichtige Hinweise bzw. Mittel sein, um die betreffenden Jugendlichen frühzeitiger zu fördern und zu unterstützen.

In den Senioreneinrichtungen sind eine Vielzahl an Praktikanten/Praktikantinnen und Absolventen/Absolventinnen eines Freiwilligendienstes tätig, die unter Umständen aufgrund

von Zeit- und Personalmangel im täglichen Betrieb nur „mitlaufen“, nicht aber gezielt begleitet werden. Da es sich bei diesen jungen Menschen um potenzielle Auszubildende handelt, sollten diese stärker an die Einrichtung und das Arbeitsgebiet gebunden werden. Eine stärkere Identifikation mit dem Berufsbild und dem Betrieb kann man auch damit erreichen, die Praktikanten und Praktikantinnen mit an Lernzielen orientierten Aufgabenbereichen zu betrauen und so ihre Stellung im Betrieb und ihr Verantwortungsbewusstsein zu stärken. Darüber hinaus wird so der Arbeitseinsatz der Praktikanten und Praktikantinnen sinnvoll strukturiert. Auch für die Fachkräfte vor Ort bietet diese Arbeitshilfe eine gute Orientierung, nach welchen Kriterien die Jugendlichen fachpraktisch zur Ausbildungsreife geführt werden können. Eine entsprechende Handreichung wurde innerhalb des Modellversuchs entwickelt, die sich für alle in der Pflege tätigen Hilfskräfte, die gegebenenfalls in ein Ausbildungsverhältnis übergehen, eignet. Sie ist auch im Forum für Ausbildung als Instrument zur Verfügung gestellt (<http://www.foraus.de/html/6005.php>).

Das System des Jahrespraktikums bzw. des Freiwilligendienstes im Bereich der Altenpflege ist nicht nur im Saarland etabliert und auch unverzichtbar, um sich für eine Ausbildung zu qualifizieren. So wird im Allgemeinen für den Ausbildungsberuf des Altenpflegehelfers/der Altenpflegehelferin neben dem Hauptschulabschluss der Nachweis einer beruflichen Vorbildung (Praktikum/FSJ/BFD) verlangt. Mit dieser beruflichen Vorbildung ist die fachpraktische Eignung gemeint. Diese beinhaltet jedoch nicht den Erwerb erster fachtheoretischer Kenntnisse und Lernmethoden, die für den Erfolg in der Berufsschule wichtig sind. Und genau dort scheitern die meisten Ausbildungsabbrecher/-innen. „Chance Pflegeberuf“ als berufliche Vorqualifizierung für Jugendliche mit Hauptschulabschluss stellt, um die Berufsausbildung erfolgreich abzuschließen, eine Alternative zu den üblichen Instrumenten der beruflichen Vorbildung dar und wird als solche auch genutzt. So können Träger von Pflegeeinrichtungen das Potenzial von Jugendlichen mit niedrigem Schulabschluss nutzen, die sonst schlechte Voraussetzungen für den Beginn einer Ausbildung in der Pflege hätten.

Um den Fachkräftebedarf zu sichern, stellt dieses Konzept auch für andere Träger von Pflegeeinrichtungen eine Komponente der beruflichen Vorqualifizierung dar, gerade weil sich die vom Modellversuch entwickelten Instrumente auch auf andere Ausbildungswege im pflegerischen Bereich übertragen lassen.

Literatur

- BONAVENTRUA, Patricia: Instrumentenkoffer „Chance Pflegeberuf“. Bonn 2013 – URL: <http://www.foraus.de/html/6005.php> (Stand 10.08.2015)
- BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN UND JUGEND: Initiative Jugend stärken. Bonn 2015 – URL: <https://www.jugend-staerken.de> (Stand: 10.08.2015)

„CHANCE PFLEGEBERUF“ – Modell einer dualen Ausbildungsvorbereitung mit gesichertem Übergang in die Ausbildung – URL: http://www.foraus.de/html/42_5205.php (Stand: 10.08.2015)

KNÜPPEL, Johanna: Deutscher Berufsverband für Pflegeberufe DBfK e. V. Zahlen, Daten, Fakten „Pflege“. Berlin, Stand März 2015 – URL: <http://www.dbfk.de/media/docs/download/Allgemein/Zahlen-Daten-Fakten-Pflege-2015-03.pdf> (Stand: 10.08.2015)

Schlagworte

Qualifizierte Fachkräfte, Brücke in die Altenpflegeausbildung, Freiwilligendienste, Ausbildungsreife

Michael Martin, Sabine Steinert

2.2.3 Assistierte betriebliche Ausbildung benachteiligter junger Menschen – Instrumente zur Unterstützung von Jugendlichen sowie kleiner und mittlerer Unternehmen

Im Modellversuch „Assistierte betriebliche Ausbildung“ werden kleine und mittlere Betriebe dabei unterstützt, Potenziale von Jugendlichen mit heterogenen Merkmalen, die bisher als nicht ausbildungsreif bzw. benachteiligt gelten, zu erschließen. Hierfür wurden transferfähige Instrumente und Methoden entwickelt und erprobt. Einerseits werden den KMU mit der AbA flexible Angebote des Ausbildungsmanagements und der Ausbildungsassistenz zur Stärkung/Erweiterung ihrer Ausbildungsbereitschaft bzw. -fähigkeit unterbreitet. Andererseits werden Jugendliche mit geringeren Startchancen durch potenzialorientierte Angebote, wie z. B. diagnostische und kompetenzfördernde Trainings mit anschließender Vermittlung in Unternehmen, sowie durch individuelle Betreuung im Sinne einer Ausbildungsbegleitung gefördert.

1. Der Modellversuch „Assistierte betriebliche Ausbildung“ – grundlegende Zielsetzungen

Eine zentrale Intention des Modellversuchsförderschwerpunkts „Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance der Fachkräftesicherung“ des Bundesinstituts für Berufsbildung ist der Aufschluss kleiner und mittlerer Unternehmen für die Potenziale von Jugendlichen, denen nach reinen Angebot-Nachfrage-Mechanismen der Zugang ins duale Ausbildungssystem bisher nicht gelingt. Aufgrund vielfältiger Merkmale, die sich konträr zu den steigenden Anforderungen des Markts darstellen, gelten Altbewerber/-innen und Jugendliche mit „Startschwierigkeiten“ auf den ersten Blick als nicht ausbildungsreif. Der Berliner Modellversuch „Assistierte betriebliche Ausbildung“ setzt hier an und richtet sich an Ausbildungswillige zwischen 18 und 25 Jahren, die aus den unterschiedlichsten Gründen bisher keinen Erfolg bei der Ausbildungsplatzsuche hatten.

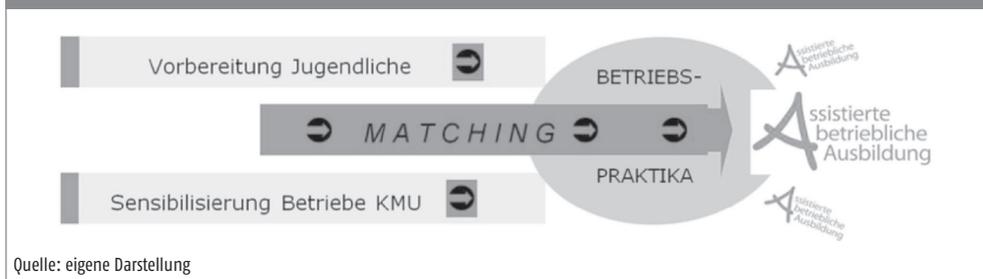
Die Entwicklung auf dem Berliner Ausbildungsmarkt belegt, dass dieser immer weniger selbstregulierend funktioniert: Die Ausbildungsbeteiligung von Betrieben sinkt tendenziell, es werden weniger neue Ausbildungsverträge abgeschlossen (vgl. BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG 2013a). Mit 33,6 Prozent ist außerdem eine besonders hohe durchschnittliche Auflösungsquote der Ausbildungsverträge zu verzeichnen (vgl. VOLLMAR/KLAUSKIEN 2013, S. 29). Vor diesem Hintergrund wirkt der prognostizierte Fachkräftebedarf besonders alarmierend (vgl. PFEIFFER/GRAMKE/HEINZELMANN/FISCHER 2010, S. 97 ff.). Die Lücke zwischen Angebot

und Nachfrage an Bewerber/-innen wird größer, obwohl die Zahl der Schulabgänger/-innen in der Metropolregion (noch) kaum abnimmt (vgl. *INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMER BERLIN* 2013, S. 14 ff.). Mit Stand August 2013 waren von den bei der Bundesagentur für Arbeit gemeldeten Jugendlichen noch 7860 unvermittelt – bei gleichzeitig 4750 offenen Lehrstellen (vgl. *MIELKE* 2013). Seit Jahren entstammen annähernd zwei Drittel der (bei der BA) gemeldeten Ausbildungsplatzsuchenden Altbewerber/-innen aus vorjährigen Schulabgangskohorten; das durchschnittliche Eintrittsalter von Auszubildenden liegt auch deshalb inzwischen bei 21 Jahren.

Diese teilweise markt- und/oder sozial benachteiligten jungen Erwachsenen unterscheiden sich von den als formal ausbildungsreif geltenden Bewerbern/-innen hinsichtlich einer Vielzahl von Merkmalen. Damit haben sie einerseits differenzierte Förderbedarfe, verfügen aber dennoch über individuelle Kompetenzen und Ressourcen, die wahrgenommen, anerkannt und entwickelt werden sollen. Um die Potenziale dieser jungen Menschen für die duale Ausbildung in KMU zu erschließen, werden zu ihrer Unterstützung im Modellversuch transferfähige Instrumente einer individualisierten und betriebsnahen Ausbildungsvorbereitung und Methoden der Ausbildungsassistenz entwickelt und modellhaft erprobt (vgl. *STEINERT* 2013). Die AbA verfolgt dabei zwei übergreifende Ziele:

- ▶ die Erweiterung der Ausbildungs- und Integrationsbereitschaft sowie -fähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen für die heterogene Zielgruppe ausbildungswilliger, aber bislang als nicht ausbildungsreif geltender junger Erwachsener,
- ▶ die Potenziale der jungen Menschen als Humanressource für die duale betriebliche Berufsausbildung aufzuschließen sowie sie bei Adaptions- und Lernprozessen zu unterstützen und sie damit dem regionalen Ausbildungsmarkt zur Verfügung zu stellen.

Abbildung 1: Operative Arbeitsebenen der „Assistierten betrieblichen Ausbildung“



Zur stärkeren Integration von sozial- und/oder bildungsbenachteiligten jungen Menschen ins betriebliche Ausbildungssystem müssen zunächst Voraussetzungen und Strukturen geschaffen werden, die eine Öffnung von KMU für die Potenziale von Jugendlichen mit formal schlechteren Startbedingungen (schwache Schulabschlüsse/Noten, bereits abgebrochene Lehre oder Maßnahmen, unterschiedliche soziale und persönliche Problemlagen sowie ins-

besondere auch Migrationshintergrund) ermöglichen. Es müssen bedarfsgerechte Unterstützungsangebote zur individuellen Förderung bereitgestellt werden, um die beschriebene Zielgruppe in eine betriebliche Ausbildung zu bringen und den Ausbildungsverlauf möglichst erfolgreich zu gestalten.

AbA soll Bewerber/-innen modellhaft durch eine umfassende und gezielte Vorbereitung passgenau und im Dialog mit den sensibilisierten Unternehmen den Zugang in die Ausbildung ebnen, sie mit kontinuierlichem Coaching und individueller Förderung stabilisieren und – je nach tatsächlichem Bedarf – mindestens bis zur Zwischenprüfung (respektive Berufsabschluss) mit flexiblen Hilfen und Unterstützungsleistungen begleiten. Die kooperierenden KMU werden durch externes Ausbildungsmanagement entlastet und bei der Inanspruchnahme zusätzlicher (auch finanzieller) Hilfen sowie der Entwicklung zielgruppenadäquater Lehrmethoden unterstützt. Damit wird ein wirtschaftsintegrierter dritter Weg an der Schnittstelle von betrieblicher und außerbetrieblicher Ausbildung als kooperatives Modell von Bildungsdienstleister und Ausbildungsbetrieben beschritten. Die Betriebe bleiben dabei formal und rechtlich in der Ausbildungsverantwortung, der Bildungsträger stellt die Dienstleistungsangebote flankierend bereit. Den Betrieben werden vorbereitete und „motivationsgestärkte“ Bewerber/-innen sowie ausbildungsrelevante Hintergrundinformationen (z. B. vorhandene Potenziale, spezifische Förderbedarfe) vermittelt. Die Ausbildungsrisiken (z. B. Ausbildungsabbruch (vgl. JASPER/RICHTER/HABER/VOGEL 2009, S. 19 ff.) oder Versagen in der Abschlussprüfung) werden durch eine kontinuierliche Begleitung während der gesamten Ausbildung minimiert.

2. Gewinnung – Aktivierung – Passung: die „GAP“-Aktivitätsebenen

Der Modellversuch AbA arbeitet auf vier ineinander greifenden Aktivitätsebenen:

- 1) Gewinnung und Sensibilisierung von KMU
- 2) Aktivierung (Ausbildungsvorbereitung von Jugendlichen)
- 3) Passung KMU-Jugendliche (Matching)
- 4) Ausbildungsassistenz

Die duale Berufsausbildung der Zielgruppe soll durch individualisierte, eng miteinander verzahnte Instrumente zunächst durch die drei erstgenannten Aktivitätsebenen angebahnt werden. Diese Instrumente bereiten die vierte Aktivitätsebene – die eigentliche Ausbildungsassistenz – vor. „GAP“ soll also zunächst die Lücke zwischen den heterogenen Voraussetzungen potenzieller Auszubildender und den Erwartungen und Kapazitäten von (selbst wiederum heterogenen) Ausbildungsbetrieben schließen. AbA als Gesamtkonzept intendiert somit eine kontinuierliche „Career Guidance“: Durch die Entwicklung der Ausbildungseignung von Jugendlichen sowie der Ausbildungsfähigkeit von Betrieben, durch die gezielte Vermittlung

zwischen KMU und Jugendlichen (Matching), aber auch durch Qualitätssicherung sowie Abbruchprävention wird damit eine prozessbegleitende Bildungs- und Förderkette geschaffen, die stabilisierend in die duale Berufsbildung hineinwirkt.

Zu 1) Gewinnung und Sensibilisierung von KMU

Die Gewinnung bzw. Sensibilisierung von Ausbildungsbetrieben erfolgt ausgehend von den Berufswünschen der Jugendlichen in Direktaquise und durch ergänzende Multiplikatorenkontakte zu Innungen, Unternehmens- bzw. Fachverbänden, Kammern sowie zum Arbeitgeberservice der Arbeitsagentur Mitte. Inzwischen sind auch Unternehmen, die auf das Angebot aufmerksam wurden, mit ersten Unterstützungsanfragen von sich aus an die Modellversuchsprotagonisten herangetreten.

Zu 2) Aktivierung und Ausbildungsvorbereitung von Bewerbern/Bewerberinnen

Ausbildungswillige Jugendliche mit sogenannten „Startschwierigkeiten“ werden über Netzwerkkontakte zu den kommunal beauftragten Jugendberatungshäusern/-stellen bzw. den Kompetenzagenturen (vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN UND JUGEND 2013), den „U25-Teams“ einiger Jobcenter (Arbeitsvermittler/-innen und Fallmanager/-innen), den Berufsberatungen der Agentur für Arbeit Mitte/Nord, mehreren Trägern der Jugendberufshilfe (vgl. ARBEITSGEMEINSCHAFT JUGENDBERUFSHILFE NEUKÖLLN 2010) und Akteuren der regionalen Ausbildungsverbände (Berlin Mitte/Spandau) erreicht.

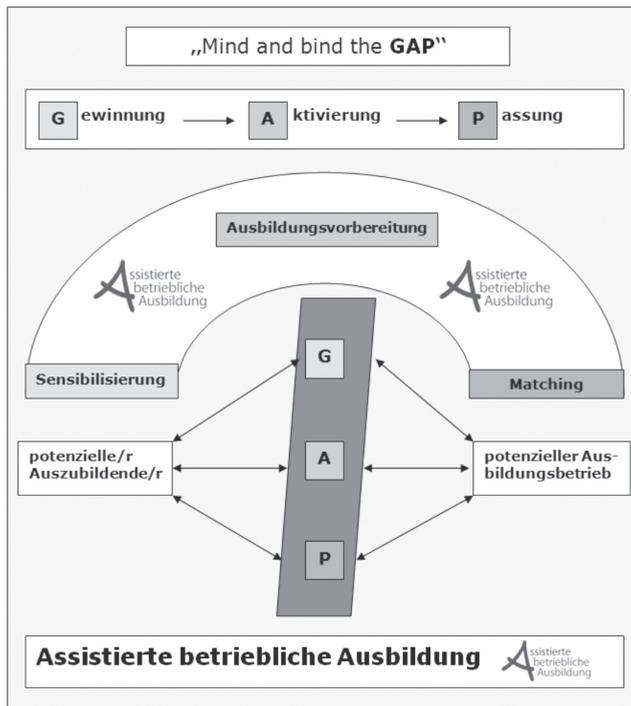
Der Modellversuch hat zur betriebsbezogenen Ausbildungsvorbereitung verschiedene Verfahren, Instrumente und Methoden entwickelt, kombiniert und erprobt, die hier dargestellt werden. Diese Instrumente werden, orientiert an den individuellen Coaching-Bedürfnissen der Jugendlichen, flexibel und unterschiedlich (zeit-)intensiv eingesetzt. Neben dem Erfahren und Sichtbarmachen der Potenziale der Zielgruppe erfordern eine oft labile Motivation, Vermeidungsstrategien, geringe physische wie psychische Belastbarkeit und Frustrationstoleranz, ein ausgeprägtes positives Bestätigungsbedürfnis sowie fehlende reale bzw. realistische Vorbilder bei den Jugendlichen eine sehr intensive Vorbereitungsphase. Diese Phase orientiert sich an der jeweiligen entwicklungspsychologischen Reife der Jugendlichen und wird konsequent aus einer Hand koordiniert, um (weitere) Ausweichmanöver zu verhindern.

Zu 3) Passung durch aktives Matching

Um den Passungsprozess zwischen Ausbildungsnachfragern und -anbietern nicht mehr ausschließlich konkurrenzbasieren Entscheidungs-kriterien zu unterwerfen (z. B. den regionalen Marktmechanismen, Lehrstellenbörsen, Arbeitgeberservices), muss Matching aktiv betrieben werden (vgl. auch Kap. 4.2). In dem individualisierten Prozess werden gezielt auf entsprechende Berufe und Betriebe vorbereitete Bewerber/-innen in die für ihre spezifischen Voraussetzungen vorab sensibilisierten Betriebe vermittelt. Inhaltlich organisierte und gemeinsam im Betrieb ausgewertete, ausbildungsorientierte Praktika sind das probate Instrument für eine

substanzielle und transparente Passungsentscheidung jenseits stereotyper „Hard Facts“ oder erfahrungsbasierter Intuition (vgl. auch Kap. 3.4). Besonders für KMU stellen unterstützende Angebote des Azubi-Recruitments und die Begleitung während der Ausbildung durch kompetente (Bildungs-)Partner einen deutlichen Mehrwert dar, der sie entlastet, ihre Risiken minimiert und die Ausbildungsqualität stabilisieren und positiv beeinflussen kann.

Abbildung 2: Die „GAP“-Aktivitätsebenen



Quelle: eigene Darstellung

3. Ausgewählte Instrumente der (Ausbildungs-)Vorbereitung von Jugendlichen

3.1 Instrumentenportfolio – diagnostische und fördermethodische Instrumente

Zur berufs- und betriebsbezogenen Ausbildungsvorbereitung hat der Modellversuch AbA ein Instrumentarium erarbeitet und erprobt, das Berufsorientierung, Berufswahlleistung/-festigung,

potenzialorientierte Kompetenzförderung, Bewerbungsprozess und ausbildungsorientierte Praktika umfasst. Die damit zur Verfügung stehenden diagnostischen und fördermethodischen Instrumente können auf die individuellen Bedarfe jedes Jugendlichen abgestimmt werden. Neben den obligatorischen Elementen in der Einzelberatung werden weitere Methoden und Verfahren als Gruppenangebote durchgeführt:

- ▶ biografische Kompetenzbilanzierung „ZUBKom“ (vgl. Zukunftsbau Berlin GmbH 2013),
- ▶ individueller Förderplan,
- ▶ Einstellungstestübungen,
- ▶ IHK-Kompetenzcheck (vgl. Industrie- und Handelskammer Berlin 2012),
- ▶ Eignungsdiagnostik hamet 2 (vgl. Enggruber/Bleck 2005, S. 53 ff.),
- ▶ Lern- und Bewerbungswerkstatt,
- ▶ Kommunikations-/Sozialkompetenztrainings-Assessmentübungen.

Im Ergebnis zielen diese Instrumente darauf ab, die Jugendlichen in vorbereitete und anschließend auszuwertende Praktika bei vorab sensibilisierten Betrieben zu vermitteln. Die beiden zuerst angeführten Instrumente sowie Erläuterungen zum ausbildungsorientierten Praktikum werden im Folgenden kurz dargestellt.

3.2 Potenzialanalyse – biografische Kompetenzbilanz „ZUBKom“

Die Jugendlichen haben häufig Schwierigkeiten, ihre (vorhandenen) Kompetenzen zu erkennen und zu beschreiben, sie sehen häufig nur ihre schwachen Schulnoten/-abschlüsse. Das Instrument der biografiebasierten Kompetenzbilanzierung initiiert daher einen Reflexionsprozess, der, die gesamte Lebenswelt einer Person als Ressource einbeziehend, die Stärken und Potenziale der eigenen Persönlichkeit bewusst macht (vgl. STEINERT 2012). Der/die Trainer/-in (Coach) lernt zudem durch die Arbeit mit der Kompetenzbilanzierung die tatsächliche Lebenswelt der Jugendlichen besser kennen. Basierend auf der vom Tür an Tür e. V. im Rahmen eines Modellprojekts für Migranten entwickelten Kompetenzbilanz Fluequal (vgl. EP FLUEQUAL TÜR AN TÜR e. V. 2013 und SEIPEL 2010, S. 2 ff.) wurde ZUBKom von der Zukunftsbau GmbH speziell für die Zielgruppe junger Menschen mit heterogenen Merkmalen angepasst. Die im Rahmen einer Masterarbeit an der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg erstellte qualitative Befragung von Teilnehmenden der Kompetenzbilanzierung ZUBKom bestätigte deren hohe Wirksamkeit hinsichtlich der Selbstwahrnehmung und Selbstreflexion von Jugendlichen (vgl. DOLGE 2012, S. 28 ff.).

ZUBKom wird mithilfe eines zweistufigen PC-gestützten Fragebogens, der alle Lebensbereiche einbezieht, durchgeführt. In der ersten Stufe wird die Lebenssituation (Familie, Wohnsituation, soziales Umfeld) mit detaillierten Fragen erkundet und beschrieben. In der zweiten Stufe können die Teilnehmenden anhand einer vorgegebenen Auswahl vorhandene Kompetenzen erkennen und zuordnen, die sie in individuellen Lebenssituationen entwickelt

haben. Das Kompetenzspektrum umfasst die Bereiche Selbstmanagement, Verantwortungsbewusstsein, Fähigkeit zur Stressbewältigung, Kommunikationsfähigkeit, Flexibilität und Mobilität, Teamfähigkeit, interkulturelle Kompetenz sowie Organisationsfähigkeit. Die Ausprägungen von nonformal und informell erworbenen Kompetenzen werden entsprechend ihrer Zuordnungshäufigkeit in den differenzierten Lebensbereichen und -stationen in einem Chart abgebildet. Diese Darstellung der selbstzugeschriebenen Kompetenzen wird mit den Teilnehmenden hinsichtlich der Übertragbarkeit auf ihren Berufswunsch besprochen und reflektiert. Da die Bearbeitung der PC-gestützten Kompetenzbilanzierung mehrere Stunden dauern kann, sollte sie auf mehrere Tage verteilt werden.

Für eine „seriöse Anwendung“ des Instruments empfiehlt sich die Einbindung von ZUBKom in einen Workshop, der den Einstieg in die Biografiearbeit mit der Erstellung eines Lebensprofils für die Jugendlichen erleichtert.

3.3 Individueller Förderplan

Die mit den unterschiedlichen diagnostischen Verfahren erfassten Ergebnisse hinsichtlich der vorhandenen Kompetenzen werden in einem Förderplan dokumentiert und in regelmäßigen Intervallen in Förderplan- bzw. Zielvereinbarungsgesprächen mit den Teilnehmenden thematisiert. Die Förderplanung zielt darauf ab, die Potenziale in Bezug auf die betriebliche Realität und Anforderungen zu stärken und Defizite sowohl in praktischer als auch in sozialer und personaler Hinsicht auszugleichen. Dazu werden Zielvereinbarungen über die kurz-, mittel- und langfristigen Strategien zur Weiterentwicklung individueller Kompetenzen getroffen. Der Verlauf der Entwicklung wird in der Förderplandokumentation festgehalten, in regelmäßigen (ca. zwei- bis vierwöchentlichen) Förderplangesprächen (Einzelberatungen) überprüft und kontinuierlich fortgeschrieben. Der Förderplan wird nach einem achtstufigen Prinzip geschrieben: Im Rahmen der Eingangsdiagnostik (Erstgespräch, Berufsinteressentest, piopico (vgl. BRAINWIZARD OHG 2013) u. Ä.) erfolgt auf Stufe 1 die Datenerhebung und auf Stufe 2 die Auswertung. Im weiteren Prozess folgt auf Stufe 3 die Zielbestimmung, auf Stufe 4 die Aufgabenplanung, auf Stufe 5 die Vereinbarung, auf Stufe 6 die Umsetzung, auf Stufe 7 die Ergebniskontrolle und schließlich auf Stufe 8 die Fortschreibung.

Die jeweils vereinbarten Ziele werden von den Jugendlichen und dem/der Coach/-in/Trainer/-in unterschrieben. Das Instrument Förderplan erleichtert den Jugendlichen in erster Linie, selbstverantwortlich eigene Ziele zu verfolgen und schrittweise Erfolge auf dem Weg zum Ausbildungsplatz zu erreichen. Den Coaches/Coachinnen/Trainern/Trainerinnen hilft die Arbeit mit dem individuellen Förderplan, pädagogische Prozesse sowohl gezielt und strukturiert als auch transparent für andere durchzuführen, die Zielerreichung zu überprüfen und Erfolge sowie Misserfolge sichtbar zu machen.

3.4 Ausbildungsorientiertes Praktikum

Wie umfassend orientiert und intensiv vorbereitet Jugendliche ihre vorläufige Berufswahl auch immer treffen, so lässt diese sich letztlich nur im realen Arbeitskontext in einem konkreten Betrieb überprüfen. Ein ausbildungsorientiertes, betriebliches Praktikum muss daher so organisiert sein, dass der/die Praktikant/-in seine/ihre tatsächliche Eignung im Hinblick auf Lernfähigkeit im Arbeitsprozess und Anpassungsfähigkeit an betriebliche Strukturen selbst erfahren kann. Dies gelingt am besten bei der angeleiteten Durchführung einfacher Arbeitsaufgaben. Hierbei kann sowohl die Bewältigung ganztägiger Anstrengung in der Arbeit mit dauerhafter körperlicher Belastung insbesondere im Handwerk (gegebenenfalls auch unter (Zeit-)Druck) als auch der Umgang mit Stress als oft ganz neue Herausforderung dosiert erfahren und eingeübt werden.

Wichtig ist, das Arbeitspensum, die Arbeitsanforderungen und die Lernziele für die Jugendlichen verständlich festzulegen und vorab Erwartungen und Bewertungskriterien des Betriebs transparent zu machen. Dies kann entweder direkt beim Vorstellungsgespräch erfolgen oder zwischen dem/der Praxisanleiter/-in im Betrieb und dem/der Ausbildungscoach/-in (des Bildungsträgers) abgestimmt und dann dem/der Jugendlichen vorab klar vermittelt werden. Ein ausbildungsorientiertes Praktikum sollte so gestaltet sein, dass beide Seiten in der Lage sind, Vorstellungen, Anforderungen und Erwartungen, die mit der künftigen Ausbildung im spezifischen Beruf und Betrieb verbunden sind, zu artikulieren und sich darüber auszutauschen.

Einer strukturierten und vom/von der Ausbildungscoach/-in moderierten Praktikumsauswertung kommt dabei eine besondere Bedeutung zu. Die Selbstwahrnehmung der Jugendlichen, die Einschätzung ihrer eigener Kompetenzen, der Arbeitsbedingungen/-atmosphäre im Betrieb, die Entwicklung ihres Interesses und ihrer Motivation sollten im Dialog mit dem/der betrieblichen Praktikumsanleiter/-in berücksichtigt und kommuniziert werden.

Die fachlich-persönliche Eignungsbeurteilung durch den/die Ausbilder/-in ist für Jugendliche der wirksamste Indikator für ihre Ausbildungs- bzw. Berufseignung, die ihnen anhand klarer Kriterien und an konkreten Beispielen begründet und erläutert werden sollte. Zur qualitativen Auswertung ausbildungsorientierter Praktika empfiehlt sich die Methode des (durch den/die Ausbildungscoach/-in) moderierten dialogischen Feedbackgesprächs (vgl. Kap. 5.2), an dessen Abschluss die Klärung der weiteren Perspektive (Einstiegsqualifizierung, Verlängerung, Ausbildungsübernahme) erfolgt. Die Reflexion erfolgreicher, aber auch ungünstiger Praktikaverläufe und deren Analyse anhand der Praktikumsauswertung haben einen starken Motivationseffekt für die anderen Teilnehmenden in der Ausbildungsvorbereitung. Aber auch ein negatives Ergebnis (z. B. Abbruch, keine Übernahme) aufgrund von falscher Berufswahl, mangelnder Eignung/Zuverlässigkeit oder Über- bzw. Unterforderung kann positive Lerneffekte und einen Motivationszuwachs bei den Jugendlichen auslösen.

Um eine frühzeitige Beendigung des Praktikums durch den Betrieb oder auch durch die Jugendlichen selbst möglichst zu vermeiden, sollten die Jugendlichen jedoch erst nach einer

längeren profunden Beobachtungsphase in betriebliche Praktika vermittelt werden. Allerdings muss auch beachtet werden, dass die Teilnahmemotivation sinkt, wenn der Praxisbezug zur anvisierten Ausbildung zu lange auf sich warten lässt. Dieses Problem lässt sich dann nicht auflösen, wenn beispielsweise der Ausbildungsstart unmittelbar bevorsteht und zeitnahe Agieren erforderlich ist.

4. „Sensibilisierung“ und „Matching“ – Operatives Vorgehen, Erfahrungen und Ergebnisse

4.1 Gewinnung und Sensibilisierung von KMU

Zur Sensibilisierung und Gewinnung von KMU für die oben beschriebene Zielgruppe müssen langfristige und nachhaltige Unternehmenskontakte aufgebaut werden. Insbesondere die Branchen, die Probleme bei der Besetzung ihrer Ausbildungsstellen haben, sollten verstärkt angesprochen werden. Die Kontaktaufnahme erfolgt i. d. R. telefonisch, dem potenziellen Ausbildungsbetrieb wird das Angebot unterbreitet, vorgesehene Bewerbungsunterlagen sowie weitergehende Informationen zum/zur Bewerber/-in zu kommunizieren. Daraus ergibt sich im Optimalfall ein Bewerbungsgespräch mit anschließendem Praktikum. Im weiteren Verlauf können bei persönlichen Besuchsterminen in den Betrieben weitere Fragen zur Zusammenarbeit während einer (angestrebten) regulären Ausbildung geklärt werden. Fragebogengestützt werden relevante Eckdaten zur Firma, den bisherigen Ausbildungserfahrungen, der aktuellen Ausbildungssituation, den Anforderungen an die Bewerber/-innen und diesbezügliche Toleranzspielräume erhoben. Von besonderer Bedeutung ist, dass es die Ansprechpartner/-innen im Betrieb verlässlich mit einem/einer festen Ausbildungscoach/-in zu tun haben, der/die auf die spezifischen Bedürfnisse der Unternehmen zeitnah reagieren kann. Die AbA muss vom Betrieb in jedem Fall als entlastendes Angebot und nicht als Mehraufwand wahrgenommen werden.

4.2 Passung – Matchingprozesse aktiv gestalten

Die Ansprache von Kooperationsbetrieben erfolgt branchenoffen, orientiert sich aber an den Berufswünschen der Jugendlichen. Dabei ist zu beachten, dass kleine und mittlere (Handwerks-)Betriebe vielfältige innerbetriebliche Organisationsstrukturen, Hierarchien und Ausbildungsgewohnheiten aufweisen, die sich oft ebenso heterogen darstellen wie die Potenziale und Schwierigkeiten der Jugendlichen. Matchingprozesse zwischen Betrieben und Jugendlichen mit jeweils heterogenen Merkmalen funktionieren daher nicht nach einem einheitlichen Schema und lassen sich kaum standardisieren, da sie oft von nicht kalkulierbaren, aber passungsrelevanten Variablen abhängen. Die Erfahrungen im Modellversuch bestätigen, dass Matching als ein individualisierter, dynamischer Prozess gelingen kann, wenn – ähnlich wie

in der Partnervermittlung – ergänzend zu den formalen Profiltermerkmalen (den „Hard Facts“) zusätzliche Hintergründe und Attribute „attraktiv“ und offen(siv) kommuniziert werden.

Dazu braucht der/die Vermittler/-in (der/die spätere Ausbildungsassistent/-in) fundierte Kenntnisse des Kompetenzpotenzials sowie des Förderbedarfs der Jugendlichen und gleichzeitig eine möglichst präzise Einschätzung der Ausbildungsrealität und des sozialen Klimas in den Betrieben. Außerdem sollte er/sie ein sensibles Gespür für die „Chemie“ zwischen beiden potenziellen Ausbildungspartnern haben, um deren Interaktions- und Dialogfähigkeit positiv zu befördern.

4.3 Potenzialorientierte Bewerbervermittlung

Oft ist für Jugendliche mit schwächeren Bildungsvoraussetzungen das schriftliche Bewerbungsverfahren eine unüberwindbare Hürde. Außerdem sind die Zeugnisnoten mit den Angaben über Fehlzeiten für die meisten Betriebe nach wie vor schon in der Vorauswahl die ausschlaggebenden Kriterien für bzw. gegen die Einladung zu einem Vorstellungsgespräch – selbst wenn nur wenige Bewerbungen vorliegen. Die betriebsseitige Skepsis, ob eine/ein Jugendliche/r mit schulischen Schwächen fähig wäre, die Ausbildung einschließlich der Theorie in der Berufsschule zu bewältigen, ist meist größer als die (möglicherweise nicht erkannte) Notwendigkeit/der Wunsch, Nachwuchs auszubilden. Die Vermittler/-innen nehmen aus diesem Grund schon im Vorfeld telefonischen Kontakt mit Betrieben auf. Diese Betriebe erhalten Informationen über die bisher ermittelten Kompetenzen potenzieller Bewerber/-innen sowie über deren Verhalten und Zuverlässigkeit. Dabei wird der Fokus ganz bewusst auf die Stärken der Jugendlichen gelenkt, schulische Schwächen werden thematisiert, durch Ergebnisse der Grundbildungsdiagnostik relativiert und mit dem Angebot der Ausbildungsassistenz verknüpft. Die Bewerbung des empfohlenen Jugendlichen wird somit vom Betrieb schon erwartet, der negative Eindruck schwächerer Zeugniszensuren vorab abgemildert. Durch die zusätzlichen Informationen hat der Betrieb konkrete Argumente, sich trotz geringerer formaler Voraussetzungen auf einen/eine Bewerber/-in mit heterogenen Merkmalen – zumindest für ein ausbildungsorientiertes Betriebspraktikum – einzulassen.

Die Erfahrung zeigt allerdings, dass die Öffnung der Betriebe von mehreren Bedingungen abhängt: Einerseits muss ein tatsächlicher Bedarf, d. h. ein Mangel an qualifizierten Bewerbungen, vorliegen. Existiert noch eine ausreichende Anzahl qualifizierter Bewerbungen, wird maximal eine Praktikummöglichkeit eingeräumt, die aber dann meist nicht in die Ausbildung mündet. Konsequenterweise empfiehlt sich die Konzentration auf Branchen mit spürbarem Bewerberrückgang, weil hier reelle Vermittlungschancen bestehen. Das bedeutet andererseits, Jugendliche stärker für solche – möglicherweise weniger populäre – Branchen/Berufe zu interessieren und sie vor allem auch für handwerkliche Berufe zu motivieren. Eine große Herausforderung im Matchingprozess ist es, die Jugendlichen für andere Berufe zu öffnen, sofern ihre formalen Voraussetzungen nicht zu ihren Berufswünschen passen („Gra-

ding“). Erschwert wird dies durch oft unrealistische Vorstellungen eines bildungsfernen Elternhauses, das in Unkenntnis des Ausbildungsmarktes ihren Kindern dazu rät, etwas „Besseres“ (mit Blick auf ihr eigenes Ansehen/Einkommen) zu erlernen. Um zu hoch gesteckten Erwartungen/Vorstellungen schon im Vorfeld zu begegnen, werden den Jugendlichen in der Ausbildungsvorbereitung ausgewählte Betriebe vorgestellt und diese auch beworben.

Sind die Jugendlichen über ein Praktikum einmal in einem Unternehmen angekommen, nehmen sie „ihren“ Betrieb vorrangig als neuen Sozialraum wahr, in dem sie sich bewähren, aber auch präsent sein wollen bzw. müssen. Fühlt sich der/die Jugendliche im Praktikum gut angenommen und aufgehoben, ist es leichter, ihn/sie auch nachhaltig für den betreffenden Beruf zu begeistern. Ein entscheidender Faktor im Matchingprozess ist dabei die „Kompatibilität“ der Charaktere von Ausbilder/-in als Bezugsperson und Auszubildendem/Auszubildender.

5. Ausgewählte Instrumente zum Arbeitsschwerpunkt „Ausbildungsassistenz“

5.1 Instrumentenportfolio – „Assistierte betriebliche Ausbildung“

Mit den „Assistierte betrieblichen Ausbildungen“ werden Betrieben und ihren Auszubildenden in ergänzenden Kooperationsvereinbarungen Assistenzleistungen zur Verfügung gestellt. Angepasst an die Bedarfe der jeweiligen Ausbildungskonstellation, werden aus dem hierzu entwickelten Instrumentenportfolio Unterstützungs- und Förderangebote (dialogische Feedbackgespräche, Monitoring Berufsschule, Azubi-Gruppen-Supervision und – nach individueller Absprache und Notwendigkeit – weitere flankierende Interventionen (Nachhilfeunterricht, sozialpädagogische Beratung)) zur Ausbildungssicherung realisiert. Im Rahmen von Erfahrungsforen mit den beteiligten Kooperationsbetrieben werden diese Unterstützungsleistungen und ihre Wirkung reflektiert und bei Bedarf weiter adaptiert.

Die Instrumente der Ausbildungsassistenz wirken zum einen als externe prozessgestaltende, das Ausbildungsgeschehen beeinflussende und strukturierende Interventionen, die Lern- und Anpassungsprozesse der Jugendlichen im Betrieb transparenter machen und sie mit förder- und sozialpädagogischen Elementen kombinieren. Zum anderen erweitern sie das praxisrelevante methodisch-didaktische Repertoire der Ausbilder/-innen sowie der ausbildenden Fachkräfte und sollen künftig in die Ausbildungsorganisation von Betrieben integriert werden. Jede Ausbildungsassistenz gestaltet sich entsprechend der Häufigkeit und Notwendigkeit von Aktivitäten unterschiedlich.

Für die Ausbildungsassistenz haben sich den betrieblichen Ausbildungsvertrag ergänzende Kooperationsvereinbarungen zwischen Betrieb, Bildungsdienstleister und Auszubildenden als zielführend erwiesen, die ein Portfolio von Assistenzangeboten optional vorhalten. In der Praxis konzentrieren sich die regelmäßig eingesetzten Instrumente im Wesentlichen auf folgende Formate, die Auszubildende und ausbildendes Personal adäquat unterstützen:

- ▶ trialogisches Feedbackgespräch: Förderung der Dialogfähigkeit von Auszubildenden und Ausbildenden in regelmäßigen Intervallen, Schaffung einer objektivierenden Perspektive durch moderierte Gesprächsführung zur Artikulation beider Seiten,
- ▶ Monitoring Berufsschulbesuch: engere Verknüpfung der Lernorte, individuelle Lernförderung/Nachhilfe nach Bedarf, gegebenenfalls Einleitung von ausbildungsbegleitenden Hilfen,
- ▶ kontinuierliche sozialpädagogische Betreuung: Beratung und Coaching bei finanziellen, familiären und persönlichen Unterstützungsbedarfen,
- ▶ Azubi-Gruppen-Supervision: Austausch, angeleitete Reflexion und Verarbeitung des individuellen Ausbildungserlebens (vier- bis fünfmonatlich),
- ▶ Austauschforen der beteiligten Betriebe: thematische Inputs zu bestimmten Aspekten (z. B. Motivation), Diskussion und kritische Reflexion der eigenen Ausbildungspraxis (ca. halbjährlich).

Im Verlauf von zwei Ausbildungsdurchgängen und -jahren wurden diese Assistenzformate an die konkreten Bedarfe der jeweiligen Ausbildungskonstellationen angepasst und auf ihre unterschiedlichen Organisationsstrukturen mit den Kooperationsbetrieben abgestimmt.

Auf zwei der oben angeführten Instrumente soll im Folgenden genauer eingegangen werden.

5.2 Trialogisches Feedbackgespräch

Trialogische Feedbackgespräche (z. B. im Rahmen der Probezeitauswertung) werden in ca. drei- bis viermonatigen Intervallen von der Ausbildungsassistenz moderiert und zusammen mit dem/der Ausbilder/-in bzw. der ausbildenden Fachkraft und dem/der Auszubildenden in den Betrieben durchgeführt. Die Gesprächsmethode ist so angelegt, dass der/die Moderator/-in auf Basis eines strukturierenden Leitfadens mit Bewertungskategorien den sachbezogenen Dialog zwischen den Beteiligten fördert und einübt. Auswertungen bzw. Feedbackgespräche haben die Funktion der Zwischenbilanzierung des Verlaufs der Ausbildungsetappen. Explizit dienen sie nicht nur zur Beurteilung des Kenntnisstandes in Bezug auf den Ausbildungsplan, sondern sind eine Beobachtungs- und Bewertungsmethode, mit der das Lern-, Leistungs- und Sozialverhalten in bestimmten Zeiträumen bzw. Ausbildungsabschnitten erfasst, dokumentiert und dem/der Auszubildenden dargelegt wird. Im Sinne des Lernprozesses geht es darum, Positiva wie auch Verbesserungs- oder Förderbedarfe an konkreten Beispielen so zu erläutern, dass der/die Auszubildende versteht, was gemeint ist und worauf es aus der Perspektive des Ausbilders oder der Ausbilderin ankommt. Dabei sollen die Auszubildenden motiviert und dabei unterstützt werden, sich weiterzuentwickeln bzw. an sich selbst zu arbeiten (vgl. STEINERT 2013 und BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG 2013b).

Insbesondere Jugendliche mit eher gering ausgeprägter Selbstwahrnehmung brauchen ein permanentes Feedback zur besseren Steuerung des eigenen Verhaltens. Sie müssen genau

wissen, wo sie stehen und welche Ziele aus Sicht des Ausbilders/der Ausbilderin angestrebt werden. Der/die Ausbilder/-in wiederum kann Erleben und subjektive Wahrnehmung der Ausbildungssituation von Auszubildenden und deren Auswirkungen, seine/ihre Einstellungen und damit auch mögliche Ursachen des beobachtbaren Verhaltens erfahren. Durch Fragen der Gesprächsleitung wird der/die Ausbilder/-in im Feedbackgespräch außerdem zur Reflexion von eigenen Ausbildungsgewohnheiten bzw. Lehr-/Unterweisungsmethoden angeregt, die in kleinen Betrieben häufig dem Primat der Auftrags erledigung untergeordnet bzw. an Mitarbeiter/-innen delegiert werden. Diese Thematik sollte im Feedbackgespräch jedoch nur sehr sensibel angeschnitten werden, kann jedoch als ein Inputthema für KMU-Austauschforen und gegebenenfalls als Qualifizierungsmodul für ausbildendes Personal wieder aufgegriffen werden.

Ein weiterer Aspekt von dialogischen Feedbackgesprächen ist die Entwicklung von Offenheit und Vertrauen in der (Ausbildungs-)Beziehung als Voraussetzung für eine funktionierende Zusammenarbeit und für konstruktives Lernen. Kommunikation, transparente Kriterien und die klare Benennung von Störfaktoren bzw. die Identifikation von Differenzen tragen dazu bei, sowohl Vermeidungs- bzw. Abwehrreaktionen als auch den Aufbau von Misstrauen und/oder die Verfestigung möglicherweise falsch interpretierter Wahrnehmungen zu verhindern und gemeinsam Lösungen zu erarbeiten. Feedback dient somit auch der sozialen Unterstützung und Beziehungsentwicklung im Ausbildungskontext. Dabei ist es besonders wichtig, dass der Betrieb durch wertschätzende und pädagogisch orientierte Haltung die Leistungen und das Verhalten des Azubis in Relation zu den definierten Erwartungen sowie zu den konkreten Aufgaben bzw. den betrieblichen Anforderungen transparent bewertet. Feedbackgespräche befördern also im Wesentlichen den konstruktiven Dialog zwischen Azubi und Ausbilder/-innen, sie sollten als methodisches Instrument eingeführt und fest in den Ausbildungsprozess integriert werden.

5.3 Azubi-Gruppen-Supervision

Durch Supervision in der Gruppe wird den Auszubildenden die Möglichkeit geboten, sich mit ihrer ersten beruflichen Rolle reflexiv auseinanderzusetzen und unter Anleitung über das Erleben ihrer Ausbildung sowie über ihre Veränderungsprozesse/Entwicklungen nachzudenken. Es können Aspekte wie An- und Überforderungen, Gelingen und Scheitern oder auch Besonderheiten betrieblicher Strukturen thematisiert werden. Im Austausch mit den anderen Auszubildenden werden typische Ausbildungsprobleme analysiert, um alternative Handlungsmöglichkeiten zu erarbeiten und – wenn möglich – von anderen zu lernen (vgl. GRÜTERING 2013).

Das Setting einer branchenübergreifenden Auszubildendengruppe, die nicht im direkten Arbeitszusammenhang miteinander steht, gibt den Teilnehmenden mehr Freiheit in ihren Äußerungen und Gedanken. Kollegialer Druck und eventuelle Konsequenzen für den Arbeitsplatz sind hier als Störfaktoren ausgeschlossen, Fallbeispiele können offen bearbeitet werden. Außerdem ergibt sich eine größere Vielfalt von Betriebsstrukturen und damit von

Vergleichsbeobachtungen mit ableitbaren möglichen Handlungsstrategien. Die Azubis erarbeiten sich gemeinsam ein Repertoire von Verhaltensoptionen, die sie in ihren Betrieben zur Konfliktlösung bzw. zur Bewältigung schwieriger Situationen einsetzen können. Durch den Austausch wird zudem das positive Gefühl erzeugt, dass andere Azubis ähnlich gelagerte Probleme haben bzw. Schwierigkeiten bewältigen müssen, die nun als relativ normal und vor allem als überwindbar wahrgenommen werden.

Die Supervisionstreffen sind bislang mit jeweils zwei inhaltlichen Schwerpunkten (leitfragenzentrierter Austausch/Kurzberichte und Schwerpunktfragestellung wie z. B. Motivationstief, Praxislernen u. Ä.) veranstaltet worden. Sie wurden mit Unterstützung einer Moderation in unterschiedlichen Gruppenstärken durchgeführt und sollten (künftig) ca. dreimal jährlich angeboten werden. Die Evaluation der Treffen ergab, dass für die Auszubildenden der gemeinsame Austausch und das Ansprechen von Problemen bzw. Konflikten in ihren Ausbildungsbetrieben/in der Berufsschule am bedeutendsten waren. Sie bewerteten die Supervisionstreffen als für sie „insgesamt sehr wichtig“.

6. Zusammenfassung und Ausblick

Zur stärkeren Integration von sozial- und/oder bildungsbenachteiligten jungen Menschen ins betriebliche Ausbildungssystem werden mit dem Modellversuch Voraussetzungen geschaffen, die eine Öffnung von KMU für die Potenziale von Jugendlichen mit heterogenen, zumeist schwächeren Startbedingungen ermöglichen. Sowohl für die Jugendlichen als auch für die KMU werden bedarfsgerechte Unterstützungs- und Dienstleistungsangebote zur individuellen Förderung und Begleitung bereitgestellt, mit denen flexibel und individualisiert auf die jeweiligen Bedarfe reagiert werden kann. Beide Adressatengruppen werden durch externes Ausbildungsmanagement bis hin zu einer regulären betrieblichen Ausbildung zusammengeführt. Ausbildungsassistenz, wie sie im Modellversuch entwickelt und praktiziert wird, setzt die individuelle Begleit- und Förderkette für Jugendliche und Betriebe während der dualen Ausbildung fort. Dabei orientiert sie sich am realen Bedarf der jeweiligen Ausbildungskonstellation: Was tatsächlich gebraucht wird – verlässlich und unkompliziert aus einer Hand. Entsprechend der Devise, dass „Ausbildungsreife“ im Betrieb hergestellt und der Ausbildungsverlauf durch adäquate Unterstützung sowie „Learning by Doing“ praktikabel gestaltet, stabilisiert und gesichert werden kann, ermöglicht das Modell AbA den Einbezug chancenärmerer und (bisher) kaum zu vermittelnder junger Menschen. Die Instrumente der Ausbildungsassistenz sollen perspektivisch entweder als externe Dienstleistung „abgerufen“ oder als immanente Ausbildungsbausteine von den Betrieben übernommen werden können.

Vor dem Hintergrund der Fachkräftesicherung intendiert das Modell AbA auch die regionale Vernetzung und Koordination von Unternehmen, Bewerbern/Bewerberinnen, Bildungsdienstleistern sowie den Institutionen der Arbeits-/Beschäftigungsförderung in einem

„Kompetenzzentrum Assistierte betriebliche Ausbildung“. Im KAbA sollen Methoden und Best Practice einer zielgruppenspezifischen Nachwuchsakquise/-qualifizierung angeboten, weiterentwickelt und verstetigt werden. Das KAbA könnte – innerhalb der bereits bestehenden Systeme der beruflichen Orientierung und Integration – eine kontinuierlich koordinierte Begleitkette in die duale Ausbildung realisieren. Die Rahmenbedingungen zur Konsolidierung einer solchen Einrichtung müssten allerdings noch ausgelotet werden.

Literatur

- ARBEITSGEMEINSCHAFT JUGENDBERUFSHILFE NEUKÖLLN (Hrsg.): Wegweiser Ausbildung für den Bezirk Neukölln 2010/2011. Berlin 2010 – URL: http://www.jugendnetz-berlin.de/de-wAssets/docs/06arbeitswelt/jugendberufshilfe/Wegweiser_Ausbildung__2010_neukoelln.pdf (Stand: 13.11.2013)
- BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG (Hrsg.): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2013. Bonn 2013a – URL: <http://datenreport.bibb.de/html/5740.htm> (Stand: 13.11.2013)
- BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG (Hrsg.): Handreichung für ausbildende Fachkräfte. Bonn 2013b – URL: http://www.bmbf.de/pub/handreichung_ausbildende_fachkraefte.pdf (Stand: 13.11.2013)
- BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN UND JUGEND (Hrsg.): Das Programm Kompetenzagenturen. Berlin 2013 – URL: http://www.kompetenzagenturen.de/das_programm_kompetenzagenturen/ (Stand: 13.11.2013)
- BRAINWIZARD OHG (Hrsg.): piopico – Der Einstellungstest-Trainer nach Berufen. Mannheim 2013 – URL: <http://www.piopico.de/Einstellungstest/training-information.php5> (Stand: 13.11.2013)
- DOLGE, STEPHANIE: Instrumente der Kompetenzförderung zur Sicherung von Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit benachteiligter Jugendlicher im Modellversuch „Assistierte betriebliche Ausbildung“. Bachelorarbeit an der Otto-von Guericke-Universität Magdeburg. Magdeburg 2012
- ENGRUBER, Ruth; BLECK, Christian: Modelle der Kompetenzfeststellung im beschäftigungs- und bildungstheoretischen Diskurs – unter besonderer Berücksichtigung von Gender-Mainstreaming. Gemeinschaftsinitiative Equal. Dresden 2005 – URL: http://www.prowork.cc/cms/upload/pdf/Modelle_gesamt.pdf (Stand: 26.05.2015)
- EP FLUEQUAL TÜR AN TÜR e. V. (Hrsg.): Was ist die Kompetenzbilanz für Migrant/inn/en? Augsburg 2013 – URL: <http://www.fluequal-kompetenzbilanz.de/was-ist-die-kompetenzbilanz> (Stand: 13.11.2013)
- GRÜTERING, Katja: Azubi-Supervision: Die Schonzeit ist vorbei. Zukunftsbau Berlin GmbH 2013 – URL: <http://www.k-aba.de/azubi-supervision-die-schonzeit-ist-vorbei/> (Stand: 13.11.2013)

- INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMER BERLIN (Hrsg.): IHK-Kompetenzcheck für Schulen. Berlin 2012 – URL: http://www.ihk-berlin.de/linkableblob/bihk24/aus_und_weiterbildung/bildungspolitik/Berufsorientierung_/1910832/.13./data/Kompetenzcheck-data.pdf; jsessionid=440CA17B94CED99011F60D0FF8F6B30C.repl23. (Stand: 13.11.2013)
- INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMER BERLIN (Hrsg.): Berliner Bildung in Zahlen. Berlin 2013 – URL: http://www.ihk-berlin.de/aus_und_weiterbildung/bildungspolitik/Statistik_und_Umfragen/813764/Berliner_Bildung_in_Zahlen.html (Stand: 13.11.2013)
- JASPER, Gerda; RICHTER Ulrike; HABER, Isabel; VOGEL, Henri: Ausbildungsabbrüche vermeiden – neue Ansätze und Lösungsstrategien. Bundesministerium für Bildung und Forschung. Bonn, Berlin 2009 – URL: http://www.bmbf.de/pub/band_sechs_berufsbildungsforschung.pdf (Stand: 13.11.2013)
- MIELKE, Janel: 7860 Berliner sind noch ohne Ausbildungsplatz. In: Der Tagesspiegel vom 05.08.2013. Berlin 2013 – URL: <http://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/ausbildungsstart-im-september-7860-berliner-sind-noch-ohne-ausbildungsplatz/8598184.html> (Stand: 13.11.2013)
- PFEIFFER, Iris; GRAMKE, Kai; HEINZELMANN, Susanne; FISCHER, Dominik: Gemeinsame Fachkräftestudie Berlin-Brandenburg 2010. Berlin, Brandenburg 2010 – URL: [http://www.prognos.com/Publications.520+M5f0d05a2c70.0.html?&tx_atwpubdb_pi1\[showUid\]=268](http://www.prognos.com/Publications.520+M5f0d05a2c70.0.html?&tx_atwpubdb_pi1[showUid]=268) (Stand: 13.11.2013)
- SEIPEL, KURT: Die Kompetenzbilanz. Das Modell des Zukunftszentrums Tirol. In: Magazin für Erwachsenenbildung at, 9 (2010), S. 2–7 – URL: http://erwachsenenbildung.at/magazin/10-09/meb10-9_02_seipel.pdf (Stand: 13.11.2013)
- STEINERT, Sabine: Jugendliche gezielt orientieren und motivieren. Zukunftsbau Berlin GmbH 2012 – URL: <http://www.k-aba.de/wie-aba-in-der-praxis-funktioniert-i/> (Stand: 13.11.2013)
- STEINERT, Sabine: Trialogisches Feedbackgespräch. In: foraus.de – Forum für AusbilderInnen. Bonn 2013 – URL: http://www.foraus.de/media/docs_content/InstrumentFeedbackAbA-Berlin_21031029.pdf (Stand: 13.11.2013)
- VOLLMAR, Meike; KLAUSKIEN, Anja: Berufsbildung auf einen Blick. Statistisches Bundesamt, Wiesbaden 2013 – URL: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/BeruflicheBildung/BerufsbildungBlick0110019129004.pdf?__blob=publicationFile (Stand: 13.11.2013)
- ZUKUNFTSBAU BERLIN GMBH (Hrsg.): „ZUBKom“ – biographische Kompetenzbilanzierung. Berlin 2013 – URL: <http://www.k-aba.de/tag/zubkom/> (Stand: 13.11.2013)

Schlagworte

Sensibilisierung, Ausbildungsvorbereitung, Matching, Qualifizierung, Ausbildungsassistenz

Brigitte Hörmann

2.2.4 Unterstützung aus einer Hand für kleine und mittlere Ausbildungsbetriebe

Im Modellversuch „AnHand“ sind vielfältige Produkte zur Fachkräftesicherung von kleinen und mittleren Unternehmen und zum Übergang in Ausbildung für arbeitsbenachteiligte Menschen entstanden. Der VabW e. V., seine Partner und Fördergeber haben sich die Aufgabe gestellt, die Betriebe bei der Ausbildung heterogener Zielgruppen und allen damit verbundenen Fragen ganzheitlich zu begleiten und in die Lage zu versetzen, auch schwächere Jugendliche qualifiziert ausbilden zu können.

Ausgangslage

In der StädteRegion Aachen, in welcher der Modellversuch „AnHand“ angesiedelt ist, spiegeln sich die deutschlandweiten Auswirkungen der demografischen Entwicklung wider. Der bereits länger prophezeite Fach- und Nachwuchskrätemangel wird zunehmend Realität, für kleine und mittelständische Unternehmen ist der „Leidensdruck“ schon jetzt sehr hoch. Im Kammerbezirk Aachen beklagen die Betriebe einen Bewerberrückgang (quantitativ als auch qualitativ), wobei die klassischen handwerklichen Berufe, deren Rahmenbedingungen als unattraktiv erscheinen, besonders betroffen sind (vgl. HWK Aachen, Juni 2011: Sonderumfrage). Um auf Dauer wettbewerbsfähig bleiben zu können, sind KMU mehr denn je gefordert, für die Zukunft vorzusorgen und die Risiken für ihren Betrieb durch Sicherstellung des Fachkräftenachwuchses zu minimieren.

Intention und Handlungsansatz: Unterstützungsleistungen aus einer Hand

„AnHand“ ist einer von 17 Modellversuchen im Rahmen des BIBB-Förderschwerpunkts „Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance zur Fachkräftesicherung“, die aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung gefördert werden. Träger ist der Verein für allgemeine und berufliche Weiterbildung in Alsdorf, der das Vorhaben in Kooperation mit dem Sozialwerk Aachener Christen durchführt.

Ziel des *Modellversuchs* war es, kleine und mittelständische Betriebe zu sensibilisieren, zu ermutigen und darin zu unterstützen, das vorhandene und noch nicht ausgeschöpfte Potenzial einer Vielzahl von Jugendlichen und jungen Erwachsenen mit unterschiedlichen Talenten und Fähigkeiten zu erkennen und als Chance für die Nachwuchssicherung zu nutzen.

„AnHand“ stellt den Betrieb und sein Ausbildungspersonal in den Mittelpunkt. Durch einen ganzheitlich betriebsorientierten Ansatz, der eine Begleitung der KMU sicherstellt, sollten die Ausbildungsmotivation erhalten und gefördert und die Betriebe in ihrer Ausbildungskompetenz gestärkt werden. Was die Betriebe und ihr Ausbildungspersonal dafür benötigen, galt es – ausgehend von der Bedarfslage von KMU –, im Rahmen des Modellversuchs zu entwickeln.

Den für die Beteiligung am Modellversuch gewonnenen 32 Kooperationsbetrieben wurde professionelle Hilfe durch Betriebsberater/-innen in der Ausbildungsbegleitung angeboten. Den Schwerpunkt bilden Kleinst- und Kleinbetriebe aus dem handwerklichen Bereich (bis 50 Mitarbeiter/-innen), die über ein hohes Potenzial an Ausbildungsplätzen verfügen, zugleich aber Schwierigkeiten haben, diese zu besetzen.

Gemeinsam mit den Kooperationsbetrieben identifizierte „AnHand“ „neuralgische Punkte“, entwickelte und erprobte auf dieser Grundlage praxistaugliche Werkzeuge und Strategien zur passgenauen Besetzung von Ausbildungsplätzen, zur Erweiterung der Ausbildungskompetenz und in der Begleitung der Ausbildung (mit zurzeit 35 Auszubildenden).

Im Rahmen des Modellversuchs konnte Folgendes entwickelt und erprobt werden:

- ▶ ein professionelles, ganzheitliches und an den betrieblichen Voraussetzungen und Bedürfnissen orientiertes Dienstleistungsangebot für KMU,
- ▶ Verfahren zur passgenauen Vermittlung und zur Abbruchprävention sowie
- ▶ Konzepte und Instrumente, die der Stärkung der Kompetenz der Ausbildungskräfte dienlich sind.

Die Unterstützungsleistungen umfassen alle – im Rahmen eines externen Ausbildungsmanagements – anfallenden Aktivitäten: von der Analyse des betrieblichen Ausbildungsbedarfs über die Gewinnung von Auszubildenden bis zur Begleitung der Ausbildungsverhältnisse. Zudem wurde den Betrieben der Aufbau eines dem Vorhaben dienlichen Netzwerks angeboten, und es wurden Möglichkeiten zum Austausch der Kooperationsbetriebe untereinander geschaffen. Schnell wurde aber deutlich, dass die reine „Fokussierung“ auf den Betrieb bzw. die in der Ausbildung Tätigen nicht ausreicht, sondern dass für eine erfolgreiche Zielerreichung auch eine Unterstützung der Bewerber und Bewerberinnen notwendig ist.

Wenngleich die Förder- und Unterstützungsbedarfe und -verläufe sowohl vom Intensitätsgrad als auch der Häufigkeit her sehr unterschiedlich sind, ist tendenziell festzustellen: je kleiner der Betrieb, desto höher der Unterstützungsbedarf.

Die Erfahrungen zeigen: Ein bedarfsgerechtes Angebot (dies heißt auch, ein Angebot, das angenommen wird) muss

- ▶ schnell verfügbar sein (wenn es „brennt“, also Krisenintervention),
- ▶ unkompliziert in Anspruch genommen werden können (keine bürokratischen Hürden),
- ▶ eine aufsuchende Struktur/Gehstruktur aufweisen (keine Kommstruktur),
- ▶ ganzheitlich – aus einer Hand – angeboten werden (keine Segmentierung der Dienstleistungen),

- ▶ individuell/betriebsorientiert sein (den Betrieb „dort abholen, wo er steht“),
- ▶ persönliche, kontinuierliche Ansprechpartner garantieren (ein Ansprechpartner stärkt die Vertrauensbildung) sowie
- ▶ passgenaue Lösungen anstreben (erhöht die Nachhaltigkeit/Abbruchprävention und reduziert den Unterstützungsbedarf).

Instrumente zur passgenauen Vermittlung und zum Aufbau einer betrieblichen Feedbackkultur

Im Folgenden sollen exemplarisch zwei Instrumente aus der Praxis des Modellversuchs dargestellt werden, die in zwei Phasen des Prozesses der ganzheitlichen Unterstützung der Ausbildungsbetriebe zum Tragen kommen:

- ▶ ein Kompetenzfeststellungsverfahren, das geeignet ist, auch solche Potenziale von jugendlichen Bewerbern und Bewerberinnen zu identifizieren, die in Schulzeugnissen und herkömmlichen Eignungstests nicht zum Ausdruck kommen, die aber von besonderer Relevanz im Hinblick auf die jeweils spezifischen und systematisch bestimmten betrieblichen Anforderungsprofile sind (vgl. HÖRMANN/BUSSMANN 2013), und
- ▶ ein Feedbackfragebogen, der eingesetzt wird, um die jeweilige Sicht von Ausbildungskräften und Auszubildenden auf Verlauf und Ergebnisse des Ausbildungsprozesses zu erfassen und beiden Seiten – unter Moderation einer externen Beratung – transparent zu machen.

Kompetenzfeststellungsverfahren: ein Instrument zur passgenauen Vermittlung

Die Entwicklung des Verfahrens basiert auf der Grundannahme, dass jeder Mensch ein individuell unterschiedlich ausgeprägtes Leistungs- und Entwicklungspotenzial mitbringt, das aber nicht immer auf Anhieb erkenn- und sichtbar ist. Zudem wird davon ausgegangen, dass der Erfolg der Fachkräftenachwuchssicherung entscheidend davon abhängt, ob es dem Betrieb gelingt, den für ihn „richtigen“ Auszubildenden zu finden. „Richtig“ meint in diesem Zusammenhang den jungen Menschen, der mit seinen persönlichen Potenzialen, Ressourcen, Fähigkeiten und Stärken den (individuellen) betrieblichen Anforderungen entspricht. Dies kann entscheidend dazu beitragen, eine langfristige Bindung an den Betrieb anzulegen und damit Ausbildungsabbrüche zu vermeiden.

Pädagogische Prinzipien

Die Entwicklung des Verfahrens wurde von einigen grundlegenden Prinzipien, die in der Umsetzung bzw. Durchführung Gültigkeit haben sollten, geleitet:

- ▶ **Komplexität:** Das Verfahren bezieht alle Kompetenzbereiche – personelle, methodische, praktische, fachliche und überfachliche – mit ein.

- ▶ Differenziertheit: Das Verfahren beinhaltet Elemente der Selbsteinschätzung, Fremdeinschätzung und Reflexion und ist handlungs- und gesprächsorientiert.
- ▶ Subjektorientierung: Das Verfahren ist so angelegt, dass es die individuellen Potenziale, Ressourcen und Fähigkeiten der Teilnehmenden sichtbar werden lässt.
- ▶ Partnerschaftlich: Das Verfahren beruht auf gegenseitiger Wertschätzung durch Einschätzung.
- ▶ Betriebsorientierung: Die betriebs- und aufgabenspezifischen Bedarfe des einzelnen Betriebes stehen im Mittelpunkt.
- ▶ Anerkennung der Vielfalt: Das Verfahren berücksichtigt sowohl die Verschiedenartigkeit der Teilnehmenden als auch die der Betriebe.
- ▶ Transparenz: Das Verfahren muss so gestaltet sein, dass die Adressaten das Ziel, den Ablauf und die Bedeutung verstehen.

Das Verfahren setzt sich aus schriftlichen Test- und Beobachtungsverfahren und einem praktischen Teil zusammen.

Das Anforderungsprofil

Im Anforderungsprofil werden 29 allgemein relevante Arbeitsmerkmale aufgeführt. Der Betrieb entscheidet, welche Gewichtung er den jeweiligen Merkmalen in Bezug auf die Erfordernisse des Ausbildungsberufs und der individuellen betrieblichen Erfordernisse zukommen lässt. Zudem werden frei formulierte Bemerkungen bezogen auf zusätzliche Wünsche und Bedarfe seitens des Betriebes festgehalten (z. B. Standort des Ausbildungsbetriebes, Arbeitszeiten, Informationen zum Betrieb, „Unternehmensmotto bzw. Unternehmensphilosophie“). Das Anforderungsprofil dient als Grundlage für die Akquise und das Bewerbungsgespräch und für die Entscheidung über die Erstellung praxisrelevanter Aufgaben im nachstehend beschriebenen Profiling.

Der berufliche „Talentecheck“

Sofern Betriebe überhaupt sogenannte berufliche Eignungstests (standardisiert oder selbst entwickelt) einsetzen, wird aus den Gesprächen mit denjenigen, die damit bereits Erfahrungen gesammelt haben, immer wieder deutlich, dass die Verfahren hinsichtlich der Erfassung beruflicher Eignung zum Teil als unzulänglich und im Hinblick auf eine Entscheidung für (bzw. gegen) die Übernahme in ein Ausbildungsverhältnis als im Ergebnis fragwürdig beurteilt werden. Die Tests scheinen keine realistische Abbildung dessen zu vermitteln, was die Bewerber tatsächlich mitbringen.

Der Modellversuch entwickelt daher modifizierte, auf die Zielgruppe der jungen Menschen abgestimmte Tests für den jeweiligen Ausbildungsberuf, und zwar unter Einbezug des einzelnen Betriebes. Die Aufgaben aus verschiedenen Testbereichen werden mit den Ausbildungsverantwortlichen des Unternehmens abgestimmt, weil davon ausgegangen wird, dass

diese am besten wissen, welche Aufgaben für den Ausbildungsberuf Relevanz und letztlich Aussagekraft haben.

Der berufliche „Talentcheck“ umfasst modifizierte Fragen aus Eignungstests des Verlags U-Form, Fragen aus den vom Träger des Modellversuchs entwickelten und erstellten Tests (hier kann aus einem großen vorhandenen Portfolio geschöpft werden) und Fragen, die der Betrieb ergänzend oder modifiziert integriert wissen möchte.

Beispielhaft sei hier die Struktur des Talentchecks für den Ausbildungsberuf des Maschinen- und Anlagenführers angeführt. Er umfasst ausgewählte Fragen von Tests des U-Form-Verlags (Test 616 B für Metall- und Elektroberufe, Test 640 für Handwerkliche Berufe und Test 628 Konzentrationstest) sowie vom Bildungsträger des Modellversuchs erstellte Tests zu den Themen „Mathematik“ und „Technisches Verständnis“. Die Fachgebiete sind differenziert und umfassen: technisches Verständnis, fachbezogenes Rechnen, technisches räumliches Verständnis, Verständnis technischer Texte, Kundenorientierung, Logik, räumliche Vorstellung, Textverständnis/Wortschatz, Rechtschreibung und Zeichensetzung sowie Konzentration.

Profiling zur Kompetenzfeststellung

Im Rahmen des Modellversuchs wurden verschiedene bereits vorhandene und erprobte Instrumente zur Kompetenzfeststellung gesichtet und hinsichtlich der Eignung für das eigene Verfahren überprüft. Der Modellversuch entschied sich für das Förderverfahren „MELBA“, das auf die berufliche Integration von Personen abzielt, deren Fähigkeiten aufgrund von Behinderungen beeinträchtigt sind. Dieses Verfahren wurde von einer Projektgruppe unter der Leitung der Universität-Gesamthochschule Siegen im Rahmen eines geförderten Forschungsprojekts des Bundesministerium für Arbeit und Soziales zunächst für den Bereich der Rehabilitation und Integration entwickelt.

MELBA ist ein Verfahren, mit dem einerseits die Fähigkeiten einer Person und andererseits die Anforderungen einer Tätigkeit dokumentiert und für eine fähigkeitsadäquate Platzierung verglichen werden können. Mit Hilfe des diagnostischen Moduls „Ida“, das auf das Dokumentationsinstrument MELBA abgestimmt ist, können diejenigen arbeitsrelevanten Schlüsselqualifikationen erhoben und beurteilt werden, die mit dem Verfahren MELBA dokumentiert werden. Ida besteht aus einem Set von insgesamt 14 standardisierten Arbeitsproben. Dazu gehören neben verschiedenen „Papier und Bleistift“-Verfahren auch eine Reihe eher manueller Aufgaben. Die 14 Arbeitsproben stellen Operationalisierungen dar, mit deren Hilfe primär kognitive Fähigkeiten, Fähigkeiten zur Art der Arbeitsausführung, psychomotorische Fähigkeiten und Fähigkeiten aus dem Bereich Kulturtechniken/Kommunikation beurteilt werden können.

Ein Betriebsberater/eine Betriebsberaterin verfügt über die Lizenz für das Verfahren und somit über die Berechtigung der Aus- bzw. Durchführung und über die entsprechenden Materialien (Materialkoffer).

Die in den betrieblichen Anforderungsprofilen erhobenen Items werden den Fähigkeitsprofilen der Teilnehmenden gegenübergestellt und analysiert. So können Aussagen getroffen werden, ob und inwieweit sich die Anforderungen des Unternehmens mit der „Eignung“ der einzelnen Teilnehmenden decken. Der Vergleich vermittelt wertvolle Erkenntnisse für den Auswahlprozess.

Im Rahmen des Kompetenzfeststellungsverfahrens konnte konstatiert werden, dass sich dieses Instrument sowohl für die im Rahmen des Modells definierte Zielgruppe der Jugendlichen eignet als auch den betrieblichen Anforderungen entgegenkommt.

Praxistag zur Kompetenzfeststellung (ein- oder mehrtägig)

Der Praxistag stellt einen gleichwertigen und wichtigen Bestandteil im Rahmen des Verfahrens dar. Grundsätzlich wird die Gestaltung des Praxistages gemeinsam mit dem Betrieb entwickelt und muss an die jeweiligen Möglichkeiten angepasst werden (die Betriebsberatung hat dabei eine beratende bzw. empfehlende Funktion). Im Regelfall wird der Praxistag vom Betrieb bzw. dem Ausbildungspersonal alleine durchgeführt, und zwar in Form einer Betriebsführung, eines Übungstags (Erstellung eines Werkstückes unter Anleitung), eines Praktikums oder einer Mischung aus allem. Diese Praxisphase kann also einen oder auch mehrere Tage umfassen.

Ablauf des Verfahrens

Schritt 1: Anforderungsprofil erstellen

Die Betriebsberater/-innen besuchen die Betriebe und erstellen gemeinsam mit ihnen das Anforderungsprofil. Dieses Anforderungsprofil

- ▶ entsteht im Austausch unterschiedlicher Akteure und präsentiert damit verschiedene Sichtweisen (die der Betriebsberater/-innen und die der Ausbildungskräfte),
- ▶ visualisiert unmittelbar die Anforderungen und ist überschaubar (für Netzwerker und für Ausbildungsplatzsuchende),
- ▶ bildet die Grundlage für das Bewerbungsgespräch,
- ▶ dient der Erstellung praxisrelevanter Aufgaben im Profiling,
- ▶ ist individuell, aber übersichtlich,
- ▶ dient der Sensibilisierung im Hinblick auf das, was für die Ausbildung wichtig ist,
- ▶ fördert die Reflexion der betrieblichen Ansprüche bzw. Anforderungen und
- ▶ unterstützt die Darstellung des Berufsbildes und des Unternehmens.

Dieses Gespräch unterstützt damit die Sensibilisierung der Betriebe bzw. Ausbildungskräfte für die Potenziale der chancenärmeren jungen Menschen.

Der Besuch ist meist mit einer Betriebsbesichtigung verbunden, sodass sich die Betriebsberater/-innen ein umfassendes Bild verschaffen, das sie dann den jeweiligen Ausbildung suchenden jungen Menschen im Bewerbungsgespräch vermitteln können.

Schritt 2: Anforderungen an das Akquise-Netzwerk weiterleiten

Das Anforderungsprofil wird anonymisiert an das umfangreiche Fördernetzwerk des Modellversuchs in der StädteRegion Aachen (Maßnahmen und Projekte im Übergangsbereich, Schulen, Kammern, Jobcenter, Kulturvereine) gesendet. Auf die Nennung des Betriebes wird verzichtet, um eine direkte Kontaktaufnahme der Bewerber/-in zum Betrieb zu vermeiden und damit einer „vorschnellen“ Ablehnung durch den Betrieb vorzubeugen. Zudem sollte die beiderseitige Heranführung an den Auswahlprozess in kleinen Schritten vollzogen werden.

Schritt 3: Bewerbungsgespräche und Auswahl

Die Berater/-innen sichten die bei Modellversuch eingegangenen Bewerbungsunterlagen und führen mit allen Interessierten (auf Grundlage des Anforderungsprofils) ausführliche Bewerbungsgespräche. Die Betriebsberater/-innen unterstützen die Bewerber/-innen – soweit erforderlich –, z. B. beim Erstellen der Bewerbungsmappen, aber auch bei Problemen mit der Wohnungssituation oder bei Schulden etc., also allem, was möglicherweise gegen eine erfolgreiche Vermittlung in Ausbildung spricht.

Alle Bewerber/-innen, die laut Anforderungsprofil unter Berücksichtigung von Ressourcen und Potenzialen ein Mindestmaß an Passgenauigkeit erreichen, werden dem Betrieb im Kurzprofil vorgestellt. Verfügt der Betrieb noch über eigene Bewerbungseingänge, werden diese ebenfalls in das Bewerbungsverfahren einbezogen. Die Auswahl der Bewerber/-innen für die Teilnahme am Kompetenzfeststellungsverfahren erfolgt gemeinsam mit dem Betrieb.

Schritt 4: Durchführung des Kompetenzfeststellungsverfahrens

Die Einladung zum Kompetenzfeststellungsverfahren erfolgt über die Betriebsberatung – mit Informationen zum Zeitraum, zu den Testgebieten (Musteraufgaben), zum Ablauf und zum Verfahren. Die Durchführung kann sowohl beim Bildungsträger als auch im Betrieb selbst stattfinden (sofern geeignete räumliche Voraussetzungen vorhanden sind). Die Bewerber/-innen wissen zu diesem Zeitpunkt bereits, um welchen Betrieb es sich handelt. Sie werden in der Einladung zudem darauf hingewiesen, dass am zweiten Tag Ausbildungskräfte des Betriebs hinzukommen werden, damit sie sich der gesamten Gruppe der Teilnehmer/-innen vorstellen und Fragen beantworten.

Der berufliche Talentecheck wird von der Betriebsberatung durchgeführt, die auch Hilfestellungen bei Verständnisschwierigkeiten gibt. Zudem versucht sie, auf die aktuelle Situation der Bewerber/-innen individuell einzugehen (kurze Unterbrechung bei zu großer Nervosität etc.).

Die Tests werden nach einem Punktesystem am selben Tag ausgewertet. Den Teilnehmenden werden die Ergebnisse aus den Fachbereichen/Fachgebieten mitgeteilt bzw. nach Bedarf auch noch gemeinsam mit ihnen analysiert (z. B.: Was ist gut gelungen? Wo muss eventuell noch „nachjustiert“ werden?).

Das Profiling wird hauptverantwortlich durch die lizenzierte Betriebsberatung durchgeführt. Sie stellt im Vorfeld die entsprechenden Aufgaben (auf Grundlage der im Anforderungsprofil aufgelisteten und gewichteten 29 Arbeitsmerkmale) zusammen. Nach Möglichkeit werden dabei jeweils mehrere Aufgaben ausgewählt, die ein relevantes Arbeitsmerkmal überprüfen sollen, um so zu einer besseren Einschätzung zu kommen. Die Moderation des Verfahrens, die Erklärung der Aufgaben sowie die Beantwortung von Fragen übernimmt die Betriebsberatung. Die Gruppengröße sollte 10 Teilnehmer/-innen nicht überschreiten. Die Betriebsberatung wird von weiteren Kolleginnen und Kollegen unterstützt, dabei sollte ein Schlüssel von einem Beobachter/einer Beobachterin zu zwei Bewerbern/Bewerberinnen realisiert werden. Bei Verständnisfragen wird – wie am ersten Tag – Hilfestellung gegeben.

Im Regelfall zur Halbzeit wird das Profiling unterbrochen, um ein persönliches Kennenlernen zwischen dem Betrieb bzw. den Ausbildungskräften und den Bewerbern und Bewerberinnen in einem „lockeren“ Rahmen zu ermöglichen. Es können gegenseitig Fragen gestellt werden; zudem wird das weitere Vorgehen (Betriebspraktikum etc.) erläutert. Im Vorfeld können sich die Ausbildungskräfte von einzelnen praktischen/handwerklichen Ergebnissen überzeugen und sich ein erstes Bild machen.

Am Ende des Tages werden die Ergebnisse aus den Beobachtungen diskutiert und die jeweiligen Profilwerte festgelegt. Die Ergebnisse erhalten die Bewerber/-innen in einem individuellen Feedback.

Das Unternehmen erhält die Auswertungen aus beiden Tagen. Auf Grundlage der Ergebnisse entscheidet der Betrieb, welche Teilnehmer/-innen er zu einem Praxistag einladen möchte. Der Betrieb meldet seine Beobachtungen an die Betriebsberatung zurück und reflektiert diese gemeinsam mit ihr.

Schritt 5: Matching und Entscheidung

Es erfolgt eine gemeinsame Auswertung in Zusammenschau aller Faktoren und Ergebnisse. Schließlich entscheidet der Betrieb allein darüber, mit wem er seine Ausbildungsplätze besetzen möchte.

Feedbackbogen

Im Betriebsalltag stellen Ausbildungsabbrüche ein nicht zu unterschätzendes Risiko dar. Der Anteil der vorzeitig aufgelösten Ausbildungsverträge schwankt seit Beginn der 2000er-Jahre zwischen ca. 20 und knapp 25 Prozent und hatte 2012 seinen bisherigen Höhepunkt erreicht (vgl. BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG 2014, S. 169). Sowohl Betriebe als auch die Auszubildenden selbst haben meist bereits viel investiert und dementsprechend auch viel zu verlieren: der Betrieb Zeit, Geld und seinen Fachkräftenachwuchs, die Auszubildenden einen qualifizierten Abschluss und den Übergang in eine anschließende (dauerhafte) Beschäftigung.

Diese Feststellung gilt auch für die Betriebe, mit denen im Rahmen des Modellversuchs kooperiert wurde. Für die Phase der Begleitung von Ausbildungsverhältnissen wurde daher das Abbruchrisiko als „neuralgischer Punkt“ fokussiert. In der Hauptsache werden Ausbildungsverträge von den Auszubildenden gekündigt, wobei die Gründe hierfür sehr unterschiedlich sein können. Häufig werden private Probleme, Konflikte zwischen Ausbildungskräften und Auszubildenden, Leistungen im Betrieb und in der Schule, aber auch geringe Motivation und „falsche“ Vorstellungen und Erwartungen der Auszubildenden an den Arbeitsalltag genannt (vgl. EMNID 2000; SCHÖNGEN 2003a/b; PIENING u. a. 2009).

Im Hinblick auf die Zielgruppe junge Menschen mit schwierigen Startvoraussetzungen ist anzunehmen, dass diese Aspekte mit noch größerer Sorgfalt und Sensibilität zu beachten sind und dass an die Ausbilder/-innen in diesem Kontext hohe Anforderungen gestellt werden. Es ist zu beobachten, dass die in der Ausbildung Tätigen zwar häufig durchaus die Notwendigkeit sehen, Probleme frühzeitig und offen anzusprechen, aber meist nicht wissen, wie sie solch ein Gespräch angemessen angehen. Ferner haben Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit den Betrieben gezeigt, dass die Gründe für Ausbildungsabbrüche häufig ihren Ausgangspunkt in Missverständnissen haben, die auf unterschiedliche Wahrnehmungen und Sichtweisen beider Seiten zurückzuführen sind.

Die Zusammenschau der Erfahrungen wurde zum Ausgangspunkt genommen, um ein Instrument zu entwickeln, das dabei hilft, Schwierigkeiten im Ausbildungsalltag frühzeitig zu erkennen und somit präventiv zu begegnen.

Der Feedbackbogen wurde für Ausbildungsbetriebe (kleine und mittelständische Unternehmen) und deren Ausbilder/-innen und ausbildende Fachkräfte auf der einen sowie Auszubildende auf der anderen Seite entwickelt.

Den Feedbackbogen können alle professionell, in der Ausbildungsbegleitung Tätigen nutzen. Der Einsatz des Feebo soll dazu beitragen,

- ▶ Gründe, die zu Ausbildungsabbrüchen führen können, frühzeitig zu identifizieren,
- ▶ unterschiedliche Wahrnehmungen von Auszubildenden und Ausbildungskräften sichtbar und beschreibbar zu machen,
- ▶ unterschiedliche Sichtweisen mit professioneller Unterstützung thematisieren und diskutieren zu können,
- ▶ konstruktive Handlungsschritte abzuleiten,
- ▶ das Vertrauensverhältnis zwischen Auszubildendem/Auszubildender und Ausbilder/-in zu stärken,
- ▶ die Ausbilder motivation und -kompetenz zu fördern sowie letztlich
- ▶ eine „Feedbackkultur“ in den Betrieben, insbesondere zwischen Ausbildungskräften und Auszubildenden, aufzubauen.

Grundlage

Jeder Mensch besitzt einen sogenannten „blinden Fleck“. Als „blinder Fleck“ werden alle Eigenschaften einer Person bezeichnet, die sie an sich selbst nicht wahrnehmen kann oder will, welche

aber von Außenstehenden durchaus realisiert werden. Auf Grund dieses Phänomens verfügt jeder Mensch nur über seine eigene, begrenzte Sichtweise der Realität. Selbst- und Fremdbild weichen oftmals sehr stark voneinander ab, und die Wirkung auf andere ist nicht immer identisch mit der eigenen Vorstellung davon. Unterschiedliche Wahrnehmungen von Personen führen häufig zu Missverständnissen, die, wenn sie nicht frühzeitig „aufgeklärt“ werden, in Konflikte münden. Rückwirkend sind unterschiedliche Wahrnehmungen und daraus abgeleitete und zum Teil schon festgefahrene Handlungsmuster nur schwer zu korrigieren, Konflikte können häufig nur noch schwer gelöst werden. Rückmeldungen ermöglichen es, sich mit den Unterschieden zwischen dem Bild, das wir uns über uns selbst machen, und dem Bild, das andere sich über uns machen, auseinanderzusetzen. Hier setzt der Feedbackbogen an: den Blick für die Wahrnehmung des anderen zu schärfen und möglichen Schwierigkeiten präventiv zu begegnen.

Pädagogische Prinzipien

Die Entwicklung des Verfahrens wurde von einigen grundlegenden Prinzipien, die in der Umsetzung bzw. Durchführung Gültigkeit haben, geleitet.

Das Instrument und dessen Einsatz sind

- ▶ partnerschaftlich: die Gleichwertigkeit der Sichtweisen schafft gegenseitige Wertschätzung (der Feedbackbogen dient nicht zur Beurteilung);
- ▶ differenziert und strukturiert: reflexiv und gesprächsorientiert werden die relevanten Themenkomplexe für die erste Zeit nach dem Einstieg in die Ausbildung und den späteren Verlauf erfasst;
- ▶ flexibel: die Zeitpunkte der Befragung können grundsätzlich individuell bestimmt werden;
- ▶ arbeits- und lebensweltorientiert: beide Bereiche werden einbezogen (systemische Ausrichtung), denn die Lebenswelt hat einen wichtigen Einfluss auf die Arbeitswelt (und umgekehrt).

Tatsächlich handelt es sich bei dem Instrument um zwei einzelne Fragebögen, jeweils für Ausbilder/-innen und Auszubildende. Beide Fragebögen sind sowohl vom Inhalt als auch von der Reihenfolge her identisch und unterscheiden sich lediglich in der personalisierten Formulierung.

Die Themenblöcke resultieren thematisch aus der Identifizierung von typischen Gründen für eine Lösung von Ausbildungsverträgen, sie beziehen sich hauptsächlich auf

- ▶ Motivation,
- ▶ familiäre/Beziehungsprobleme,
- ▶ Verhalten/Leistungen im Betrieb,
- ▶ Verhalten/Leistungen in der Schule,
- ▶ Konflikte mit Kollegen/Vorgesetzten sowie
- ▶ „falsche Vorstellungen“ vom Beruf/Berufsbild.

Der Feedbackbogen besteht aus offenen und geschlossenen Fragen, letztere können im Multiple-Choice-Verfahren beantwortet werden. Es wurde darauf geachtet, dass die Beantwortung bzw. das Ausfüllen des Fragebogens einfach und nicht zu zeitaufwendig zu handhaben ist. Der Feedbackbogen umfasst 50 Fragen, die gemeinsam mit Kooperationsbetrieben und Auszubildenden entwickelt wurden.

Der Azubi-Fragebogen wird auf Papier ausgehändigt, der Ausbilder-Fragebogen auf Folie (mit entsprechendem Folienstift), damit die Fragebögen nachher ohne viel Zeitaufwand aufeinandergelegt und verglichen werden können. Beide Bögen haben einen breiteren Rand, damit die professionelle Fachkraft sich bei der Auswertung Notizen machen kann. Die beiden Fragebögen werden in Deckung gebracht, sodass Übereinstimmungen und Unterschiede bzw. Abweichungen der Sichtweisen schnell deutlich werden. Dies bildet die Grundlage für die Auswertungsgespräche.

Der Feedbackbogen sollte zwei bis drei Monate nach Ausbildungsbeginn zum ersten Mal zum Einsatz kommen. Er kann in der Folge beliebig eingesetzt bzw. wiederholt werden:

- ▶ Schritt 1: Gemeinsames Einführungsgespräch des Betriebsberaters/der Betriebsberaterin mit Auszubildenden und Ausbildungskräften im Betrieb, bei dem das Instrument, das Ziel und die Handhabung bzw. Durchführung vorgestellt und erläutert werden.
- ▶ Schritt 2: Die Fragebögen werden von Ausbildungskräften und Auszubildenden innerhalb einer Woche getrennt voneinander ausgefüllt und an den Betriebsberater/die Betriebsberaterin gesandt.
- ▶ Schritt 3: Innerhalb von zwei Wochen nimmt die Beratungsfachkraft die Auswertung vor.
- ▶ Schritt 4: In einem gemeinsamen Gespräch aller Beteiligten findet eine moderierte Auswertung statt – mit einer abschließenden Festlegung von Zielen und Handlungsschritten.
- ▶ Schritt 5: Nach ca. einem Monat wird – nach Bedarf – eine gemeinsame Zielüberprüfung vorgenommen. An dem Gespräch sind wiederum Auszubildende(r), Ausbilder/-in und professionelle Fachkraft beteiligt.

Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Das Kompetenzfeststellungsverfahren wurde im Rahmen des Modellversuchs mit vier mittelständischen Unternehmen durchgeführt. Die Auswertungen (gemeinsam mit den Betrieben und den Teilnehmern/Teilnehmerinnen) ergaben übereinstimmend: Betriebe reflektieren ihre Maßstäbe der Bewertung berufsbezogener Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten, und sie werden angeregt, ihren Blick auf die Bewerber/-innen zu verändern. Den Ausbildungskräften kann das Verfahren bei der Qualitätssicherung und Optimierung ihrer Entscheidung helfen. Grundlage für die Entscheidung bildet eine Erhebung „tatsächlicher Ressourcen“, und so können auch praxisorientierte Kompetenzen, die sich selten in Schulzeugnissen finden, erhoben und sichtbar gemacht werden. Das Verfahren bietet den Teilnehmenden Schutz vor unfairer Beurteilung und „Stigmatisierung“. Ihnen wird Wertschätzung

entgegengebracht, und sie erfahren sich als Kunden bzw. Kundinnen. Damit kann bereits die Grundlage für eine Feedbackkultur im Betrieb geschaffen werden – über gegenseitige Wahrnehmung, Austausch und Rückkoppelung. Auf Seiten des Betriebs wird die Handlungsverantwortung gestärkt. Letztlich kann durch das Verfahren der Grundstein für eine Bindung der Jugendlichen an den Betrieb gelegt werden, um so das Risiko vorzeitiger Ausbildungsabbrüche zu verringern.

Der Einsatz des Instrumentes darf jedoch nicht isoliert betrachtet werden, sondern ist als wichtiger Bestandteil einer Kette von Dienstleistungen zu sehen, die letztlich in einen erfolgreichen Abschluss der Ausbildung münden sollen. Der Modellversuch „AnHand“ bietet den kleinen und mittelständischen Unternehmen daher auch nach erfolgreicher Vermittlung in Ausbildung unterstützende Dienstleistungen durch die Betriebsberater/-innen an, die sich auf den jeweils notwendigen individuellen Beratungs- und Begleitungsbedarf bis zum Abschluss der Ausbildung beziehen.

In diesem Zusammenhang hat sich auch der Einsatz des Feedbackfragebogens bewährt:

- ▶ Ausbilder/-innen und Auszubildende können ihren Blickwinkel auf die jeweils anderen und ihre Situation verändern und anpassen. Ihr gegenseitiges Verständnis wird gefördert.
- ▶ Die Auszubildenden werden verstärkt auch in ihrer Situation als „unerfahrene anzuleitende Neulinge“ wahrgenommen und entsprechend unterstützt.
- ▶ Die Auszubildenden fühlen sich ernst genommen, das Vertrauensverhältnis wird gestärkt, die Motivation erhöht.
- ▶ Die Grundlage für eine Feedbackkultur, also eine regelmäßige und offene Kommunikation, kann geschaffen werden.

Literatur

- BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG (Hrsg.): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2014. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. Bonn 2014
- EMNID: Befragung von Abbrechern, Ausbildern und Berufskolleglehrern zum Thema Ausbildungsabbruch. Im Auftrag des Westdeutschen Handwerkskammertags. Bielefeld 2000
- HÖRMANN, Brigitte; BUSSMANN, Sabine, Instrument: Kompetenzfeststellungsverfahren. Bonn 2013 – URL: <https://foraus.bibb.de/forum/showthread.php?3836-Instrument-Kompetenzfeststellungsverfahren> (Stand: 10.08.2015)
- HWK AACHEN: Jeder fünfte Handwerksbetrieb auf Personalsuche. Sonderumfrage der Handwerkskammer Aachen. Aachen 2011
- KLEFFMANN, Anke; WEINMANN, Sigbert; FÖHRES, Felizitas; MÜLLER, Bernd: Psychologische Merkmalprofile zur Eingliederung Behinderter in Arbeit. Forschungsbericht. Siegen 1997
- PIENING, Dorothea; HAUSCHILDT, Ursel; RAUNER, Felix: Lösung von Ausbildungsverträgen aus Sicht von Auszubildenden und Betrieben. Eine Studie im Auftrag der Industrie- und Handelskammer Osnabrück-Emsland. Bremen 2009

SCHÖNGEN, Klaus: Ausbildungsvertrag gelöst = Ausbildung abgebrochen? Ergebnisse einer Befragung. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 32 (2003a) Nr. 5, S. 35–39

SCHÖNGEN, Klaus: Lösung von Ausbildungsverträgen – schon Ausbildungsabbruch? Ergebnisse einer Befragung des Bundesinstituts für Berufsbildung. In: Informationen für die Beratungs- und Vermittlungsdienste der Bundesanstalt für Arbeit (2003b) Nr. 25, S. 5–19

Schlagworte

Regionale Kooperationen, Betriebsberatung, Kompetenzfeststellungsverfahren, Talentcheck, Feedbackkultur

Stephan Bacher, Roland Falk

2.2.5 Qualifizierung von Azubi-Trainern – ein neuer Weg zur Fachkräftesicherung im Stuckateur-Handwerk

Das Kompetenzzentrum für Ausbau und Fassade hat für das Stuckateur-Handwerk mit dem Azubi-Trainer ein Instrument entwickelt, das den Unternehmern ermöglicht, Verantwortung an das ausbildende Fachpersonal zu delegieren und den dafür erforderlichen Kompetenzerwerb praxisnah zu gestalten. Der Azubi-Trainer wird dadurch erster Ansprechpartner und Kümmerer für die Auszubildenden und kann so eine bessere und schnellere Integration der Auszubildenden in den Betrieb bewerkstelligen. Dies wiederum verbessert das Betriebsklima und das Verständnis aller Beschäftigten für die duale Ausbildung und reduziert die Zahl der Ausbildungsabbrüche.

1. Die Ausgangssituation im Handwerk

Traditionell verfügen Handwerksmeister durch Ablegung ihrer Meisterprüfung über die Qualifikation zur Ausbildung. Tatsächlich werden aber die Meister in kleinen Betrieben durch eine stetige Zunahme von Aufgaben als Unternehmer zeitlich immer mehr eingeschränkt. Die betriebliche Ausbildung können sie selbst häufig nicht mehr mit der erforderlichen Zeit und Intensität durchführen. Dadurch verlagert sich diese Aufgabe stillschweigend auf ausbildende Fachkräfte. Das sind meistens Gesellen/Gesellinnen, die jedoch für die Übernahme von Ausbildungsaufgaben keinerlei Vorbereitung oder Schulung erfahren haben. Die Folge davon ist, dass im betrieblichen Ausbildungsalltag häufig nur eine unzureichende Betreuung der Auszubildenden möglich ist.

Durch den gesellschaftlichen Wandel, aber auch durch die im Laufe der vergangenen Jahre immer vielfältiger gewordenen Möglichkeiten der Freizeitgestaltung, haben sich die Jugendlichen verändert. Es kann heute nicht mehr vorausgesetzt werden, dass sich alle Auszubildenden intensiv, konzentriert und dauerhaft mit einer Aufgabe beschäftigen können. Häufig fehlt es auch an motorischen Fähigkeiten und räumlichem Vorstellungsvermögen. Außerdem sind moderne Kommunikationsmittel wie Handy oder Smartphone im Alltag – aber auch während der Arbeit – für die Jugendlichen und jungen Erwachsenen offensichtlich zum unverzichtbaren Begleiter geworden. Diese veränderten Ausbildungsvoraussetzungen und Verhaltensweisen muss das betriebliche Ausbildungspersonal kennen, um auf sie eingehen und mit ihnen umgehen zu können. Insbesondere die Anleitung zu einer positiven Verhaltensänderung der Auszubildenden in der Ausbildung ist seitens der ausbildenden Fachkräfte notwendig.

In den Betrieben sind oft die Kompetenz, das Verständnis und eine klare Verantwortlichkeit im Bereich Ausbildung nur unzureichend vorhanden; z. B. bei der Arbeit auf der Baustelle,

wenn es nicht gelingt, dem Auszubildenden erfolgreich die Erledigung einer Aufgabe zu vermitteln. Manchmal fehlt sie beim ausbildenden Fachpersonal auch insgesamt. Dauert dieser Zustand länger an, muss dies beim Auszubildenden zu permanenten emotionalen Schwankungen aufgrund von abwechselnder Unter- und Überforderung führen. Durch die anhaltende Frustration steigt zudem signifikant das Risiko, dass der/die Auszubildende das Ausbildungsverhältnis abbricht. Die hohe Quote der Ausbildungsabbrüche belegt dieses Risiko: Laut „Bildung in Deutschland 2012“ (vgl. AUTORENGRUPPE BILDUNGSBERICHT 2012, S. 113) wird rund ein Viertel der Ausbildungsverträge im Handwerk vorzeitig gelöst.

Die EMNID-Studie „Gründe für Ausbildungsabbrüche“ im Auftrag des Westdeutschen Handwerkskammertages (vgl. AUTORENGRUPPE BILDUNGSBERICHT 2012, S. 12) zeigt, dass Ausbildungsabbrüche in der Regel auf ein Zusammenwirken von betrieblichen, privaten und schulischen Gründen zurückzuführen sind. Weiter kommen in kleinen und mittelgroßen Betrieben Ausbildungsabbrüche häufiger vor als in Großbetrieben. In der Wahrnehmung der Jugendlichen wird der Ausbildungsabbruch am häufigsten durch betriebliche Gründe verursacht. Aus Sicht der Betriebe ist die fehlende Ausbildungsreife einer der Hauptgründe für eine vorzeitige Auflösung des Ausbildungsvertrages, vornehmlich von Lehrlingen mit Hauptschulabschluss. Diese Sachverhalte legen die Vermutung nahe, dass die fehlende Ausbildungsreife eines Lehrlings und die individuelle Förderung in der Ausbildung für kleine Betriebe eine schwierige Aufgabe darstellen.

2. Mit Azubi-Trainern die betriebliche Ausbildung stärken

Diese Situation in der betrieblichen Ausbildung war für das Kompetenzzentrum für Ausbau und Fassade in Rutesheim bereits im Jahre 2007 ausschlaggebend, um Methoden zu entwickeln, mit denen insbesondere kleine und mittelgroße Handwerksbetriebe in die Lage versetzt werden, ihre betriebliche Ausbildungssituation zu verbessern und neu zu strukturieren.

Mit dem mehrstufigen Lehrgang „Azubi-Trainer“ entwickelte das KomZet eine Qualifikation für die ausbildenden Fachkräfte. Interessierten Gesellen und Gesellinnen werden darin Handhabungen und Kenntnisse über die Ausbildung vermittelt. Sie werden in fachlicher und pädagogischer Hinsicht geschult und angeregt, die Azubis mit ihrer Begeisterung für das Stuckateur-Handwerk anzustecken und somit die Basis für Berufsstolz und Erfolgserlebnisse zu schaffen. Der/die mit der Ausbildung betraute Geselle/Gesellin wird zum/zur Azubi-Trainer/-in.

Seit 2011 konnte das KomZet im Rahmen eines vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und dem Bundesinstitut für Berufsbildung geförderten Modellversuchs „Neue Wege in die Ausbildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung“ die Schulung zum/zur Azubi-Trainer/-in weiterentwickeln und erproben. 2014 unterstützten in Baden-Württemberg über 150 Azubi-Trainer/-innen die betriebliche Ausbildung in den Stuckateur-Unternehmen.

Das Modell wurde ergänzt um die Schulung „Experte im Unterricht“, durch die insbesondere der/die Azubi-Trainer/-in in die Lage versetzt wird, eigenständig modulare Unterrichtseinheiten an allgemeinbildenden Schulen durchzuführen. Außerdem wurden zur Unterstützung für ausbildende Betriebe ein Ausbildungsleitfaden sowie ein Ausbildungsleitbild erarbeitet. Stuckateur-Betriebe, die das vom KomZet empfohlene Ausbildungsleitbild erwerben wollen, müssen mindestens einen/eine Azubi-Trainer/-in ausbilden lassen. In der Branche spricht sich bereits herum, welche Betriebe einen/eine Azubi-Trainer/-in haben. Damit können Betriebe den/die Azubi-Trainer/-in zunehmend auch als Instrument des Ausbildungsmarketings nutzen und machen deutlich, dass bei ihnen die Ausbildung einen hohen Stellenwert genießt. Dies führt zu einer deutlichen Steigerung der Qualität der betrieblichen Ausbildung in kleinen und mittleren Handwerksbetrieben (vgl. BACHER 2014).

3. Der Lehrgang „Azubi-Trainer“: Aufgaben, Ablauf, Nutzen

Mit der Qualifizierung zum/zur Azubi-Trainer/-in werden Gesellen und Gesellinnen aus dem Bereich ausbildender Fachkräfte mit wenig oder ohne Ausbildungserfahrung in die Lage versetzt, nachhaltig und qualifiziert Teile der Ausbildung eigenständig zu übernehmen und die Auszubildenden im Rahmen der betrieblichen Aufgaben anzuleiten und zu führen.

Was sind die Aufgaben eines Azubi-Trainers?

Der/die Azubi-Trainer/-in soll die Auszubildenden durch „fordern und fördern“ begleiten. In Absprache mit dem Unternehmer erhält er/sie die Kompetenz für die betriebliche Ausbildung:

- ▶ Einhaltung der Ausbildungsinhalte im Betrieb,
- ▶ Mitsprache bei der Zuordnung der Auszubildenden zu den Arbeitsgruppen,
- ▶ Kontrolle und evtl. Abzeichnung des Berichtshefts,
- ▶ Kontakt zu Berufsschule und überbetrieblichem Ausbildungszentrum.

Und gegenüber den Auszubildenden in fachlicher/pädagogischer Hinsicht:

- ▶ Aufgaben erteilen, die dem Ausbildungsstand der Auszubildenden angemessen sind,
- ▶ Einteilen der Arbeitsaufgaben in klare Schritte,
- ▶ Selbstständigkeit der Arbeitsausführung fördern,
- ▶ Vertrauensperson gegenüber Betrieb, Schule, ÜbA und Eltern,
- ▶ Begeisterung für den Beruf wecken.

Der/Die Azubi-Trainer/-in wird in Bezug auf die betriebliche Ausbildung zum „Kümmerer“ für seine ihm anvertrauten Auszubildenden.

An wen richtet sich der Lehrgang?

Für eine Teilnahme am Lehrgang müssen folgende Kriterien erfüllt sein: Mitarbeit in einem Ausbildungsbetrieb, derzeitige oder künftige Übernahme von Führungsverantwortung – z. B.

Überprüfen und Abzeichnen des Berichtsheftes für Auszubildende, Freude am Umgang mit jungen Menschen und Auszubildenden.

Der Lehrgang zum/zur Azubi-Trainer/-in ist auch für junge Handwerksmeister/-innen mit noch geringer Erfahrung in der betrieblichen Ausbildung hervorragend geeignet, um ihre Ausbildungskompetenz zu entwickeln und zu steigern.

Was sind die Inhalte und wie verläuft der Lehrgang?

Die vom Kompetenzzentrum angebotene Qualifizierung von Azubi-Trainern/-Trainerinnen gliedert sich in drei halbtägige Module:

- ▶ „Handlungsorientiertes Anleiten, Unterweisen und Lernen“,
- ▶ „Vertiefung zu den Themen Ausbildung, Motivation und Führung“ sowie
- ▶ „Reflexion und Feedback mit den anvertrauten Auszubildenden“.

Die Module werden mit mindestens sechswöchigem Abstand durchgeführt.

Um betrieblichen Erfordernissen gerecht zu werden, bietet das KomZet die Azubi-Trainer-Qualifizierungen zunehmend regional an. So werden etwa im Bereich der Stuckateur-Innungen die Seminarblöcke auf einen Freitagnachmittag gelegt, damit sich die Ausfallzeiten der Mitarbeiter/-innen in Grenzen halten und kaum Fahrtkosten entstehen.

Dabei werden dem/der Azubi-Trainer/-in methodisch-didaktische Kompetenzen vermittelt und Verständnis für die Situation und Lernbedarfe der Auszubildenden geweckt.

Darauf geht besonders das dritte Modul ein. Dieses wird zusammen für Azubi-Trainer/-innen und die ihnen anvertrauten Auszubildenden durchgeführt. Vor dem dritten Modul bestand die Aufgabe der Azubi-Trainer und Trainerinnen darin, eine selbstständig vorzubereitende, in sich abgeschlossene Teilaufgabe zu unterweisen und vom Lehrling durchführen zu lassen. In diesem dritten Modul berichten Azubi-Trainer/-innen und Auszubildende von ihren Erfahrungen und bewerten sich gegenseitig.

Auch nach der abgeschlossenen Qualifizierung zum/zur Azubi-Trainer/-in werden die ausbildenden Fachkräfte durch das KomZet weiter begleitet. In Aufbauseminaren werden die Kenntnisse vertieft, z. B. durch Übungen zur Unterweisung. Nach einer Einweisung muss der/die Azubi-Trainer/-in den Auszubildenden einen in sich abgeschlossenen Arbeitsauftrag erteilen. Hierbei gilt es, alles, also Pläne, benötigtes Werkzeug und Material, so vorzubereiten, dass eine handwerkliche Aufgabe in der Werkstatt durchgeführt werden kann. Diese Unterweisung wird gefilmt, damit sie später zu Analyse Zwecken herangezogen werden kann. Nach der Unterweisung darf der/die Azubi-Trainer/-in den Auszubildenden keine Hilfestellung mehr geben. Während der Ausführung des Auftrages durch die Auszubildenden erhalten die Azubi-Trainer/-innen eine vertiefende Schulung zu den Themen Weiterentwicklung von Führungseigenschaften, von Konfliktlösungsstrategien, Entwicklungspsychologie, Motivation von Auszubildenden sowie in Didaktik und Methodik.

Nach dieser Schulung und der Ausführung des Arbeitsauftrages durch die Auszubildenden werden die Unterweisung und die Ausführung gemeinsam in der Gruppe analysiert und bewertet. Dabei stellt sich bei allen Beteiligten, sowohl bei den Unterweisenden als auch bei den Unterwiesenen, schnell ein umfangreicher Lerneffekt ein. Die betrieblichen Ausbilder/-innen stellen praxisbezogen fest, wo ihnen und anderen Teilnehmer/-innen Fehler in der Unterweisung unterliefen, die zu Störungen im Ablauf des Auftrages führten. Auch die Auszubildenden können daraus ableiten, weshalb sie die Aufgabe nicht oder nicht voll verstehen oder in ihrer Komplexität nicht ganz erfassen konnten.

Wie nutzt der Lehrgang den Auszubildenden, den qualifizierten Azubi-Trainer/-innen und dem Betrieb?

Die Einführung des handlungsorientierten Lernens verändert zeitnah die Sichtweise bei ausbildenden Fachkräften und bei den Azubis.

Schon kurz nach den ersten erfolgreich durchgeführten Azubi-Trainer-Lehrgängen ließ sich feststellen, dass sich die Haltung der Teilnehmenden zu Ausbildungsaufgaben verändert hat: Ein besser strukturiertes Vorgehen in der Ausbildung brachte ihnen und den Auszubildenden mehr Sicherheit und rasch erste Erfolgserlebnisse. Die Arbeiten konnten klarer eingeteilt werden.

Diese positiven Auswirkungen wurden auch von anderen wahrgenommen. So rief die Mutter eines Lehrlings im Betrieb an und fragte ganz begeistert nach, was denn in dem Lehrgang mit ihrem Sohn passiert sei. Dieser würde seit der Rückkehr seines Azubi-Trainers vom Seminar mit großer Freude zur Arbeit gehen und plötzlich ganz viel von seinen Aufgaben während der Ausbildung erzählen.

Durch die Übernahme von zusätzlichen Aufgabenbereichen erfahren die Azubi-Trainer/-innen selbst auch mehr Wertschätzung und Anerkennung. Das persönliche Ansehen im Betrieb steigt ebenso wie Motivation und Engagement. Insgesamt wirkt sich das in einer Verbesserung des Betriebsklimas aus, was sich nicht zuletzt auch im Betriebsergebnis niederschlagen wird.

Stuckateur-Facharbeiter Oliver V. aus dem badischen Hüfingen, ein Azubi-Trainer der ersten Stunde, berichtet über seine Erfahrungen: „Auf dem Weg zur Baustelle oder in der Pause spreche ich mit meinem Azubi, frage, wie es ihm geht, ob er Probleme hat. Wenn er Blockunterricht in der Berufsschule oder in der ÜBA hat, rufe ich kurz an oder schicke auch mal eine SMS, bin somit auch dann immer für ihn da.“

Er weiß, wie schwierig es ist, motivierte Jugendliche für den Bau zu begeistern: „Viele junge Leute wissen nach der Schule nicht, was sie tun sollen, und der Bezug zum Handwerk scheint in vielen Familien verloren gegangen zu sein.“ Das familiäre Betriebsklima sei ein Aushängeschild des Handwerks, das stärker betont werden muss. „Ich bin stolz darauf, Stuckateur zu sein, und wünsche mir, dass die Jugend das Handwerk wieder neu für sich entdeckt“, so der Azubi-Trainer weiter. Für diese Werte setzt er sich gerne mit viel Herzblut ein: Seit einigen Jahren sitzt er auch im Gesellenprüfungsausschuss.

Die Erfahrungen aus dem Modellversuch zeigen ebenfalls, dass sich die betriebliche Ausbildung durch die Qualifizierung von Gesellen/Gesellinnen zu Azubi-Trainern/-Trainerinnen in die richtige Richtung entwickelt. Die Koordination zwischen Betrieb, Berufsschule, überbetrieblicher Ausbildung und auch dem Elternhaus wird spürbar verbessert. Gerade jüngere Azubi-Trainer/-innen kennen oft selbst noch die Ausbildenden und Lehrkräfte an den Berufsschulen und den überbetrieblichen Ausbildungszentren, erfahren so frühzeitig von sich anbahnenden Problemen und können rechtzeitig Maßnahmen zur Unterstützung entwickeln und umsetzen. So gehören heute schon – über entsprechende Vereinbarungen geregelt – auch die Überwachung der Lerninhalte aus der Ausbildungsverordnung und die Dokumentation im Ausbildungshandbuch (Berichtsheft des Stuckateur-Handwerks) bis hin zur Unterzeichnung der Tätigkeitsberichte – ganz selbstverständlich zu den Aufgabengebieten vieler Azubi-Trainer/-innen.

„Das Umdenken beginnt heute, damit wir morgen noch genügend Fachkräfte für unsere Branche haben“, unterstreicht Dr. Roland Falk, Leiter des KomZet und treibende Kraft in der Kompetenzentwicklung des Azubi-Trainers, die Notwendigkeit einer solchen Qualifikation für ausbildende Fachkräfte. „Wir können es uns nicht mehr leisten, dass jeder dritte Auszubildende im Bauhandwerk die Ausbildung abbricht, da müssen wir die kleinen Betriebe auch künftig noch mehr unterstützen.“

Das Qualifikationsmodell „Azubi-Trainer“ für ausbildende Fachkräfte kann von anderen Ausbildungszentren, Verbänden oder Innungen übernommen werden. Auch gewerkfremde Organisationen können vom KomZet eigene Dozenten/Dozentinnen weiterbilden lassen, um künftig selbst die betrieblichen Ausbilder/-innen der eigenen Mitgliedsbetriebe zum/zur Azubi-Trainer/-in qualifizieren zu können. Mit der „Azubi-Trainer-Lizenz“ erwerben Dozenten/Dozentinnen der jeweiligen Organisation die Fähigkeit und Berechtigung, qualifiziert und nachhaltig die Azubi-Trainer-Schulung eigenständig zu übernehmen und eine branchenspezifische Qualifikation zu implementieren, die es ermöglicht, durch Azubi-Trainer/-innen nachhaltig die Auszubildenden während der gesamten Ausbildungsdauer zu führen und zu unterstützen.

Nähere Informationen zum Konzept und Kontaktadressen sind auf dem Internetportal des KomZet unter www.stuck-komzet.de zu finden.

Ausbildung auf mehrere Schultern verteilen

Jeder Ausbildungsbetrieb sollte in Zukunft mindestens eine ausbildende Fachkraft zum/zur Azubi-Trainer/-in schulen lassen, damit der Unternehmer entlastet und die betriebliche Ausbildung weiter professionalisiert wird.

Zahl der Ausbildungsabbrüche verringern

Durch die persönliche und partnerschaftliche Betreuung durch den/die Azubi-Trainer/-in werden den Auszubildenden nicht nur fachliche Kompetenzen vermittelt, sondern auch die Einarbeitung in das Team erleichtert.

Berufsstolz vermitteln

Durch die direkte Förderung der ausbildenden Fachkräfte und der Auszubildenden können gesellschaftliche Werte vorgelebt werden. Vor allem die Zufriedenheit aller Beteiligten nimmt durch die Implementierung von Azubi-Trainern/-Trainerinnen deutlich zu, da mehr Aufgaben seitens der Auszubildenden eigenständig übernommen werden können, was eine Umkehr von der Kultur des Scheiterns hin zu einer Kultur der Erfolgserlebnisse nach sich zieht.

Die Einführung von Azubi-Trainer-Systemen wird daher allen Ausbildungsbetrieben aus dem Handwerk uneingeschränkt empfohlen.

Literatur

AUTORENGEMEINSCHAFT: Gründe für Ausbildungsabbrüche – Ergebnisse einer repräsentativen EMNID-Befragung von Jugendlichen, Ausbildern und Berufskolleglehrern. Düsseldorf 2002

AUTORENGRUPPE BILDUNGSBERICHTERSTATTUNG: Bildung in Deutschland 2012 – Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zur kulturellen Bildung im Lebenslauf. Bielefeld 2012

BACHER, Stephan: Ausbildungsleitfaden – Eine Informationsschrift für Ausbildungsbetriebe des Stuckateur-Handwerks. Rutesheim 2013

BACHER, Stephan: Ausbildungsleitfaden für Ausbildungsbetriebe des Stuckateur-Handwerks. Bonn 2013 – URL: <https://foraus.bibb.de/forum/showthread.php?3849-Instrument-11-Ausbildungsleitfaden-für-Ausbildungsbetriebe-des-Stuckateur-Handwerks> (Stand: 10.08.2015)

BACHER, Stephan: Ausbildung lohnt sich. Bonn 2014 – URL: <https://foraus.bibb.de/forum/showthread.php?3898-Ausbildung-lohnt-sich-Ein-Video-zur-Unternehmermotivation> (Stand: 10.08.2015)

Schlagworte

Stuckateur-Handwerk, Azubi-Trainer/Ausbildende Fachkraft, handlungsorientiertes Lernen, Ausbildungsabbrüche, Kompetenzzentrum

▶ 2.3 Gewinnung von Betrieben für neue Herausforderungen bei der Fachkräftesicherung

Wiebke Schmidt

Einleitung: Neue Herausforderungen bei der Unterstützung kleiner und mittlerer Unternehmen

Kleine und mittlere Unternehmen erkennen in der Ausbildung zunehmend eine Chance und konkrete Handlungsmöglichkeit, den dringend benötigten betrieblichen Nachwuchs selber heranzuziehen und durch diese Unternehmensbindung den betrieblichen Fortgang zu gewährleisten. Diese regional verankerten KMU finden häufig keine Bewerber/-innen für die bereitgestellten Ausbildungsplätze. In Bewerbungsgesprächen sehen sich KMU einer ungeahnten, teilweise befremdlichen Vielfalt von jungen Individuen mit besonderen Ausbildungsplatzbedürfnissen konfrontiert: Das traditionelle Bild vom Auszubildenden hat aus Sicht der KMU Risse bekommen, der gewohnte Weg der Auszubildendenauswahl führt KMU nicht mehr automatisch ans Ziel.

Die sich verändernde Ausbildungslage in Richtung zunehmende Heterogenität des Ausbildungspotenzials bewegt KMU nicht selten zu Reaktionen wie Verunsicherung, Überforderung im Umgang mit der Ausbildungssituation oder auch Niederlegung der Ausbildungsabsicht. Oftmals fehlen den Ausbildungsverantwortlichen entscheidende sozialpädagogische Kenntnisse für einen sicheren Umgang mit vielfach unterschiedlichen Jugendlichen. Ausbildungsverantwortliche und Ausbildungspersonal sollten ihre diesbezüglichen Defizite erkennen und möglichst abbauen. So äußern KMU bereits den Wunsch nach einer Definitionsvermittlung und Aufklärung über die steigende Vielfalt und Individualisierung des Ausbildungspotenzials. Ebenso bekunden sie Interesse an professionellen Unterstützungsangeboten und Fördermöglichkeiten, die darauf abzielen, die neuen Ausbildungsvoraussetzungen erfolgreich zu bewältigen.

Bildungsdienstleister unterstützen kleinere und mittlere Unternehmen dabei. Die im Folgenden vorgestellten Modelle fußen je nach Thema auf Kooperationen u. a. mit Bildungsträgern, Berufsschulen, Jobcentern, Arbeitsagenturen, Kammern sowie mit den modellversuchseigenen Dienstleistungsunternehmen. Die an unterschiedlichen Stufen und Schnittstellen der Bildungskette ansetzenden Instrumente und Angebote sensibilisieren ausbildende KMU und auch deren Kooperationspartner für den Umgang mit der Heterogenität Jugendlicher, Azubis und auch des eigenen betrieblichen Personals. Sie unterstützen Betriebe und

Dienstleistungsunternehmen direkt und indirekt bei der Gewinnung und Begleitung neuer Auszubildendengruppen und schließlich bei der Fachkräftesicherung durch das Ziel der nachhaltigen Sicherung erfolgreicher Ausbildungsverhältnisse zwischen ausbildungsfähigen und ausbildungsbereiten Betrieben und Jugendlichen, trotz oder gerade aufgrund der neuen Ausbildungs Herausforderungen.

An der Schnittstelle Schule – Beruf setzt der Modellversuch **„Innovative Ausbildungswege für Jugendliche mit vielfältigen Voraussetzungen im Industriegebiet Schwerin-Sacktannen-Wittenförden“** des **Schweriner Ausbildungszentrum e.V.** das „Schweriner Modell für eine nachhaltige Berufsorientierung“ an. Im Zentrum dieses Ansatzes steht die Herausarbeitung und Wertschätzung der Individualität und Selbstkompetenz von Jugendlichen als Kernkompetenzen für begründete Berufswahlentscheidungen. Hierin wird der Schlüssel für die Bindungsfähigkeit, Zuverlässigkeit und Leistungsbereitschaft als spätere KMU-Nachwuchskräfte gesehen. Entwickelt werden diese Kompetenzen bereits in der schulischen Berufsorientierungsphase mittels Unterstützungsangeboten des Bildungsdienstleisters, wie begleitende Selbstreflexion, Kompetenzorientierung, Stärkung der Eigenverantwortung der Jugendlichen, didaktisch/methodische Gestaltung des Berufswahlprozesses. Diese Angebote richten sich an Jugendliche, Betriebe und Bildungsdienstleister gleichermaßen und verstehen sich als kontinuierlicher Prozess mit sich verzahnenden Maßnahmen; immer steht die Achtung der Heterogenität der Schüler/-innen respektive der Individualität der/des Einzelnen im Fokus. Für Betriebe ergeben sich in diesem Berufswahlprozess Lernortkooperationen mit Schulen, Hinführung zu einem konstruktiven Umgang mit Jugendlichen in ihren vielfältigen Ausprägungen, die einen Betrieb oder einen Beruf kennenlernen wollen, Anregungen zur Gestaltung eines familiären Arbeitsklimas und einer Willkommenskultur für potenzielle Auszubildende. Die Schnittstelle Schule – Beruf wird insgesamt erweitert in Richtung eines breiteren Ausbildungspotenzials, auf das KMU mit mehr Zuversicht zugreifen können.

Junge Mütter und Väter sowie Angehörige Pflegebedürftiger, die keine Berufsausbildung vorweisen, stellen eine besondere Gruppe potenzieller Auszubildender dar, die seitens KMU aufgrund vorhandener Vorurteile bei der Azubiakquise oftmals nicht Betracht gezogen wird, obwohl diese Jugendlichen gerade wegen ihrer ernsten Lebenslage eine hohe Ausbildungsmotivation und Verlässlichkeit aufweisen. Das innerhalb des Modellversuchs **„Qualifizierungsprojekt zur Entwicklung regionaler Akquise- und Betriebsbegleitungsstrategien für spezielle Ausbildungsplatzbedürfnisse der Landesarbeitsgemeinschaft Mädchenpolitik Baden-Württemberg“** ins Leben gerufene landesweite „Netzwerk Teilzeitausbildung Baden-Württemberg“ hat in hohem Maße zur positiven Wahrnehmung dieser besonderen Ausbildungsform bei KMU, Jugendlichen und in der allgemeinen Öffentlichkeit beigetragen. Durch Wissensaustausch der Netzwerkpartner/-innen aus Praxis, Politik und Verwaltung sowie Lobbyarbeit konnten strukturelle Verflechtungen und Hemmnisse bei der Umsetzung von Teilzeitausbildung aufgezeigt und erste bedeutsame Schritte zur Förderung der Teilzeitausbildung in Politik und Wirtschaft angestoßen werden. So werden beispielsweise alleinerziehende Frau-

en im SGB-II-Bezug auf Initiative des Netzwerks seit Juli 2012 über ein ESF-Förderprogramm des Sozialministeriums Baden-Württemberg gefördert; ebenfalls wurde ein Runder Tisch zur Teilzeitausbildung eingerichtet, das Thema Teilzeitausbildung wurde infolgedessen ins Ausbildungsbündnis Baden-Württemberg aufgenommen. Im Bereich der Bildungspraxis sensibilisiert der Modellversuch Unternehmen, Träger und Verbände für Teilzeitausbildung und ihre, der Heterogenität der Zielgruppe entsprechenden, vielfältigen Themen. Hierzu werden Informationsveranstaltungen und Schulungen unter anderem für pädagogische Fachkräfte durchgeführt. Zudem verfügt das Netzwerk über „regionale Ansprechpersonen“, die KMU und andere Interessierte rund um das Thema Teilzeitausbildung informieren und beraten.

Jugendliche mit Schriftsprachdefiziten als Ausbildungspotenzial für KMU anzuerkennen und ausbildenden Betrieben ein Instrumentarium zum Umgang mit dieser Zielgruppe an die Hand zu geben, ist der Ansatz des Modellversuchsträgers **Forschungsinstitut Betriebliche Bildung** aus Nürnberg. Bei diesen Jugendlichen verhindern unzureichende Lese- und Schreibkenntnisse oftmals einen erfolgreichen Ausbildungsbeginn oder -verlauf, nicht zuletzt deshalb, weil diese Defizite von Ausbildungsverantwortlichen häufig nicht erkannt und von den Betroffenen selbst nicht thematisiert, sondern verschwiegen werden. Unter dem Titel „**Ausbildungsorientierte Alphabetisierung**“ wurden im Modellversuch auf der Grundlage einer eingehenden Zielgruppenanalyse praktikable Diagnose- und Förderinstrumente für betriebliches und außerbetriebliches Bildungspersonal entwickelt und erprobt, mit denen Jugendliche als funktionale Analphabeten (Jugendliche mit geringer Schriftsprachkompetenz) erkannt und im zweiten Schritt in Richtung Ausbildungsfähigkeit unterstützt werden können. Arbeitsagenturen und Jobcenter zeigen Interesse an diesem Instrumentarium, um junge funktionale Analphabeten, die ohne Förderung in Bildungsangeboten und Maßnahmen des Übergangssystems verbleiben würden, zu erkennen, zu unterstützen und eher einen direkten Zugang zu betrieblicher Ausbildung zu vermitteln. Für KMU liegt in der Nutzung dieses Angebots die Chance darin, Jugendliche mit im herkömmlichen Sinne fehlender Ausbildungsreife und trotz der betrieblichen steigenden Qualifikations- und Anforderungsansprüche für sich als Fachkräftepotenzial zu erschließen und sich auf deren besondere Ausbildungsbedürfnisse einzustimmen.

Auch Zeitarbeitsfirmen stehen vor der Herausforderung der Fachkräfteerschließung und Fachkräftesicherung. Der allgemein steigende Bedarf an qualifizierten Mitarbeiter/-innen aufgrund der prosperierenden Wirtschaftslage, der auch von Kundenunternehmen an Zeitarbeitsfirmen herangetragen wird, gepaart mit dem besonderen Image von Zeitarbeit, bedingt hier eine deutlich erschwerte Akquise von Fachkräften. Der Modellversuchsträger **Anerkannte Schulgesellschaft Sachsen mbH** fokussiert auf das Potenzial bereits beschäftigter junger Helfer/-innen in Zeitarbeitsfirmen, die durch Aus- und Weiterbildung zu Fachkräften ausgebildet werden können. Zu den Helfer/-innen zählen Berufsanfänger/-innen ohne Berufserfahrung, Mitarbeiter/-innen mit am Arbeitsmarkt nicht nachgefragten Qualifikationen wie Assistenten, Ungelernte und Beschäftigte, die ihre erlernten Berufe aktuell nicht mehr

ausüben. In enger Zusammenarbeit mit Zeitarbeitsunternehmen in Sachsen wurden berufsbegleitende Qualifizierungsmodelle entwickelt und mit beschäftigten Helfer/-innen erprobt. Berücksichtigt wurden hierbei vor allem die breite Heterogenität der Zielgruppe, deren unterschiedliche Vorerfahrungen und individuellen Lernwege im Arbeitsprozess. Mit Unterstützung des Bildungsdienstleisters durchlaufen die Helfer/-innen auf sie zugeschnittene Qualifizierungsmodule. Als eine „**Brücke in die duale Ausbildung**“, so der Modellversuchstitel, mündet dieser Qualifizierungsprozess für die Betroffenen im Ablegen einer Externenprüfung und dem Erhalt eines dualen Bildungsabschlusses. Diese Qualifizierungsmöglichkeit fördert eine langfristige Bindung der Helfer/-innen an die jeweilige Zeitarbeitsfirma, wenn diese ihren potenziellen neuen Fachkräften den ökonomischen und qualitativen Nutzen ihrer Aus- und Weiterbildung zusichern kann. Für die Zeitarbeitsfirma selbst führt die Förderung der fachlichen Qualifizierung von Helfer/-innen mit heterogenen Ausprägungen zu einer betrieblichen Qualitätssicherung, die sich vor allem auch gegenüber den Kundenunternehmen positiv auszahlt.

Ralf Marohn, Manuela Zauritz

2.3.1 Nachhaltige Berufsorientierung. Maßnahmen und Instrumente zur Unterstützung Jugendlicher mit vielfältigen Voraussetzungen in ihrem Berufswahlprozess

Ein entscheidender Erfolgsfaktor beim Übergang Schule – Beruf ist, dass die Jugendlichen ca. ein Jahr vor Beendigung der Schulzeit eine selbstständige Berufswahlentscheidung treffen. Dazu muss die Berufsorientierung als ein Prozess gestaltet werden, bei dem die einzelnen Maßnahmen ineinandergreifen und so die Berufswahlkompetenz der Jugendlichen kontinuierlich entwickelt wird. Lernortkooperation, begleitende Selbstreflexion, Kompetenzorientierung, Stärkung der Eigenverantwortung der Jugendlichen, didaktisch/methodische Gestaltung des Berufswahlprozesses und eine kontinuierliche Prozessevaluation werden als die wichtigsten Elemente im entwickelten „Schweriner Modell für eine nachhaltige Berufsorientierung“ gesehen.

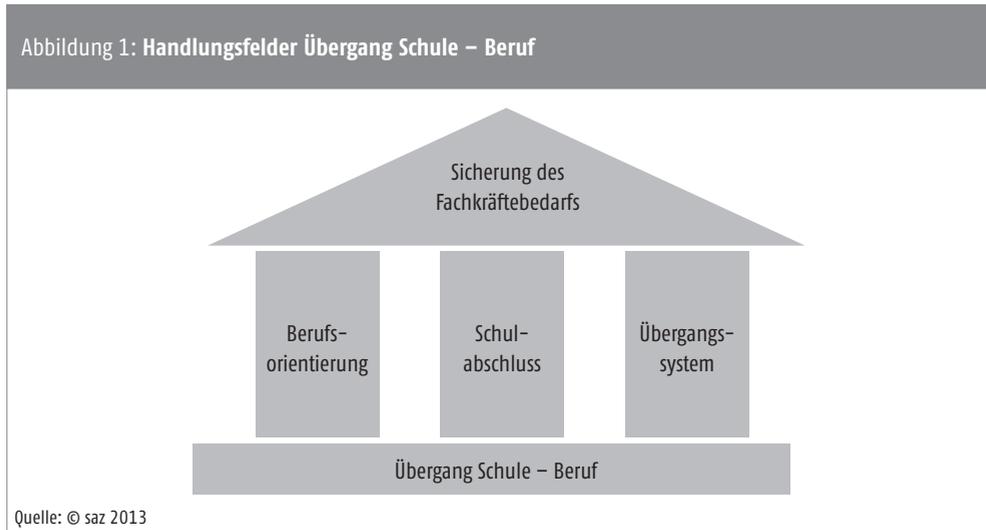
1. Zielorientierte Berufswahl als Voraussetzung für eine erfolgreiche Berufsausbildung

1.1 Herausforderungen für kleine und mittelständische Unternehmen im demografischen Wandel

Die hohe Ausbildungsbereitschaft der Unternehmen ist mit der derzeitigen positiven wirtschaftlichen, aber auch mit der demografischen Entwicklung zu begründen. Viele Unternehmen sehen in der Berufsausbildung die beste Möglichkeit zur Sicherung des eigenen Fachkräftebedarfs. „Für die Sicherung des Fachkräftenachwuchses stellen die negative demografische Entwicklung und Passungsprobleme zwischen Angebot und Nachfrage die Herausforderungen der kommenden Jahre dar“ (BERUFSBILDUNGSBERICHT 2013, S. 13). Diese Herausforderung trifft vor allem die kleinen und mittleren Unternehmen. Sie müssen vorrangig

- ▶ neue Zielgruppen für die duale Ausbildung erschließen, um ihre Ausbildungsplätze zu besetzen,
- ▶ im Auswahlprozess die Potenziale der Jugendlichen erkennen und entscheiden, ob diese in der Ausbildung so entwickelt werden können, dass das Ausbildungsziel erreicht wird, sowie
- ▶ Defizite in der Allgemeinbildung und bei Schlüsselqualifikationen abbauen und so Ausbildungsabbrüche verhindern.

Die skizzierten Herausforderungen können die KMU häufig nicht alleine bewältigen (vgl. auch JABLONKA/WESTHOFF 2013, S. 5). In diesem Zusammenhang fordern alle Stakeholder, den Übergang Schule – Beruf zu optimieren. Dies ist und bleibt auch in wissenschaftlichen Untersuchungen eine große Herausforderung. Der Übergang Schule – Beruf muss über die in Abbildung 1 dargestellten Handlungsfelder erfolgen und mit konkreten Lösungsstrategien verfolgt werden.



Der Modellversuch „Vielfalt und Innovation – Innovative Ausbildungswege für Jugendliche mit vielfältigen Voraussetzungen im Industriegebiet Schwerin-Sacktannen/Wittenförden“ des Schweriner Aus- und Weiterbildungszentrums in Kooperation mit der Gesellschaft zur Förderung von Bildungsforschung und Qualifizierung mbH hat das Ziel, eine Antwort auf die Frage zu geben, wie es zukünftig unter den Bedingungen der demografischen Entwicklung und der zunehmenden Heterogenität der Jugendlichen den KMU gelingen wird, ihre Ausbildungsplätze zu besetzen, die Ausbildung erfolgreich durchzuführen und so über die duale Ausbildung den zukünftigen eigenen Fachkräftebedarf zu sichern.

Leitziel des Modellversuchs ist die Entwicklung und Erprobung von Bildungsdienstleistungen unter dem Aspekt der zunehmenden Heterogenität der Jugendlichen entlang der Bildungskette. Den Unternehmen soll so ermöglicht werden, die für sie geeigneten Auszubildenden zu gewinnen, dabei eine verengte Sicht auf die sogenannten „Besten“ zu überwinden und den Jugendlichen in ihrer Vielfalt und Heterogenität eine Perspektive im dualen System zu eröffnen. Hierzu ist es unter anderem notwendig, die Unternehmen hinsichtlich des immer breiteren Spektrums der Bewerber/-innen zu sensibilisieren und die Berufswahlkompetenz der Jugendlichen sowie den Berufswahl- und Bewerberauswahlprozess zu optimieren.

1.2 Berufsorientierung in Mecklenburg-Vorpommern

Grundlage für die Berufsorientierung bildet die Richtlinie zur Berufsorientierung an allgemeinbildenden und beruflichen Schulen des Landes Mecklenburg-Vorpommern. Diese sieht vor, Lernangebote für Jugendliche zu entwickeln, mit denen sie ihre Fähigkeiten, Interessen und Stärken entdecken, sich ausprobieren und entwickeln können. In diesem Zusammenhang sollen frühzeitig Kompetenzfeststellungsverfahren genutzt werden und mit der Entwicklung eines Portfolios sowie der Dokumentation der Ergebnisse begonnen werden. In Umsetzung dieser Richtlinie hat jede Schule ein Berufsorientierungskonzept zu erarbeiten und Kontaktlehrer/-innen für Berufsorientierung zu benennen.

Das in der Modellversuchsregion Westmecklenburg bestehende Angebot zur Optimierung des Übergangs Schule – Beruf ist sehr umfangreich. Derzeit sind 20 Projekte und unzählige Angebote verschiedener Anbieter registriert, aus denen die Schulen entsprechend ihrem Konzept auswählen können. Dieser Zustand ist bisher ungenügend wissenschaftlich untersucht und wird deshalb auch im Modellversuch analysiert.

Ein übergreifendes Landeskonzzept zum Übergang Schule – Beruf ist zum Schul- und Ausbildungsjahr 2014/2015 in die Praxis implementiert, um so die Wirksamkeit der Berufsorientierung weiter zu optimieren.

Eine Initiative der Sozialpartner, der Kammern von Industrie und Handwerk und der Bundesagentur für Arbeit hat im Schuljahr 2012/13 erstmals an 54 Schulen das Berufswahl-SIEGEL MV „Schule mit vorbildlicher Berufsorientierung“ vergeben. Externe Juroren beurteilten die Prozesse hinsichtlich der konzeptionellen Klarheit, der Konzentration auf nachhaltige Ziele, der Einbindung externer Partner, gemeinsamer Vorhaben mit Unternehmen und kreativer Ideen der Berufs- und Studienorientierung anhand vorgegebener Kriterien. Die Kriterien sind den landesspezifischen Gegebenheiten, Verordnungen, Richtlinien und Erlassen angepasst.

2. Anforderungen an eine nachhaltige Berufsorientierung

Ausgehend von der dargestellten Ausgangssituation werden im Folgenden die Anforderungen an eine nachhaltige Berufsorientierung erläutert, die im Modellversuch erarbeitet worden sind, und daraus ableitend ein Lösungsansatz zur Optimierung des Übergangs Schule – Beruf unter dem Aspekt der zunehmenden Heterogenität aufgezeigt. Dabei stehen die zu entwickelnden Kompetenzen der Jugendlichen und die damit verbundenen Prozesse im Fokus.

2.1 Kompetenzorientierung

Um eine nachhaltige Berufsorientierung zu organisieren, ist zunächst eine klare Zieldefinition notwendig, die allen am Prozess beteiligten Partnern bekannt sein und von ihnen verfolgt werden muss. Das in der Verordnung zur Berufsorientierung des Landes M-V festgelegte Ziel,

die Entwicklung der Berufswahlkompetenz der Schülerinnen und Schüler unter Berücksichtigung der individuellen Lernvoraussetzungen und des geschlechtsspezifischen Berufswahlverhaltens zu fördern, kann hier nur das Richtziel sein und muss weiter operationalisiert werden. Hierzu ist der Begriff der Berufswahlkompetenz klar zu beschreiben und so eine deutliche Abgrenzung vom Begriff der Ausbildungsreife herauszuarbeiten. Der wissenschaftliche Ansatz des Modellversuchs stützt sich dabei u. a. auf die Erkenntnisse und Erfahrungen des BIBB-Modellversuchsprogramms „Flexibilitätsspielräume für die Aus- und Weiterbildung“ (Laufzeit: 2002–2009). Im BIBB-Modellversuch „Kompetenzentwicklungsplanung durch strategische Ausbildung“ (Laufzeit: 1.11.2004–30.11.2008) wurde Berufswahlkompetenz beschrieben als Kompetenz „[...] zur Entwicklung einer arbeitsmarktbezogenen Berufswahlstrategie [...]“, die die individuellen Voraussetzungen der Jugendlichen für Berufe ihrer Wahl reflektiert (vgl. WESTHOFF/ERNST/JENEWEIN 2012, S. 26).

Aus Sicht des Modellversuchs handelt es sich bei der Berufswahlkompetenz um Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Einstellungen, die ein Jugendlicher am Ende des Berufswahlprozesses besitzen muss, um eine begründete Entscheidung über den weiteren beruflichen Lebensweg zu treffen. Um die Ausprägung der Kompetenzbereiche festzustellen, zu entwickeln und zu dokumentieren, ist die Festlegung von Kriterien notwendig. In der folgenden Tabelle wird eine mögliche Definition dieser Kriterien vorgestellt:

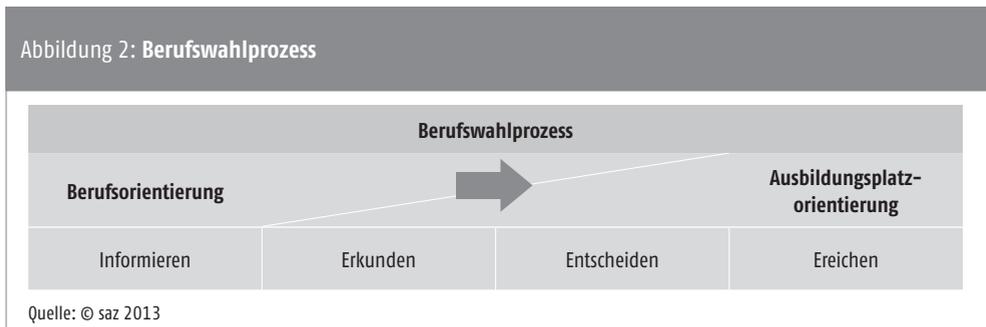
Berufswahlkompetenz	
Fachkompetenz	Personale Kompetenz
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Wissen über sich selbst ▶ Wissen über die Berufs- und Arbeitswelt ▶ Medienkompetenz 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Offenheit ▶ Eigenverantwortung ▶ Reflexionsfähigkeit
Quelle: © saz 2013	

Aus der Tabelle lassen sich folgende didaktisch-methodische Ansätze für eine erfolgreiche Berufsorientierung ableiten:

- ▶ Jugendliche müssen Kenntnisse und Fertigkeiten erwerben, um die Möglichkeiten des Berufsbildungssystems für die aktive Gestaltung des eigenen beruflichen Lebenswegs zu nutzen. Hierzu ist es notwendig, dass sie
 - ▶ die Möglichkeiten des Bildungssystems kennen,
 - ▶ die für sie relevanten Berufsgruppen in der Realität erkunden,
 - ▶ regionale Ausbildungsbetriebe kennen,
 - ▶ die Ausbildungsrealität möglichst betriebsnah erleben,
 - ▶ das betriebliche Anforderungsprofil mit dem eigenen Profil vergleichen,
 - ▶ sich für einen Wunschberuf und Alternativen entscheiden.

- ▶ Jugendliche müssen ihre Selbstkompetenz weiterentwickeln. Hierzu müssen sie
 - ▶ die eigenen Interessen und Neigungen kennen,
 - ▶ die eigenen berufsbezogenen Stärken erleben,
 - ▶ beschäftigungsrelevante Schlüsselkompetenzen (weiter-)entwickeln,
 - ▶ die eigene berufliche Zukunft bewusst und eigenverantwortlich planen.

Die Entwicklung der Berufswahlkompetenz ist ein langwieriger Prozess und in entsprechenden Phasen der Kompetenzentwicklung zu strukturieren. Der Berufswahlprozess lässt sich wie folgt gliedern:



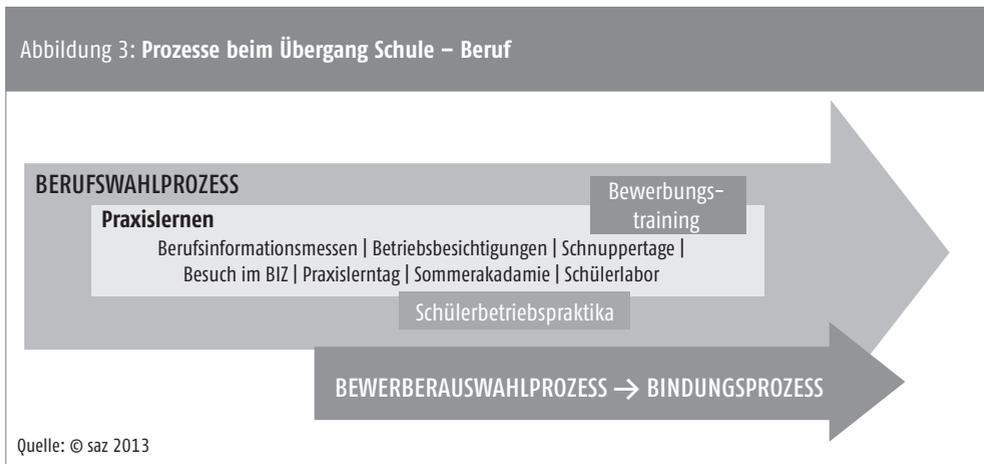
Im Berufswahlprozess darf es nicht nur um die Orientierung hinsichtlich eines Berufes gehen, sondern auch um eine Orientierung mit Blick auf einen realen regionalen Ausbildungsplatz. Darüber hinaus sollte Berufsorientierung in permanenten Reflexionsschleifen stattfinden, um die Jugendlichen langfristig an ihre Berufswahlentscheidung heranzuführen. Hierbei muss ihnen bewusst werden, was sie in den verschiedenen Maßnahmen erlebt und erfahren haben. Diese Erfahrungen sind durch die Jugendlichen zu dokumentieren, zum Beispiel im Berufswahlpass (vgl. BUNDEARBEITSGEMEINSCHAFT BERUFSWAHLPASS 2012, S. 9). Allerdings haben Lehrer/-innen im Schulalltag in der Regel nicht genügend Zeit, um die Jugendlichen dabei zu begleiten. Daher ist es wichtig, dass alle Akteure im Berufswahlprozess dieses Instrument kennen und bewusst einsetzen sowie die Jugendlichen bei der Arbeit mit dem Berufswahlpass unterstützen und anleiten.

Als ein praxistaugliches Instrument haben sich in diesem Zusammenhang im Modellversuch sogenannte „Erkenntnisbögen“ bewährt, die im Zuge der Erkundung in Berufsinteressengruppen eingesetzt werden. Diese werden durch die entsprechenden Akteure unter der Fragestellung erarbeitet, welche Kriterien der Berufswahlkompetenz entwickelt werden sollen. Ein Bogen sollte nicht umfangreicher als eine DIN-A4-Seite sein, die Fragen müssen für die Zielgruppe verständlich und mit Blick auf die Maßnahme auch zu beantworten sein. Bei der Erkundung in Berufsinteressengruppen geht es im ersten Abschnitt darum zu reflektieren, warum sich der/die Jugendliche gerade für diesen Beruf entschieden hat. Im zweiten Abschnitt sollen die Jugendlichen aus den Erkundungsergebnissen Erkenntnisse bezogen auf die eigene Person ableiten, also beispielsweise, ob die Arbeitsbedingungen den eigenen Vorstellungen entsprechen. Im

letzten Abschnitt geht es um das Treffen einer Entscheidung, ob der Beruf bzw. das Berufsfeld den eigenen Wünschen entspricht und Aktivitäten, z. B. ein Betriebspraktikum, folgen. Auch Erkenntnisse, dass bestimmte Tätigkeiten nicht der Interessenlage entsprechen, helfen auf dem Weg zu einer begründeten Berufswahlentscheidung. Das Ausfüllen der Bögen muss in einem engen zeitlichen Bezug zur entsprechenden Maßnahme stehen und vom Durchführenden eingefordert werden. Die ausgefüllten Bögen werden im Anschluss im Berufswahlpass abgeheftet und helfen den Jugendlichen bei der Erstellung des eigenen Stärkenprofils und der Auswahl von passenden Tätigkeits- und Berufsfeldern (vgl. BUNDESARBEITSGEMEINSCHAFT BERUFSWAHLPASS 2012, S. 9). Diese Vorgehensweise bedingt eine hohe Disziplin und einen hohen Unterstützungsaufwand, führt aber langfristig zu einer Optimierung der Berufswahlentscheidung.

2.2 Prozessorientierung

Eine nicht neue Erkenntnis ist, dass punktuelle Einzelmaßnahmen auch nur punktuelle Erfolge mit begrenzter Wirkung haben. Wenn der Übergang Schule – Beruf als Prozess betrachtet, unter pädagogischen Gesichtspunkten gestaltet und den Rahmenbedingungen angepasst wird, erhöht sich auch die Wirkung der Maßnahmen. Gleichzeitig muss in diesem Zusammenhang beachtet werden, dass Prozesse der Berufsorientierung, Bewerberauswahl und frühzeitigen Bindung der Jugendlichen an ein Unternehmen immer mehr ineinander greifen (vgl. Abb. 3).



Ein Prozess entsteht, wenn die einzelnen Maßnahmen zielorientiert miteinander verknüpft, also die Schnittstellen zwischen ihnen mit dem Blick auf das Gesamtziel optimiert werden (vgl. Abb. 4). Der im Rahmen des Modellversuchs begleitete und unter Beachtung wissenschaftlicher Kriterien entwickelte Berufswahlprozess beginnt mit dem Berufsorientierungsprogramm des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. In ihm wird im zweiten Halbjahr der siebten oder zu Beginn der achten Klasse eine Potenzialanalyse durchgeführt.

Hierbei hat sich gezeigt, dass diese auf die Stärken der Jugendlichen abzielende Analyse dann erfolgreich ist, wenn sie durch externe Partner außerhalb des Lernortes Schule stattfindet. Viele Jugendliche strengen sich in ungewohnter Umgebung häufig mehr an. Personen, die bis dahin die Jugendlichen nicht kennen, beobachten sie aus einer anderen Perspektive, so dass hierdurch ein relativ objektives Fremdbild entsteht. Im Anschluss werden Werkstatttage im Umfang von 80 Stunden durchgeführt. Hier sollen die Jugendlichen – basierend auf den Ergebnissen der Potenzialanalyse – aus einer möglichst großen Palette verschiedene Berufsfelder auswählen, sich praktisch erproben und ihre Neigungen, Interessen und Talente erkennen. Entscheidend ist dabei, dass die Jugendlichen möglichst frei auf der Grundlage ihrer Interessen Berufsfelder wählen können.

Aufbauend auf die Berufsorientierung erfolgen Schülerbetriebspraktika mit dem Ziel, Einblicke in die reale Arbeitswelt und in betriebliche Abläufe zu bekommen, Erfahrungen in einzelnen Berufen zu sammeln, die Anforderungen der Wirtschaft mit den eigenen Kompetenzen und Vorstellungen zu vergleichen und eine Berufswahlentscheidung zu treffen (vgl. MARCHL/LEHMANN 2013, S. 5). Gleichzeitig bieten Praktika den KMU eine hervorragende Chance, um zu einem sehr frühen Zeitpunkt potenzielle Auszubildende aus der Region kennenzulernen, ihre Kompetenzen festzustellen und sie an sich zu binden.

Damit die Praktika in diesem Sinne den gewünschten Erfolg haben, ist es zum einen nötig, dass die Unternehmen diese zielorientiert vorbereiten, zum anderen müssen die Jugendlichen bewusst die Praktikumsstelle auswählen. Hierzu muss die Berufswahlkompetenz soweit ausgeprägt sein, dass die Jugendlichen auf Grund der bis zu diesem Zeitpunkt gewonnenen Vorstellungen von beruflichen Tätigkeiten, ihren Kompetenzen und ihrer Interessenlage eine Entscheidung zur Wahl des Praktikumsunternehmens treffen können. Hierzu reicht das BOP alleine nicht aus. Es müssen Maßnahmen konzipiert werden, die an der Schnittstelle zwischen Berufsorientierung in überbetrieblichen Ausbildungsstätten und Betrieben den Berufswahlprozess und die zutreffende Berufswahlentscheidung unterstützen.

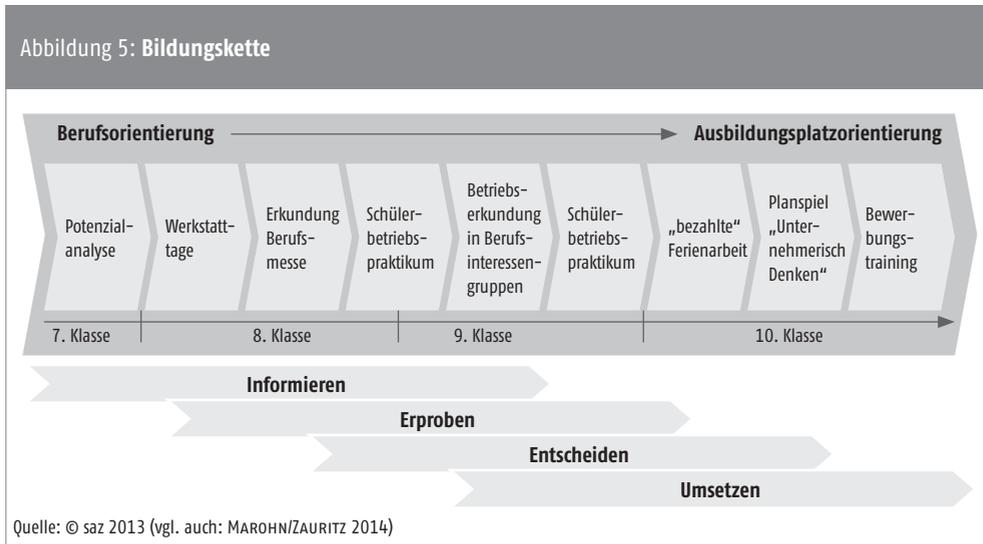
Abbildung 4: Schnittstellenproblematik



Quelle: © saz 2013

Im Rahmen des Modellversuchs wurde hierzu der „Aktionstag im Industriegebiet“ konzipiert, erprobt und evaluiert, um die Schnittstellen zu optimieren. Das zentrale Modul ist hierbei die Erkundung in Berufsinteressengruppen (siehe Kap. 2.4). Weitere Module sind eine Industriegebietsrallye sowie Podiumsgespräche mit Auszubildenden, Personalverantwortlichen und

Geschäftsführern/Geschäftsführerinnen. Durch solche verbindende Elemente entsteht eine Bildungskette, die zur Entwicklung der Berufswahlkompetenz bei den Jugendlichen beiträgt (vgl. Abb. 5).

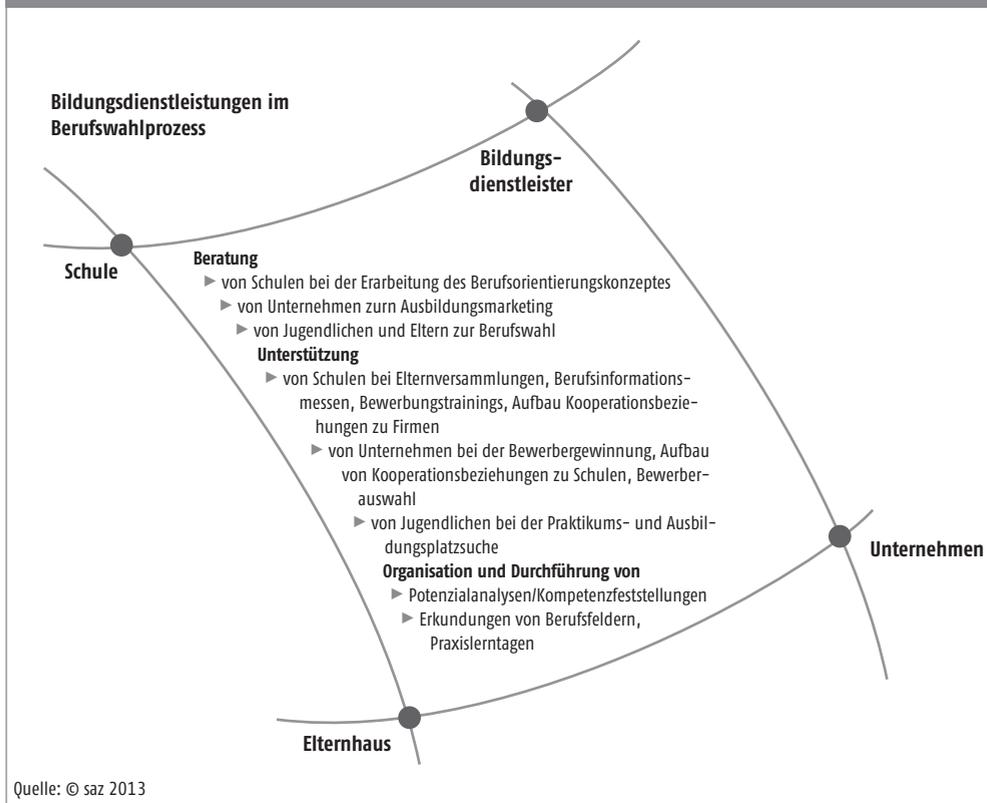


2.3 Lernortkooperation

Um eine nachhaltige Berufsorientierung durchzuführen, ist es notwendig, den Wirtschaftsbezug zu optimieren und damit den Lernort Betrieb für die Berufsorientierung zu erschließen. Hierzu ist eine enge Zusammenarbeit zwischen den Akteuren der schulischen und beruflichen Bildung notwendig. Da es in den KMU häufig keine eigenständige Personalabteilung gibt, bedürfen diese der externen Unterstützung (vgl. auch ERNST/SCHMIDT 2013, S. 1). Im Rahmen des Modellversuchs wurden entsprechende Bildungspartnerschaften zwischen den Unternehmen, dem Bildungsdienstleister saz und den allgemeinbildenden Schulen geschlossen. Hierbei geht es vor allem darum, sich besser kennenzulernen, die Rahmenbedingungen der jeweiligen anderen Seite zu verstehen und voneinander zu lernen. Das saz übernimmt in diesem Zusammenhang die Funktion des Moderators, da es über Kompetenzen sowohl im Bereich der Berufsorientierung als auch in der Berufsausbildung und über ein umfassendes Netzwerk von Ausbildungsbetrieben in der Region verfügt. Neben der Moderation kann das saz entsprechend dem Bedarf weitere Bildungsdienstleistungen übernehmen (vgl. Abb. 6).

Bei der Erschließung des Lernortes Unternehmen war in der Modellversuchsarbeit eine sehr positive Einstellung der KMU bezüglich der Durchführung von Berufsorientierung zu erkennen. Die Verantwortlichen der Ausbildungsbetriebe waren grundsätzlich dazu bereit die Betriebe für die Jugendlichen zu öffnen, um so dazu beizutragen, die Interessenlage der Jugendlichen im Vorfeld festzustellen.

Abbildung 6: Bildungsdienstleistungen in der Lernortkooperation



2.4 Erkundung als zentrales Element der Berufsorientierung

Neben der Optimierung der Berufsorientierung über den Kompetenz- und Prozessansatz spielt auch eine zeitgemäße didaktisch-methodische Herangehensweise eine entscheidende Rolle. Individualisierung und Handlungsorientierung sind hierbei von entscheidender Bedeutung.

Individualisierung im Zusammenhang mit der Entwicklung der Berufswahlkompetenz bedeutet, dass die Jugendlichen möglichst selbstständig und eigenverantwortlich handeln und Entscheidungen treffen. Hierzu ist es notwendig, dass die Jugendlichen über selbstständigkeitsorientierte Lernformen die Möglichkeit haben, sich auszuprobieren und, wie bereits dargestellt, persönliche Erkenntnisse zu gewinnen sowie zu dokumentieren. Durch das Treffen eigener Entscheidungen wird der besonderen Situation im Entwicklungsprozess der Jugendlichen (Pubertät) Rechnung getragen, ihre Motivation verbessert und gleichzeitig die Entscheidungsfähigkeit als eine wichtige Eigenschaft für die Berufswahlkompetenz weiterentwickelt.

Erkundungen zählen im Berufswahlprozess in Auswertung der Modellversuchsrecherchen zu den wichtigsten handlungsorientierten Methoden, die sich in unterschiedlichsten Lernarrangements, wie beispielsweise Ausbildungsmessen oder Schülerbetriebspraktika einsetzen lassen. Unter berufsorientierenden Aspekten haben Erkundungen das Ziel, Jugendlichen die realen Anforderungen eines Berufsfeldes aufzuzeigen (vgl. auch MARCHL/LEHMANN 2013, S. 5). In der anschließenden Reflexion sollen sie die eigene Interessenlage und die vorhandenen Kompetenzen mit den betrieblichen Anforderungen vergleichen und Erkenntnisse für den weiteren Berufswahlprozess ableiten. Voraussetzung dafür ist, den Jugendlichen auch die Möglichkeit einzuräumen, sich mit dem Berufsfeld weiter auseinanderzusetzen. Dies kann durch die Bildung von Berufsinteressengruppen erfolgen, in denen dann beispielsweise gezielt Betriebserkundungen durchgeführt werden.

Um dieses Vorgehen unter den schulischen Rahmenbedingungen zu ermöglichen, bedarf es einer intensiven inhaltlichen, methodischen und organisatorischen Vor- und Nachbereitung. Dies können weder einzelne kleine und mittlere Unternehmen noch Schulen umfassend leisten. Deshalb übernimmt das saz an dieser Stelle die unterstützende und koordinierende Funktion. Dabei nutzt es die enge, vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Schulen und Unternehmen in der Region.

Ein entscheidender Erfolgsfaktor bei der Erkundung in Berufsinteressengruppen ist, dass den Jugendlichen ein möglichst großes Spektrum an Berufsfeldern angeboten wird. Dazu ist es notwendig, Unternehmen zu gewinnen, die räumlich relativ eng zusammenliegen, in unterschiedlichen Ausbildungsberufen ausbilden und Berufsorientierung als Teil ihres Ausbildungsmarketingkonzeptes verstehen. Des Weiteren müssen die Unternehmen für das methodische Vorgehen im Rahmen der Erkundung sensibilisiert werden (Förderung der Aktivität der Jugendlichen) und den Unterschied zur Betriebsbesichtigung verstehen. In diesem Zusammenhang wurden im Modellversuch sehr gute Erfahrungen damit gemacht, dass Auszubildende des Unternehmens die Erkundung begleitet haben. Dies erfordert eine zielorientierte Vorbereitung der Auszubildenden bezüglich der Zielsetzung und der Vorgehensweise bei der Erkundung.

Wichtig ist außerdem, die Schülerinnen und Schüler möglichst aktiv in die Vorbereitung der Erkundung einzubinden. Dies beginnt bereits mit einer frühzeitigen und umfassenden Information über das Vorhaben, im Rahmen des Modellversuchs z. B. bereits am Ende der Werkstatttage durch die Schule gemeinsam mit dem saz. So wird für die Jugendlichen der gesamte Prozess der Berufswahlentscheidung nachvollziehbar.

Als Instrumente für die Erkundung werden u. a. eingesetzt:

- ▶ Beobachtungsbogen zur Betriebserkundung,
- ▶ Erkenntnisbogen zur Betriebserkundung für den Berufswahlpass.

Um die Nachhaltigkeit der Erkundung in Berufsinteressengruppen sicherzustellen, muss

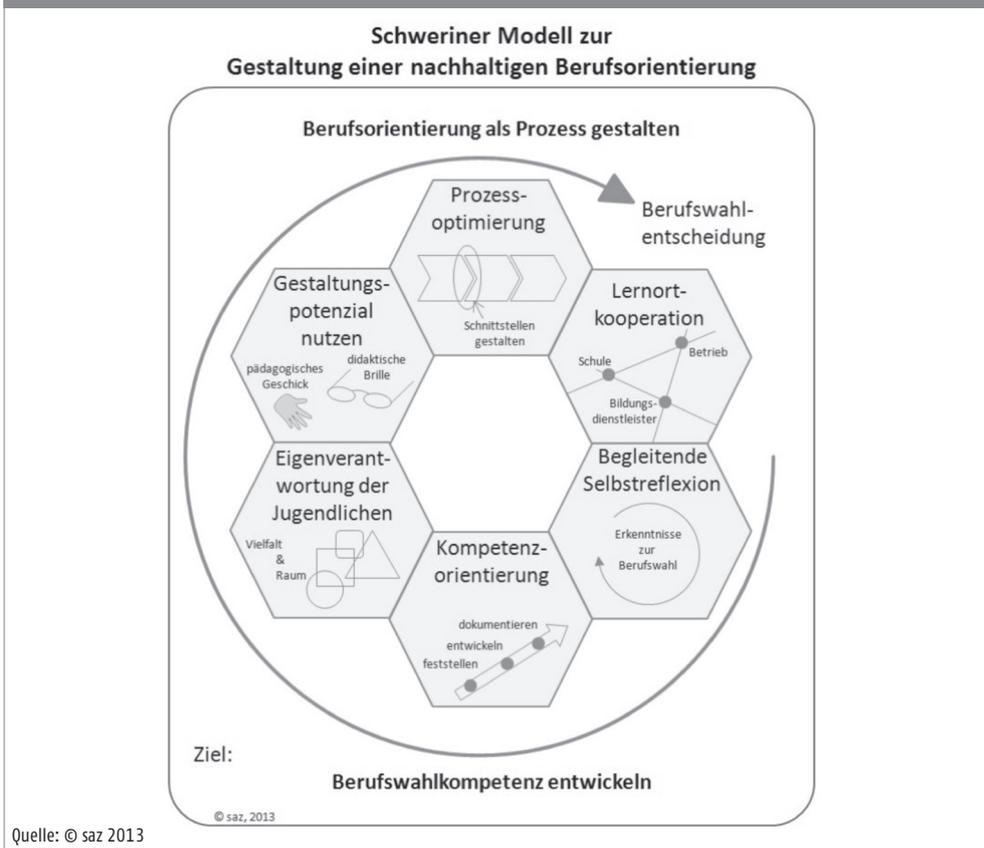
- ▶ mit den beteiligten Akteuren ein gemeinsames Verständnis über die Vorgehensweise bei der Erkundung erarbeitet werden,

- ▶ sichergestellt werden, dass inhaltlich berufsorientierende Aspekte im Vordergrund stehen, wobei grundsätzlich aber auch der Bezug zum Schulwissen herzustellen ist,
- ▶ die Kommunikation zwischen den Jugendlichen und den Betriebsvertreterinnen und Betriebsvertretern auf Augenhöhe erfolgen, sodass die Jugendlichen spüren, dass sie im Unternehmen willkommen sind,
- ▶ versucht werden, Auszubildende des Unternehmens in die Erkundung einzubinden oder besser noch diese selbstständig durchführen zu lassen:

3. Modell und Handlungsansätze für eine nachhaltige Berufsorientierung

Aus den Ergebnissen der Arbeit im Modellversuch entstand das in der folgenden Abbildung dargestellte Modell für die Gestaltung eines nachhaltigen Berufswahlprozesses (vgl. Abb. 7).

Abbildung 7: Modell zur Gestaltung einer nachhaltigen Berufsorientierung



Aus dem Modell (vgl. auch: MAROHN/ZAURITZ 2014) lassen sich die folgenden „Schweriner Handlungsansätze zum Umgang mit der zunehmenden Heterogenität von Jugendlichen im Berufswahlprozess“ ableiten. Das Theoriegebäude dieser Handlungsansätze ist im Modellversuchszeitraum sukzessive entstanden. Wesentlich dafür waren u. a. Expertengespräche, Diskussionen in Workshops sowie die Vorstellung und Beratung der Handlungsansätze auf den Arbeitstagen und Netzwerktreffen der Modellversuche des BIBB.

Sieben „Schweriner Handlungsansätze zum Umgang mit der zunehmenden Heterogenität von Jugendlichen im Berufswahlprozess“:

1. Der Berufswahlprozess muss kompetenzorientiert gestaltet werden.

Hierzu ist es notwendig, Berufswahlkompetenz klar zu definieren und deren Entwicklung als Ziel des Prozesses festzulegen. Stärken und Potenziale der Jugendlichen sind der Ausgangspunkt für die Entwicklung der Kompetenzen.

2. Maßnahmen der Berufsorientierung müssen aufeinander aufbauen.

Die zahlreichen Maßnahmen der Berufsorientierung müssen unter Beachtung von zeitgemäßen didaktischen und methodischen Gesichtspunkten aufeinander abgestimmt werden, sodass ein Berufswahlprozess im Sinne einer Bildungskette entsteht. Hierbei spielen Handlungsorientierung und Praxisbezug eine entscheidende Rolle.

3. Maßnahmen der Berufsorientierung müssen bei den Jugendlichen zu individuellen Erkenntnissen hinsichtlich der Berufswahl führen.

Im Rahmen der begleiteten Selbstreflexion der Jugendlichen müssen Erkenntnisse im Berufswahlpass konsequent dokumentiert werden. Hierzu sind auf die Maßnahmen abgestimmte Erkenntnisbögen zu entwickeln, die den Jugendlichen helfen, eine begründete Berufswahlentscheidung zu treffen. In diesem Zusammenhang ist der Berufswahlpass als ein flexibles Instrument der Dokumentation des Berufswahlprozesses zu nutzen und den Rahmenbedingungen anzupassen.

4. Berufsorientierung muss auf das Individuum abzielen.

Den zunehmenden vielfältigen Voraussetzungen der Jugendlichen muss mit Vielfalt und Raum im Berufswahlprozess begegnet werden. Durch das Treffen eigener Entscheidungen durch die Jugendlichen wird ihrer besonderen Situation im Entwicklungsprozess (Pubertät) Rechnung getragen, ihre Motivation verbessert und gleichzeitig die Entscheidungsfähigkeit als eine wichtige Eigenschaft für die Berufswahlkompetenz weiterentwickelt.

5. Berufsorientierung muss im Verbund der Lernorte erfolgen.

Um die in der Region vorhandenen Ressourcen zur Besetzung der Ausbildungsstellen zu nutzen, ist eine engere Zusammenarbeit zwischen den Akteuren der schulischen und be-

ruflichen Bildung notwendig. In diesem Zusammenhang ist eine Bildungspartnerschaft zwischen den Unternehmen, dem Bildungsdienstleister und den allgemeinbildenden Schulen ein erfolgversprechender Ansatz.

6. Berufswahl- und Auswahlprozesse müssen frühzeitig miteinander verknüpft werden.

KMU müssen Maßnahmen der Berufsorientierung sowohl für ihr Ausbildungsmarketing als auch für die Bewerberauswahl nutzen. Bereits der erste Kontakt zwischen Jugendlichen und Betriebsvertreterinnen/Betriebsvertretern sollte grundsätzlich als Beginn des Auswahlprozesses gesehen und seitens des Betriebes dokumentiert werden.

7. Die Bindung der Jugendlichen an das Unternehmen wird zu einem entscheidenden Faktor bei der Fachkräftesicherung.

Neben der passgenauen Vermittlung von Jugendlichen auf die Ausbildungsstellen ist die Bindung der Jugendlichen vom Abschluss des Berufsausbildungsvertrages bis zum Ausbildungsbeginn von entscheidender Bedeutung. KMU müssen hierzu ihre Alleinstellungsmerkmale konsequent einsetzen. Hierzu zählt unter anderem eine „familiäre“ Willkommenskultur gegenüber den Jugendlichen. Diese müssen spüren, dass sie als Person anerkannt sind, man sich für sie interessiert und sich um sie kümmert. Eine weitere Möglichkeit zur Bindung der Jugendlichen ist die Ferienarbeit mit Vergütung. Mit diesem Mittel wird die Wertschätzung des Unternehmens gegenüber der Tätigkeit der Jugendlichen hervorgehoben. Gleichzeitig erkennen die Jugendlichen auch, dass sich Leistung im Arbeitsalltag lohnt und sich damit schlussendlich auch eigene Wünsche erfüllen lassen.

Literatur

<http://www.berufsorientierung-westmecklenburg.de> (Stand: 20.08.2013)

<http://www.berufswahlsiegel-mv.de> (Stand: 20.08.2013)

BUNDESARBEITSGEMEINSCHAFT BERUFSWAHLPASS (Hrsg.): Berufsorientierung mit dem Berufswahlpass. Handreichung für die Arbeit mit dem Berufswahlpass im Rahmen der schulischen Berufsorientierung. Hamburg 2012

BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG (Hrsg.): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2013. Bonn 2013

BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG (Hrsg.): Jahresbericht 2012/2013. Bonn 2013

BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG (Hrsg.): Berufsbildungsbericht 2013. Bonn 2013

BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG (Hrsg.): Praxis erfahren! Das Berufsorientierungsprogramm: eine Broschüre für Schülerinnen und Schüler, Lehrerinnen und Lehrer und Eltern. Bonn 2013

- ERNST, Helmut; SCHMIDT, Wiebke: Kleine und mittlere Unternehmen in Netzwerken unterstützen. In: Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online, bwp@ Spezial 6 HT 2013 – URL: http://www.bwpat.de/ht2013/ws15/ernst_schmidt_ws15-ht2013.pdf (Stand: 26.05.2015)
- JABLONKA, Peter; WESTHOFF, Gisela: BIBB-Modellversuchsförderschwerpunkt „Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung“. Ziele, Entwicklungen, aktuelle Befunde und Handlungsfelder. In: Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online, bwp@ Spezial 6 HT 2013 – URL: http://www.bwpat.de/ht2013/ws15/jablonka_westhoff_ws15-ht2013.pdf (Stand: 26.05.2015)
- KIMMELMANN, Nicole: Cultural Diversity als Herausforderung der beruflichen Bildung. Standards für die Aus- und Weiterbildung von pädagogischen Professionals als Bestandteil von Diversity Management (Texte zur Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung 3). Herzogenrath 2010
- MARCHL, Gabriele; LEHMANN, Bianca: Gewinnung und Unterstützung junger Menschen für eine betriebliche Ausbildung – Erfolgreiche Lernprozessgestaltung im Umgang mit wachsender Heterogenität. In: Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online, bwp@ Spezial 6 HT 2013 – URL: http://www.bwpat.de/ht2013/ws15/lehmann_marchl_ws15-ht2013.pdf (Stand: 26.05.2015)
- MAROHN, Ralf; ZAURITZ, Manuela: saz und GEBIFO: Bildungskette. Bonn 2013 – URL: <https://foraus.bibb.de/forum/showthread.php?3853-saz-und-GEBIFO-Bildungskette> (Stand: 10.08.2015)
- MAROHN, Ralf; ZAURITZ, Manuela: Instrument saz und GEBIFO-Bildungskette. Bonn 2014 – URL: <https://foraus.bibb.de/forum/showthread.php?3853-saz-und-GEBIFO-Bildungskette> (Stand 28.05.2015)
- MAROHN, Ralf; ZAURITZ, Manuela: Instrument „Modell einer nachhaltigen Berufsorientierung“. Bonn 2013 – URL: <https://foraus.bibb.de/forum/showthread.php?3891-Modell-einer-nachhaltigen-Berufsorientierung> (Stand 28.05.2015)
- WESTHOFF, Gisela; ERNST, Helmut: Heterogenität und Vielfalt in der beruflichen Bildung – Modellversuche erschließen Potenziale. In: Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online, bwp@ Spezial 5 HT 2011 – URL: <http://www.bwpat.de/content/ht2011/ernst-westhoff/> (Stand: 13.08.2015)
- WESTHOFF, Gisela; ERNST, Helmut; JENEWEIN, Klaus (Hrsg.): Kompetenzentwicklung in der flexiblen und gestaltungsoffenen Aus- und Weiterbildung; Reihe: Berichte zur beruflichen Bildung. Bonn 2012 – URL: http://www.regierung-mv.de/cms2/Regierungsportal_prod/Regierungsportal/de/bm/Rechtsvorschriften/Schule/Erlasse/index.jsp (Stand: 01.09.2013)

Schlagworte

Berufswahlkompetenz, Berufswahlprozess, Lernortkooperation, Erkundung

Sibylle Hahn

2.3.2 Das Netzwerk Teilzeitausbildung Baden-Württemberg

Die Förderung und Verbreitung der Teilzeitausbildung stellt einen bedeutsamen Handlungsansatz dar, um junge Mütter und Väter ohne Berufsausbildung für den Arbeitsmarkt zu gewinnen und damit gleichermaßen Wege der Existenzsicherung sowie der Fachkräftesicherung zu bereiten. Die Vernetzung von Praxis, Politik und Verwaltung spielt in diesem Zusammenhang eine zentrale Rolle. Dies hat der BIBB-Modellversuch der Landesarbeitsgemeinschaft Mädchenpolitik Baden-Württemberg (LAG) „Qualifizierungsprojekt zur Entwicklung regionaler Akquise- und Betriebsbegleitungsstrategien für spezielle Ausbildungsplatzbedürfnisse am Beispiel der Teilzeitausbildung für junge Mütter und Väter“ aufgezeigt. Information, Qualifizierung, fachlicher Austausch und die Zusammenarbeit mit Bündnispartnern und -partnerinnen bilden dabei wichtige Säulen des Angebots im „Netzwerk Teilzeitausbildung Baden-Württemberg“.

1. Ausgangslage: Teilzeitausbildung als selten genutzte Ausbildungsoption

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist in Zeiten des Fachkräftebedarfes und der demografischen Entwicklung ein viel diskutiertes Thema. Die Möglichkeit zur Ausbildung in Teilzeit für (junge) Mütter und Väter sowie für Personen mit pflegebedürftigen Angehörigen erschließt wichtige Fachkräftepotenziale für Unternehmen und bietet darüber hinaus individuelle Ausbildungschancen für die Betroffenen. Mit der Änderung des Berufsbildungsgesetzes im Jahr 2005 fand die Teilzeitberufsausbildung¹⁴ erstmals im Berufsbildungsgesetz (§ 8 BBiG) Niederschlag (vgl. PUHLMANN 2008, S. 18).

Die Umsetzung der TZA ist jedoch in den meisten Bundesländern – darunter auch Baden-Württemberg – noch nicht in wünschenswertem Umfang erfolgt. Neben unzureichenden Möglichkeiten der Kinderbetreuung sowie finanziellen Lücken in der Sicherung von Ein-Eltern-Familien besteht vor allem auch ein Informationsdefizit zur TZA in kleinen und mittleren Unternehmen, in Politik und Öffentlichkeit. Hier gibt es erhebliche Unsicherheiten hinsichtlich der Umsetzung des Modells der TZA und Informations- und Klärungsbedarf zu gesetzlichen Regelungen bzw. zu Fragen wie Ausbildungsdauer und tariflicher Entlohnung. Diese Unsicherheiten erweisen sich in der Praxis immer wieder als Hemmnis für die Verbreitung der TZA, sodass diese nicht im gesetzlich möglichen Rahmen genutzt wird.

¹⁴ Teilzeitberufsausbildung und Teilzeitausbildung werden in diesem Text synonym verwendet.

Gründe für das Informationsdefizit können einerseits in der baden-württembergischen Familienpolitik vermutet werden, die lange Jahre die familiäre Betreuung von Kindern politisch befördert und auf den Ausbau von Betreuungsangeboten verzichtet hat. Auf diese Weise wurden keine Anreize für die Berufstätigkeit von Müttern geschaffen und die gesellschaftliche Anerkennung von Vollzeitmüttern gestärkt. Andererseits hat auf dem baden-württembergischen Arbeitsmarkt bis 2011 kein (akuter) Bedarf an Fachkräften bestanden, sodass die politische Mobilisierung von weiblichen Arbeitskräften und potenziellen Auszubildenden nur eine untergeordnete Bedeutung hatte. Diesen Rahmenbedingungen kann u. a. zugeschrieben werden, dass die bildungspolitische Aufmerksamkeit für die berufliche Qualifizierung insbesondere von Frauen in Erziehungsverantwortung gefehlt hat und damit auch die Möglichkeit einer Teilzeitausbildung von Müttern und Vätern ohne Berufsausbildung nicht ausreichend kommuniziert wurde.

Vereinzelte Angebote zur Teilzeitausbildung wurden jedoch bereits seit der Jahreswende 1999/2000 in verschiedenen Regionen umgesetzt. Im Rahmen des landesweiten ESF-Förderprogramms IKARUS, später DIANA und heute CARPO konnten ausgewählte Bildungsträger Projekte für benachteiligte Jugendliche anbieten. Einzelne wählten hierbei die Zielgruppe junge Mütter und Väter aus und boten ihnen über Beratung, Begleitung und Qualifizierung Unterstützung auf dem Weg in eine Teilzeitausbildung. Einzelne dieser Projektträger stellten nach Ende der Förderlaufzeit von IKARUS oder DIANA ihre Arbeit wieder ein, andere beteiligten sich durchgängig an allen Förderprogrammen und boten kontinuierlich ihre Unterstützung an.

Im Jahr 2011 konnten Mütter und Väter ohne Berufsausbildung an rund 20 Standorten in Baden-Württemberg Informationen zur TZA erhalten und Unterstützungsangebote wahrnehmen. Ein Großteil der Bildungsträger finanzierte die Angebote hierbei über das ESF-Landesprogramm CARPO, das sich insbesondere auf die Förderung Jugendlicher bis 27 Jahre konzentrierte. Weitere Bildungsträger finanzierten ihre Angebote überwiegend über regionale ESF-Mittel oder Maßnahmen der Arbeitsförderung (SGB III, SGB II).

2. Bedarfe, Zielsetzungen und erste Ergebnisse der Gründung des Netzwerks

Die Vernetzung von Trägern der Jugendberufshilfe sowie der vielfältigen Akteure und Akteurinnen im Bereich der beruflichen Bildung, die sich für die Umsetzung der Teilzeitausbildung für junge Mütter und Väter in Baden-Württemberg engagieren oder interessieren, gehörte zu den Leitzielen des Modellversuchs der LAG. Die landesweite Vernetzung soll u. a. dazu beitragen, das Know-how zur TZA zu bündeln und die Expertise der Praktiker/-innen auf andere spezielle Ausbildungsbedürfnisse (wie beispielsweise genderuntypische Berufswünsche, sprachliche Barrieren, fehlende Bildungsvoraussetzungen) zu transferieren.

Bereits im Juli 2011 hat die LAG zu einem ersten landesweiten Experten-Hearing zum Thema Teilzeitausbildung in Baden-Württemberg eingeladen und mit rund 30 Vertretern/

Vertreterinnen aus den Arbeitsfeldern Jugendberufshilfe, Arbeitsvermittlung und Berufliche Beratung gemeinsam die soziale, politische und wirtschaftliche Bedeutsamkeit der TZA diskutiert. Hierbei wurden zunächst aktuelle Bedarfe für die Umsetzung der TZA in Baden-Württemberg identifiziert und der Aufbau eines landesweiten Netzwerks verabredet.

Weiterhin resultierten aus der Veranstaltung zwei Arbeitsgruppen (AG Finanzen und AG Strategie), die bis zur Gründung des Netzwerks im Herbst 2011 planten, finanzielle Fragen und die strukturelle Entwicklung und Ausgestaltung des Netzwerks zu klären bzw. zu erörtern.

Das von der LAG im Rahmen des Modellversuchs initiierte „Netzwerk Teilzeitausbildung Baden-Württemberg“ wurde schließlich in Zusammenarbeit mit 35 Akteuren und Akteurinnen im Arbeitsfeld der TZA am 6. Dezember 2011 begründet. Entsprechend seiner Geschäftsordnung versteht sich das Netzwerk als Interessenvertretung aller Multiplikatoren und Multiplikatorinnen sowie der Fachkräfte zum Thema TZA und steht allen Trägern und Organisationen offen, die sich in Baden-Württemberg für die Umsetzung der TZA engagieren.

Das Netzwerk setzt sich dafür ein,

- ▶ die Bekanntheit und Akzeptanz der TZA in Baden-Württemberg in der Fachöffentlichkeit (z. B. Unternehmen, Verbände) und in der allgemeinen Öffentlichkeit (z. B. junge Mütter und Väter, Alleinerziehende, pädagogische Fachkräfte) zu erhöhen und sie nachhaltig als reguläre Form der Ausbildung im Ausbildungssystem zu etablieren,
- ▶ die sozialpädagogische Begleitung von chancenbenachteiligten Müttern und Vätern als festen Bestandteil in der TZA zu etablieren sowie
- ▶ innovative Modelle für die Umsetzung von TZA zu entwickeln und diese Form der Ausbildung für weitere Zielgruppen und Berufsbilder zu erschließen.

Zur Erreichung dieser Ziele will das Netzwerk Partner/-innen aus Politik, Verwaltung und Wirtschaft für ein breites Bündnis suchen, die sich für eine landesweite Umsetzung der TZA einsetzen und stark machen.

3. Politische Etablierung

Im November 2012 wurde das Netzwerk im Rahmen einer politischen Auftaktveranstaltung offiziell in der (Fach-)Öffentlichkeit vorgestellt. Persönliche Grußworte der Arbeits- und Sozialministerin Katrin Altpeter MdL sowie der Geschäftsführenden der Industrie- und Handelskammer Baden-Württemberg und der Handwerkskammer Baden-Württemberg griffen die TZA als Chance für die Fachkräftesicherung und persönliche Existenzsicherung auf. Darüber hinaus wurde auf den Bedarf und die bisherige positive Entwicklung der Vernetzung und des fachlichen Engagements der LAG hingewiesen. Hierbei wurde ebenso das von der LAG/ vom Netzwerk initiierte Förderprogramm zur TZA von Alleinerziehenden vorgestellt, das im Juni 2012 im Landesprogramm „Gute und sichere Arbeit“ gestartet ist.

Die rund 120 Teilnehmenden konnten sich u. a. bei einem Fachgespräch mit Auszubildenden und Betrieben ein persönliches Bild von den Chancen und Hemmnissen in der Umsetzung der TZA machen.

4. Das Netzwerk als strategischer Handlungsansatz

In der Geschäftsordnung wird deutlich, dass die Strategien des Netzwerks u. a. auf den Ebenen Arbeitsmarkt und Sozialpolitik ansetzen und damit parallel verschiedene Zielrichtungen verfolgen. Einerseits sollen über die Informations- und Öffentlichkeitsarbeit zur TZA neue Märkte im dualen Ausbildungssystem erschlossen werden. Andererseits kommt der Förderung von Chancengleichheit und Teilhabe am Arbeitsmarkt für Mütter und Väter ohne Berufsausbildung eine große Bedeutung zu.

4.1 Fachforum für den Austausch

Mit dem Angebot des fachlichen Austauschs bietet das Netzwerk seinen Mitgliedern ein bedeutendes Forum für den Wissenstransfer und die fachliche Qualifizierung rund um das Thema TZA. Die Bündelung der Expertise zu einzelnen Fachfragen und Themen führt zur Stärkung der Akteure/Akteurinnen in ihrer Praxis und zugleich zur Schärfung spezifischer Fragen und Weichenstellung im strategischen Vorgehen (vgl. BIENZLE u. a. 2007, S. 16 ff.). Im Rahmen des Fachaustauschs zur TZA stehen u. a. die Themen Finanzierung des Lebensunterhalts, Kammerentscheidungen, Betriebsakquise, Schulische Ausbildungsgänge und Kinderbetreuung auf der Tagesordnung.

Insbesondere der Austausch zwischen Vertretern und Vertreterinnen der operativen Ebene (z. B. Agenturen für Arbeit, Jobcenter, Kammern) und den Bildungsträgern aus der Fachpraxis ermöglicht eine unmittelbare und offene Kommunikation über strukturelle Hemmnisse in der Umsetzung der TZA. Hierbei können einzelne Problemstellungen der Finanzierung, beispielsweise bedingt durch gesetzliche Regelungen im Sozialgesetzbuch SGB II, kritisch reflektiert und mögliche Lösungswege zur Existenzsicherung der Betroffenen diskutiert werden. Hierbei zeigt sich immer wieder, dass sowohl die unterschiedlichen Perspektiven auf die Zielgruppen – Kunde/Kundin versus Klient/-in – als auch die institutionellen Vorgaben und jeweiligen Restriktionen zur Konkurrenz der unterschiedlichen Akteure (Agenturen, Kammern, Bildungsträger) einladen. Über die Mitwirkung und Kommunikation im Netzwerk treten institutionelle Interessen jedoch eher in den Hintergrund, das gemeinsame Interesse rückt in den Fokus und der gegenseitige Perspektivenwechsel wird gefördert.

4.2 Interessenvertretung der Akteure und Akteurinnen

Die Identifizierung struktureller Hemmnisse in der praktischen Umsetzung der TZA seitens der Mitglieder bildet eine wichtige Grundlage für die politische Arbeit des Netzwerks. So wer-

den fehlende Daten und Fakten zur TZA, mangelnde Transparenz in der formalen Bewilligung von Verträgen oder Finanzierungen seitens der Kammern oder Jobcenter, fehlende Angebote zur Kinderbetreuung oder Informationsdefizite zu den rechtlichen Grundlagen der TZA bei Betrieben in der strategischen Planung der Lobbyarbeit berücksichtigt und im Rahmen der Interessenvertretung der Mitglieder an den Schnittstellen zwischen Politik, Verwaltung und Fachpraxis kommuniziert.

Beispiel:

Als ein erster Erfolg ist hierbei die „kleine Anfrage“ zur Teilzeitausbildung an die Landesregierung (Juni 2012) zu bewerten, die Ergebnis politischer Lobbygespräche mit Abgeordneten der Landesregierung ist. Darüber hat das Thema TZA stärkere Aufmerksamkeit in den Ministerien und Verwaltungen gewonnen und die mangelhafte Datenlage zur TZA in Baden-Württemberg wurde offenbar. Die Kommunikation zur Erhebung von Daten und Fakten zur TZA und der Informationsaustausch zwischen Kammern, dem Ministerium für Finanzen und Wirtschaft und dem Netzwerk sind seitdem verbessert. So wissen die zuständigen Stellen mittlerweile um die Bedeutung der statistischen Daten und tragen dazu bei, diese gezielter zu erheben.

4.3 Politische Partnerschaft und Unterstützung

Mit der politischen Auftaktveranstaltung im Herbst 2012 hat sich das Netzwerk auf der fachpolitischen Bühne des Landes präsentiert und die Unterstützung der Landesregierung, der ESF-Verwaltungsbehörde und der Kammern erfahren.

Auf Vorschlag des Netzwerks richtete das Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg im Herbst 2012 einen runden Tisch zur Teilzeitausbildung ein. Vertreter/-innen aus Politik, Wirtschaft und Verwaltung erörterten die Rahmenbedingungen der Umsetzung der Teilzeitausbildung im Land und diskutierten strukturelle Möglichkeiten zur Förderung. Beteiligt waren das Wirtschafts- und Sozialministerium, die Regionaldirektion der Bundesagentur für Arbeit, die IHK und HWK, der Städte- und Gemeindetag, der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverband sowie das Netzwerk Teilzeitausbildung als Modellversuch. Die Aufnahme der Teilzeitausbildung ins Ausbildungsbündnis Baden-Württemberg durch Finanz- und Wirtschaftsminister Nils Schmid im Dezember 2012 ist als konkreter Erfolg des Runden Tisches zu werten.

Die Akteure und Akteurinnen im Arbeitsfeld TZA setzen sich entsprechend den Bedarfen und Interessen zum Teil seit vielen Jahren für ihre Zielgruppen in ihren jeweiligen Regionen ein. Dieses Engagement stößt jedoch immer wieder an seine Grenzen, wenn strukturelle Hemmnisse die Arbeit erschweren und/oder verhindern. Mit Unterstützung des Netzwerks können scheinbar individuelle oder trägerspezifische Probleme in ihrer strukturellen Verflechtung aufgezeigt und kommuniziert werden. Hierbei kommt dem Netzwerk fachliche

und politische Bedeutung zu, das Türen zu wichtigen Entscheidungsträgern/-trägerinnen und Kooperationspartnern/-partnerinnen öffnet und qualifizierte Unterstützung bietet (vgl. BIENZLE u. a. 2007, S. 20).

Beispiel:

Im Rahmen ihrer Öffentlichkeitsarbeit nutzen zahlreiche Mitglieder das Angebot, fachliche Expertisen in Form eines Impulsreferates, eines Podiumsbeitrages oder einer Beratung einzuholen. Die Geschäftsstelle des Netzwerks vermittelt dazu Referenten/Referentinnen. Insbesondere für die politische Lobbyarbeit, wie beispielsweise im Bundestagswahlkampf, war eine offizielle Vertretung und/oder Stellungnahme des landesweiten Netzwerks sehr wirksam, weil sie z. B. im Bundestagswahlkampf eine hohe öffentliche Aufmerksamkeit erzeugte. Auch die Vermittlung von Best-Practice-Betrieben und Auszubildenden in Teilzeit für regionale Infoveranstaltungen wird mit großem Erfolg praktiziert.

4.4 Heterogenität und die Vielfalt der Herausforderungen

Die Heterogenität der Zielgruppen im Arbeitsfeld der TZA führt zu einer Vielfalt von Themen – Existenzsicherung, Kinderbetreuung, Bildungsabschluss, Erziehung, Migrationshintergrund, Aufenthaltsstatus, Sprachkenntnisse usw., die sich alle eng mit dem Thema TZA verknüpfen. Elternschaft kennt keine sozialen und kulturellen Grenzen. In Baden-Württemberg leben derzeit 333.000 Menschen im Alter von 16 bis 65 Jahren ohne Berufsausbildung und in Erziehungsverantwortung für Kinder unter 18 Jahren. Zwei Drittel dieser Gruppe sind weiblich (212.000), und mehr als zwei Drittel haben einen Migrationshintergrund (237.000). Ein Teil davon lebt in Ein-Eltern-Familien (42.700) und ein weiterer kleinerer Teil davon (32.500) erhält Sozialleistungen (vgl. FAMILIENFORSCHUNG 2012). Die Angebote zur TZA für die Gruppe der alleinerziehenden Frauen im SGB-II-Bezug werden auf Initiative des Netzwerks seit Juli 2012 über ein ESF-Förderprogramm des Sozialministeriums gefördert.

Beispiel:

Die Mitglieder stellen im Netzwerk die Verbindung zur Basis her und bringen ihre Einschätzungen zu Bedarfen der Zielgruppen und der damit verbundenen Themen in die Netzwerkarbeit ein. Hierbei zeigt sich, dass die Bedarfe derzeit weit über die Unterstützung von alleinerziehenden Frauen hinausgehen. Insbesondere die Zielgruppe der Migranten und Migrantinnen bringt im Hinblick auf die berufliche Orientierung vielfältige Herausforderungen mit sich: einerseits fehlende Anerkennungen von Ausbildungsabschlüssen im Ausland, Sprachbarrieren oder fehlende Schulabschlüsse und andererseits zugleich eine sehr hohe Motivation, eine Ausbildung zu beginnen. Die Vermittlung dieser Zielgruppe stellt für einen Großteil der Mitglieder ein zentrales Anliegen dar. Allerdings reichen die vorhandenen Instrumente und Strukturen zur beruflichen Förderung nicht aus, um diese erfolgreich zu vermitteln. Das Netzwerk kommu-

niziert solche strukturellen Hemmnisse in relevante politischen Gremien hinein und setzt sich des Weiteren für die Einrichtung eines Ausbildungsfonds für TZA und die Berücksichtigung dieser Zielgruppe in der neuen ESF-Förderperiode 2014–2020 ein.

5. Organisation und Struktur des Netzwerks

Die Koordination und Geschäftsführung des Netzwerks liegt bei der LAG Mädchenpolitik. Die Außenvertretung des Netzwerks erfolgt durch die Geschäftsführung sowie einen/eine Gesamtsprecher/-in und dessen/deren Stellvertretung.

Die strategische Planung der Arbeit im Netzwerk erfolgt in gemeinsamer Abstimmung mit sieben Vertretern/Vertreterinnen von Mitgliedsorganisationen im Gremium „AG Strategie“. Die Zusammensetzung des Gremiums erfolgt nach den Prämissen Expertise, Zugehörigkeit zu einem Bildungsträger sowie der regionalen Verteilung in Baden-Württemberg. Die Fachleute beraten auf Grundlage ihrer Erfahrungen parteilich für das Thema TZA und die Zielgruppen.

Das Netzwerk benennt ferner für jeden Regierungsbezirk „Regionale Ansprechpersonen“, die das Netzwerk (Geschäftsstelle, Gesamtsprecher/-in, Netzwerkmitglieder) zu strukturellen Rahmenbedingungen und Entwicklungen in Bezug auf die Umsetzung des Modells der TZA in ihrer jeweiligen Region informieren und beraten. Des Weiteren sind sie Kontaktpersonen für interessierte Träger, Verbände, Unternehmen vor Ort und stehen für Informationen rund ums Modell der TZA zur Verfügung.

Die Mitglieder des Netzwerks treffen sich zweimal pro Jahr im Rahmen eines von der LAG organisierten Fachaustausches. Die Tagesordnung wird von der LAG in Zusammenarbeit mit dem/der Gesamtsprecher/-in oder dessen/deren Stellvertretung erstellt und berücksichtigt die abgefragten Themenwünsche der Mitglieder. Bei Interesse und Bedarf werden aus den Netzwerktreffen heraus themen- und zeitbezogen kleinere Arbeitsgruppen gebildet, die sich außerhalb der Netzwerktreffen zusammenfinden und die Ergebnisse anschließend beim nächsten Netzwerktreffen einbringen.

5.1 Aufgaben

Das Netzwerk Teilzeitausbildung Baden-Württemberg setzt sich im Rahmen seines Engagements folgende Aufgaben:

- ▶ Vernetzung von Akteuren/Akteurinnen und Unterstützern/Unterstützerinnen im Arbeitsfeld der Beruflichen Bildung und Ausbildung/Teilzeitausbildung,
- ▶ Austausch und Transfer über bzw. von regionale/n Entwicklungen durch und innerhalb der Netzwerkpartner/-innen,
- ▶ Verbreitung von Informationen zur TZA, fachliche Unterstützung und Beratung für Interessierte, Kontakt zu und Information von Politik, Verwaltung und Wirtschaft,

- ▶ Entwicklung und Kommunikation von Vorschlägen zur finanziellen Absicherung der Auszubildenden im Übergang vom ALG-II-Bezug in TZA,
- ▶ Entwicklung von Teilzeitmodellen auch für den Bereich der schulischen Berufsausbildung,
- ▶ Vertretung der Interessen der TZA-Träger gegenüber Politik und anderen Institutionen auf Landesebene mit dem Ziel, TZA als kontinuierliches und verlässliches Angebot bei erfahrenen Trägern flächendeckend in Baden-Württemberg zu installieren,
- ▶ Sicherung der Nachhaltigkeit des Netzwerks.

5.2 Mitgliedschaft im Netzwerk

Die Zusammensetzung der Mitglieder im Netzwerk erfolgt nach Maßgabe von Interesse und Engagement. Alle Akteure/Akteurinnen und Multiplikatoren/Multiplikatorinnen, die sich in ihren Arbeitsfeldern für die Umsetzung der Teilzeitausbildung einsetzen und die weitere Förderung und Verbreitung der TZA unterstützen, sind im Netzwerk willkommen. Die Vertreter/-innen im Netzwerk kommen aus den Arbeitsfeldern der Beruflichen Bildung (beispielsweise Jugendberufshilfe, Berufliche Schulen, Schulsozialarbeit, Berufseinstiegsbegleitung), des Arbeitsmarktes (z. B. Agenturen für Arbeit, Jobcenter, Maßnahmenträger der Beruflichen Wiedereingliederung) und der Öffentlichen Verwaltung (z. B. Kammern, Behörden, Kommunen). Alle Mitglieder im Netzwerk sind in ihren Arbeitsbereichen wiederum in eigenen Vernetzungsstrukturen aktiv, wie beispielsweise in Bündnissen, regionalen Netzwerken, Arbeitskreisen, sodass der Transfer von Informationen weit über die Mitgliedsorganisationen hinaus geht und an den entsprechenden Schnittstellen in nahezu allen Regionen in Baden-Württemberg Verbreitung findet.

Die Mitwirkung von Multiplikatoren/Multiplikatorinnen aus weiteren Arbeitsfeldern und Branchen ist generell erwünscht und findet bereits vielfach über regelmäßige oder punktuelle Kooperationen mit dem Netzwerk statt (bspw. FAMILIENFORSCHUNG Baden-Württemberg, Städtetag Baden-Württemberg, Regierungspräsidien, Landesfamilienrat, Betriebe).

6. Ausblick: Verstetigung des Netzwerks

Das Netzwerk ist innerhalb von zwei Jahren stetig gewachsen und hat sich in Bezug auf die Mitgliederzahlen nahezu verdoppelt: Im Dezember 2013 gehörten landesweit 63 Organisationen dem Netzwerk an. Auch nach Ablauf des Modellversuchs im Februar 2014 führt die LAG die Geschäfte des Netzwerks weiter und setzt die Koordination der fachlichen Vernetzung und politischen Öffentlichkeitsarbeit zur TZA fort (vgl. HAHN/SAMMET 2014).

Die stetige Akquise von weiteren Projektmitteln und Zuschüssen für die Finanzierung der Arbeit des Netzwerks gehört im Jahr 2014 mit zu den wichtigsten Aufgaben der Geschäftsstelle. Aufgrund von Signalen seitens der ESF-Verwaltungsbehörde wird das Thema TZA auch weiterhin Bestandteil des landesweiten Programms sein.

Literatur

BIENZLE, Holger u. a.: Die Kunst des Netzwerkers – Europäische Netzwerke im Bildungsbereich. Wien 2007

FAMILIENFORSCHUNG Baden-Württemberg 2012 – URL: www.fafo-bw.de (Stand: 29.05.2015)

HAHN, Sybille; SAMMET, Ulrike: Know-how und Strategien zur Begleitung von jungen Frauen in Ausbildung. Bonn 2014 – URL: <https://foraus.bibb.de/forum/showthread.php?3881-Know-how-und-Strategien-zur-Begleitung-von-jungen-Frauen-in-Ausbildung> (Stand: 28.05.2015)

PUHLMANN, Angelika: Teilzeitberufsausbildung nach § 8 BBiG – Geschichte und Hintergrund. In: ALBERT, Verena; SCHMIDT, Niklas; SPECHT, Gerd (Hrsg): Teilzeitberufsausbildung für junge Eltern ohne Berufsabschluss. Hohengehren 2008, S. 18–20

Schlagworte

Teilzeitausbildung, Mütter und Väter ohne Berufsausbildung, Existenzsicherung, Fachkräftesicherung, Vernetzung, Netzwerk

Thomas Freiling, Ursula Krings

2.3.3 Ausbildungsorientierte Alphabetisierung – Heterogenität braucht Variabilität

Der Beitrag verweist nach einer einführenden Darstellung der Ausgangslage auf neue Ansätze, Jugendliche mit Schriftsprachdefiziten an die duale Ausbildung heranzuführen. Aus dem Modellversuch „Ausbildungsorientierte Alphabetisierung“ werden die Ergebnisse einer Zielgruppenanalyse und daraus abgeleitete Anforderungen an praktikable Förderinstrumente und -konzepte, die betriebliches und außerbetriebliches Bildungspersonal bei der Umsetzung dieser neuen Ansätze unterstützen, vorgestellt. Der Hauptteil beschreibt die entwickelten Instrumente und Materialien. Abschließend wird ein Resümee gezogen.

1. Ausgangslage

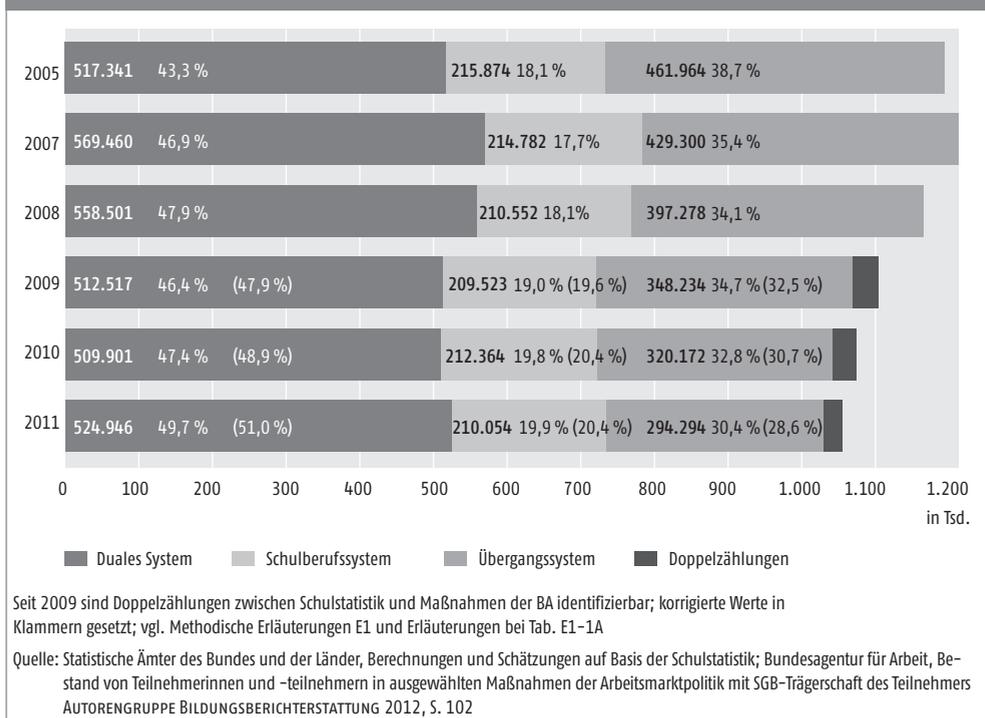
1.1 Problembeschreibung

Die fehlende Ausbildungsreife ist ein wesentlicher Hinderungsgrund bei der erfolgreichen Integration in Ausbildung. Das belegen unterschiedliche Unternehmensbefragungen. Die größten Defizite sehen Unternehmen bei schriftsprachlichen Kompetenzen, Rechtschreibung und Zeichensetzung sowie der schriftlichen Ausdrucksfähigkeit, und ca. jedes achte Unternehmen sieht Mängel bei der Dreisatz- und Prozentrechnung sowie bei den Wirtschaftskennntnissen (vgl. KLEIN/SCHÖPPER-GRABE 2010, S. 16–20; DOBISCHAT/KÜHNLEIN/SCHURGATZ 2012). Zudem wird die mangelnde Ausbildungsreife auch aus Defiziten der Schulabsolventen/-absolventinnen im Bereich der Grundbildung sowie ungenügenden sozialen Kompetenzen abgeleitet (vgl. DIHK 2010). Die unzureichende Lese- und Schreibkompetenz ist darüber hinaus laut GRUNDMANN (2007) bei 15 Prozent der Ausbildungsstellenbewerber/-innen der Grund dafür, dass sie von den Ausbildungsbetrieben nicht in das Ausbildungssystem aufgenommen werden (GRUNDMANN 2007, zit. in ANSLINGER/QUANTE-BRANDT 2010, S. 2). Sicherlich sind die betrieblichen Hinweise einer fehlenden Ausbildungsreife kritisch zu bewerten, da stichhaltige Belege für ein nachlassendes Qualifikationsniveau fehlen und nicht immer zwischen vorhandenen und auch tatsächlich am Arbeitsplatz benötigten Kompetenzen differenziert wird. Festzustellen ist jedoch, dass die betrieblicherseits diagnostizierte fehlende Ausbildungsreife zusammen mit einem demografisch bedingten Bewerberrückgang und einer Fokussierung der Jugendlichen auf wenige Trendberufe dazu führt, dass Unternehmen in einigen Branchen und Regionen bereits jetzt ihren *Fachkräftebedarf* nicht mehr über die Erstausbildung decken können, weil keine oder nur zu wenige Bewerber/-innen die betrieblichen Anforderungen erfüllen und/oder an den entsprechenden Ausbildungsberufen interessiert sind.

Während weniger Betriebe ihre Ausbildungsstellen besetzen können, verstärken sich parallel dazu für leistungsschwächere Jugendliche die *Zugangsprobleme zu einer betrieblichen Ausbildung*. Im Zuge des stetig steigenden Qualifikations- und Anforderungsniveaus bleibt der Übergang in eine Berufsausbildung für diese Personengruppe trotz sektoralen Fachkräftebedarfs somit schwierig (vgl. ANSLINGER/QUANTE-BRANDT 2010, S. 1–19). Fehlende Mindestqualifikationen bei steigenden betrieblichen Anforderungen an Ausbildungsplatzbewerber/-innen haben in den letzten Jahren dazu geführt, dass Schulabgänger/-innen ohne Abschluss, aber auch Jugendliche mit Hauptschulabschluss immer seltener direkt Zugang zu einer betrieblichen Ausbildung finden (vgl. PLICHT 2010). In Deutschland verfügt gut jede/-r Fünfte im Alter von 25 bis unter 35 Jahren über keinen Berufsabschluss und ist auch nicht in Schule, Ausbildung, Studium (vgl. BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT 2011, S. 3).

Diese Jugendlichen finden keinen direkten Einstieg in den Arbeitsmarkt, benötigen häufiger externe Hilfestellung bei der Integration in Ausbildung und verbleiben in Bildungsangeboten des *Übergangssystems* (vgl. NEUMANN/SCHMIDT/WERNER 2009, S. 9–11). An der relativen Größe ihres Anteils an der Gesamtheit der Neuzugänge hat sich in den letzten Jahren kaum etwas verändert.

Abbildung 1: Verteilung der Neuzugänge auf die drei Sektoren des beruflichen Ausbildungssystems 2005 bis 2010



Insbesondere Jugendliche ohne oder mit Hauptschulabschluss verfügen über schlechte Einmündungsvoraussetzungen in das duale System. Innerhalb dieser heterogenen Gruppe drohen vor allem diejenigen Jugendlichen auch langfristig als Fachkräftenachwuchs für Unternehmen auszufallen, die der Gruppe funktionaler Analphabeten/Analphabetinnen zuzurechnen sind.

Ein Beitrag zur Sicherstellung des Fachkräftebedarfs kann geleistet werden, wenn das gesamte Fachkräftepotenzial aktiviert wird: Dazu gehören auch Jugendliche mit unzureichenden Lese- und Schreibkenntnissen (funktionale Analphabeten/Analphabetinnen), denen im Zuge des stetig steigenden Qualifikations- und Anforderungsniveaus derzeit der Übergang in eine Berufsausbildung trotz Fachkräftemangels erschwert bleibt. Diese Jugendlichen könnten zukünftig als Potenzial an Bedeutung gewinnen (vgl. DIETRICH/JAHN 2011, S. 157–171).

Doch haben Jugendliche mit Schriftsprachdefiziten (funktionale Analphabeten/Analphabetinnen) bisher kaum Perspektiven auf dem Ausbildungsmarkt. Viele von ihnen durchlaufen Bildungsangebote und Initiativen des Übergangssystems häufig ohne spezifische Förderung ihrer Schriftsprachkompetenzen und somit mit geringer Aussicht auf einen Ausbildungsplatz. Ein Mindestmaß an Lese- und Schreibkompetenzen bildet jedoch die unabdingbare Basis für berufliche Teilhabe (vgl. ROTHE/RAMSTECK 2010, S. 60–61).

1.2 Begriffseinordnung „funktionaler Analphabetismus“

Dem bisherigen Verständnis nach umfasst der Begriff „Analphabetismus“ Schriftsprachkompetenzen, die unterhalb der gesellschaftlich erforderlichen und erwarteten Anforderungen liegen (siehe auch UNESCO-Definition von 1978). Zwecks begrifflicher Einordnung wird in der Fachwissenschaft zwischen „totalem“ und „funktionalem Analphabetismus“ unterschieden (vgl. DÖBERT/HUBERTUS 2000, S. 21).

- ▶ Von totalem Analphabetismus spricht man bei Personen, die über keinerlei Schriftsprach- und Buchstabenkenntnisse verfügen. Tatsächlich gibt es hierzulande sehr wenige Menschen, die überhaupt nicht lesen und schreiben können. Ausnahmen sind meist durch Erkrankungen, schwierige Lebenswege oder geistige Einschränkungen begründet. Auch Menschen aus Ländern, in denen es kein flächendeckendes Schulsystem und damit keinen Zugang zu Bildung gibt, verfügen häufig über gar keine Schriftsprachkenntnisse.
- ▶ Funktionaler Analphabetismus liegt bei Personen vor, deren individueller Grad der Beherrschung der Schriftsprache unterhalb der gesellschaftlich notwendigen und erwarteten Anforderungen liegt. Das bedeutet, dass funktionale Analphabeten/Analphabetinnen durchaus über Kenntnisse der Schriftsprache verfügen, sie aber in Situationen, in denen sie diese gebrauchen müssen, schnell an ihre Grenzen stoßen. Schriftsprache wird deshalb vermieden.

1.3 Ausmaß und Beschreibung des Phänomens

Funktionaler Analphabetismus stellt bei Weitem keine Randerscheinung dar. Erste Einschätzungen des quantitativen Ausmaßes ermöglichten die Ergebnisse der ersten PISA-Studie. Ihnen ist zu entnehmen, dass nahezu ein Fünftel (18 %) der 15-Jährigen bei der Lesefähigkeit maximal Kompetenzstufe 1 aufweisen. Kompetenzstufe 1 umschreibt die Kompetenz, in einem Text über ein vertrautes Thema den Hauptgedanken erkennen und einfache Verbindungen zwischen Informationen aus dem Text und dem eigenen Alltagswissen herstellen zu können. Jugendliche, die die Stufe 1 oder niedriger erreichen, gehören in Bezug auf berufliche Perspektiven zu einer von funktionalem Analphabetismus bedrohten Risikogruppe (vgl. DEUTSCHE UNESCO-KOMMISSION 2002).

Mit den Ergebnissen der „leo. – Level-One Studie“, die von der Universität Hamburg in Kooperation mit der Humboldt-Universität Berlin und dem Deutschen Institut für Internationale Pädagogische Forschung durchgeführt wurde, liegt eine aktuelle Datenlage vor, wonach in Deutschland altersübergreifend von rund 7,5 Mio. funktionalen Analphabeten/Analphabetinnen auszugehen ist (vgl. GROTLÜSCHEN/RIEKMANN 2012, S. 137 ff.).

1.4 Relevanz des Phänomens

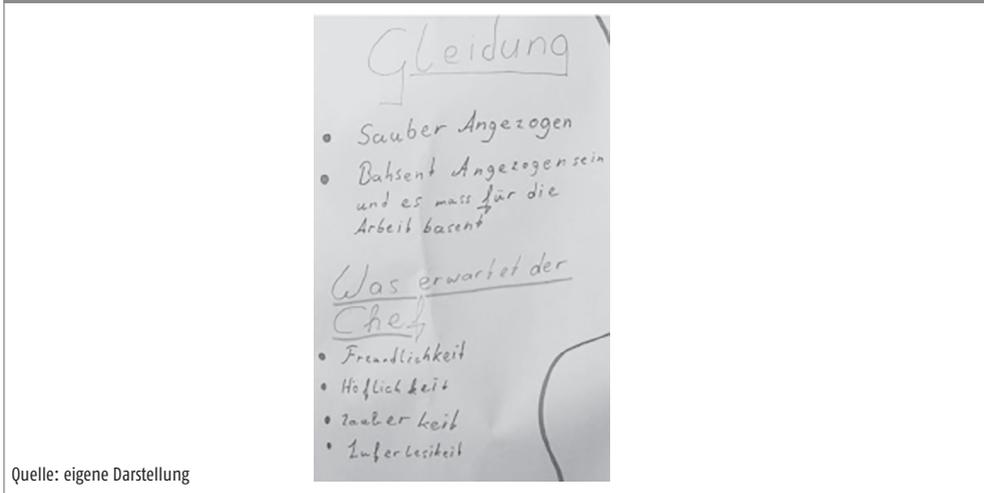
Forschungsergebnisse machen deutlich, dass Jugendliche mit Defiziten in der Schriftsprache nicht selten Verhaltensauffälligkeiten und fehlende Lernmotivation aufgrund von Ausgrenzungserfahrungen und Perspektivlosigkeit aufweisen. Nach ihrer meist erfolglosen schulischen Karriere vermeiden diese Jugendlichen neue, möglicherweise herausfordernde Lernsituationen. Zudem sind sie sich der Bedeutung von Lesen und Schreiben für die Arbeitswelt nicht bewusst (vgl. DÖBERT/HUBERTUS 2000).

Hinzu kommt, dass insbesondere Jugendliche mit Schriftsprachdefiziten nach Ausbildungs- bzw. Arbeitsstellen suchen, für die kaum Schriftsprachkompetenzen notwendig sind (vgl. DÖBERT/HUBERTUS 2000). Da sich die Arbeitswelt weiter wandelt und damit auch die Qualifikationsanforderungen, sind Tätigkeiten, für die eine Beherrschung der Schriftsprache nicht erforderlich ist, praktisch vom Arbeitsmarkt verschwunden. Die meisten Informationen oder Anweisungen werden auf schriftlichem Wege und oftmals per Computer übermittelt (vgl. ROTHE 2012, S. 28–30). Nach Beendigung der allgemeinbildenden Schulzeit mündet daher ein Großteil dieser Jugendlichen oftmals in Bildungsangebote am Übergang Schule – Beruf.

Bisher fallen in diesen Bildungsangeboten von funktionalem Analphabetismus betroffene Jugendliche kaum auf, da sie *Strategien* entwickelt haben, um ihre Defizite zu verheimlichen. Die Folgen sind einerseits an betrieblichen Risiken erkennbar (u. a. verzögerte Prozesse, Fehler, Unfälle), was die Bereitschaft der Unternehmen zu präventiven Maßnahmen (u. a. Information und Sensibilisierung der Ausbilder/-innen, Vorgesetzten, Personalverantwortlichen) im Rahmen der Qualitätssicherung steigern dürfte oder müsste. Andererseits kann

nicht gezielt und nur unzureichend am Abbau von Schriftsprachdefiziten gearbeitet werden, da dem betrieblichen und außerbetrieblichen Bildungspersonal handhabbare *Diagnoseinstrumente fehlen*. Ein gezielter Abbau der Grundbildungsdefizite wird dadurch erschwert, und diese Jugendlichen fallen „durchs Raster“.

Abbildung 2: Schreibbeispiel von Jugendlichen aus einem Bildungsangebot



Ausdifferenzierte Förderkonzepte, um durch eine Verknüpfung individueller und integrativer Ansätze jugendliche funktionale Analphabeten/Analphabetinnen zu qualifizieren und ihnen den Zugang zu einer dualen Ausbildung zu ermöglichen, fehlen jedoch. Ohne solche Förderkonzepte können diese Jugendlichen auch nach Abschluss eines Bildungsangebots kaum in das Ausbildungssystem integriert werden. Daraus ergeben sich arbeitsmarktpolitische Problemlagen: Mangels Perspektiven steigt das Arbeitslosigkeits- und Armutsrisiko dieser Jugendlichen und verursacht vermeidbare volkswirtschaftliche Kosten. Daher sind Strategien nötig, um die Übergänge in Ausbildung und somit die Passung zwischen Arbeitsmarktbedarf und -angebot zu erhöhen und einen Beitrag zur Arbeitsmarktintegration funktionaler Analphabeten/Analphabetinnen zu leisten. Dies ist Gegenstand des nachfolgend vorgestellten Modellversuchs.

2. Intervention: Modellversuch „Ausbildungsorientierte Alphabetisierung“

2.1 Zielsetzungen

Im Rahmen des BIBB-Förderschwerpunkts „Neue Wege in die duale Ausbildung/Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung“ wurden im Modellversuch „Ausbildungsorien-

tierte Alphabetisierung“ gemeinsam mit Betrieben, Wissenschaft und Bildungspraxis an der Schnittstelle des Übergangs Schule – Beruf neuartige Ansätze entwickelt, erprobt und evaluiert mit dem Ziel, speziell Jugendlichen mit Grundbildungsdefiziten den Zugang zu einer dualen Ausbildung zu ermöglichen. Durch den Handlungsansatz des Modellversuchs soll betriebliches und außerbetriebliches Ausbildungspersonal für Jugendliche sensibilisiert werden, die unterschiedlich ausgeprägte Schwächen in ausbildungsrelevanten schriftsprachlichen Kompetenzen besitzen. Zur Unterstützung der Bildungsakteure wurden praktikable Förderinstrumente und -konzepte entwickelt und erprobt.

Basierend auf vorhandenen Instrumenten und Konzepten aus der Erwachsenenalphabetisierung entwickelte das Forschungsinstitut Betriebliche Bildung gemeinsam mit den benannten Akteuren

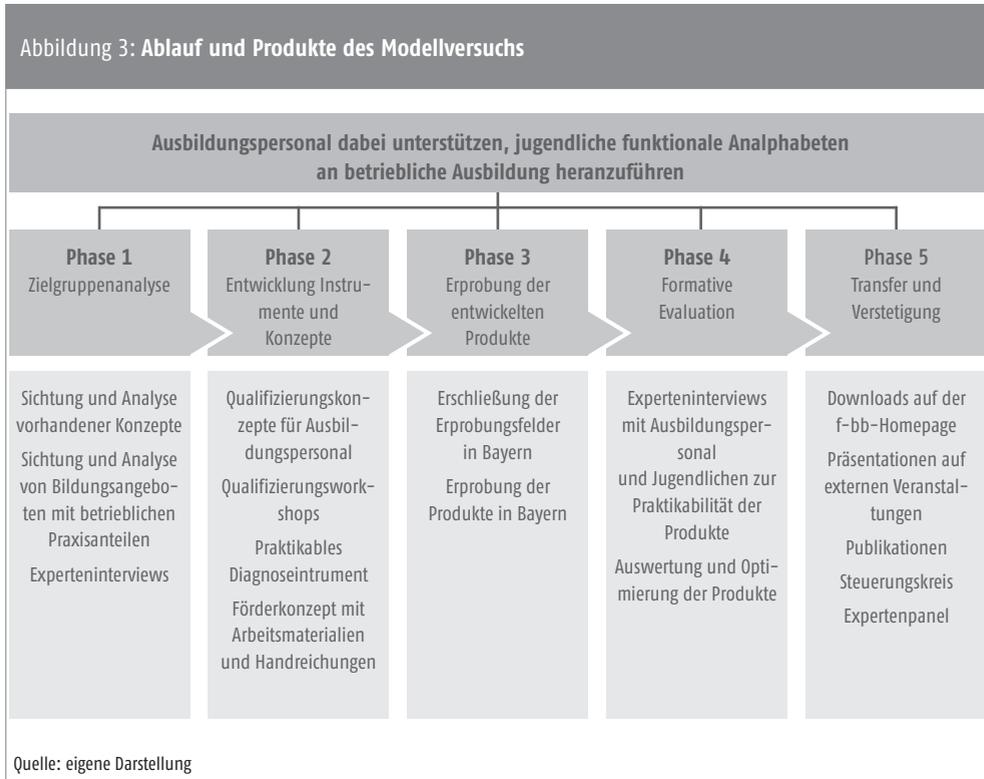
- ▶ ein für die Praxis geeignetes Instrument, um Schriftsprachdefizite zu erkennen,
- ▶ Arbeitsmaterialien, um Jugendliche integrativ zu fördern und eine Handreichung zum methodisch-didaktischen Vorgehen.

Eine differenzierte Zielgruppenanalyse war Gegenstand der ersten Phase des Modellversuchs, um die Voraussetzungen, Bedarfe und Besonderheiten jugendlicher funktionaler Analphabeten zu definieren. Unter dem Begriff „jugendliche funktionale Analphabeten“ wurden im Modellversuch alle jungen Menschen im Alter unter 25 Jahren gefasst, die die allgemeinbildende Schule mit oder ohne Schulabschluss verlassen haben und keine zusammenhängenden – auch kürzeren – Texte lesen bzw. schreiben können. Hierzu gehören:

- ▶ Personen ohne Migrationshintergrund, die in Deutschland erfolglos beschult wurden,
- ▶ Personen mit Migrationshintergrund, die in Deutschland erfolglos beschult wurden,
- ▶ Personen mit Migrationshintergrund, die in ihrem Herkunftsland in lateinischer Schrift alphabetisiert und beschult wurden.
- ▶ Ferner handelt es sich bei der Personengruppe um Menschen, deren mangelnde Schriftsprachkenntnisse nicht auf Erkrankungen zurückzuführen sind.

Jugendlichen mit sehr geringen Schriftsprachkompetenzen gelingt nach Beendigung der allgemeinbildenden Schulzeit ohne gezielte Förderungen kaum eine Integration in das Ausbildungssystem. Durch den Handlungsansatz des Modellversuchs wird betriebliches und außerbetriebliches Ausbildungspersonal für Jugendliche sensibilisiert, die unterschiedlich ausgeprägte Schwächen in ausbildungsrelevanten schriftsprachlichen Kompetenzen besitzen. Die Arbeit mit diesen Jugendlichen stellt für das Bildungspersonal an der Schnittstelle des Übergangs Schule – Beruf eine große Herausforderung dar. Mit einem differenzierten Förderkonzept trägt der Modellversuch dazu bei, das Bildungspersonal bei seiner Arbeit zu unterstützen. Gemeinsam mit Betrieben, der Wissenschaft und der Bildungspraxis wurden neuartige Ansätze entwickelt, erprobt und evaluiert mit dem Ziel, Jugendlichen mit Schriftsprachdefiziten den Zugang zu einer dualen Ausbildung zu ermöglichen. Dabei stehen vor al-

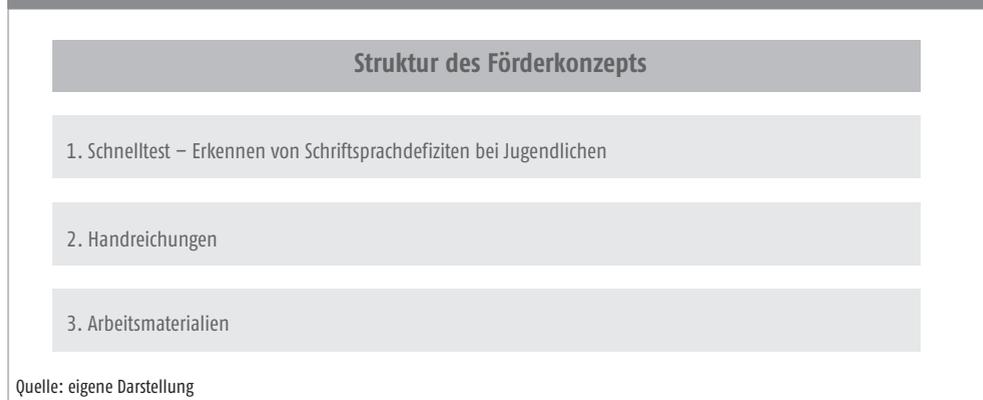
lem individuelle und integrative Ansätze im Vordergrund, um die Möglichkeiten heterogener Lerngruppen methodisch zu nutzen.



2.2 Instrumente und Materialien für die ausbildungsorientierte Alphabetisierung

Aus den Ergebnissen der Zielgruppenanalyse, einem Pretest mit vorhandenen Materialien aus der Alphabetisierungsarbeit mit Erwachsenen und einer Befragung von Bildungspraktikern wurden Kriterien für Konzepte und Materialien für die Arbeit mit Jugendlichen mit Schriftsprachdefiziten abgeleitet. Der Schwerpunkt bei der Entwicklung lag auf einer Operationalisierung der Forschung für die Anforderungen der Bildungspraxis. Zielgruppe sind Bildungsfachkräfte, die zwar vielfach mit funktionalen Analphabeten und Analphabetinnen zusammenarbeiten, jedoch keine Experten/-innen in Bezug auf dieses Thema sind. Vielmehr sind sie aufgrund der Heterogenität der Jugendlichen in beruflichen (Aus-)Bildungsangeboten „unter anderem auch“ mit dieser Problematik konfrontiert, ohne diese schwerpunktmäßig bearbeiten zu können. Zur Unterstützung des Bildungspersonals wurde unter Nutzung vorhandener Ansätze ein mehrteiliges Förderkonzept entwickelt.

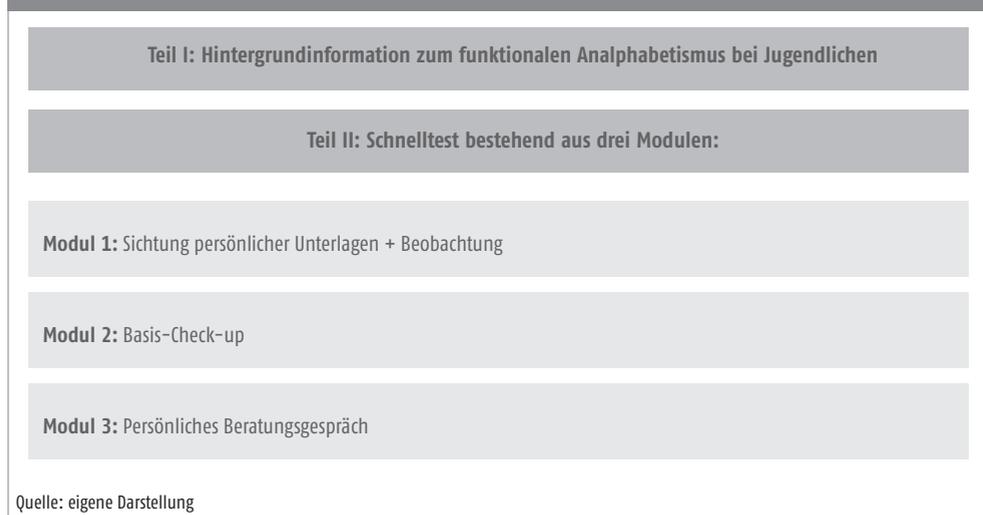
Abbildung 4: Struktur des Förderkonzepts



2.2.1 Schnelltest– Erkennen von Schriftsprachdefiziten bei Jugendlichen

Ein erster Schritt, um sich des Themas annehmen zu können, ist die Identifizierung von Jugendlichen mit Schriftsprachdefiziten in heterogenen Gruppen. Zusammenfassen lassen sich die Wünsche der Bildungsfachkräfte an das Diagnostikinstrument mit „einfach, gut und schnell“. Das Instrument soll übersichtlich und gut handhabbar sein, sowohl bei der „Testung“ als auch bei der Auswertung, keine klassische Testatmosphäre erzeugen, in Printform vorliegen und nur wenig Zeitaufwand erfordern. Es soll überblicksartig Hintergrundinformationen zu funktionalem Analphabetismus bieten sowie Hilfestellung für die Beratung der Betroffenen leisten.

Abbildung 5: Struktur des Schnelltests – Erkennen von Schriftsprachdefiziten bei Jugendlichen



Ein modularer Aufbau lässt die Umsetzung dieser Kriterien am besten zu. Unter diesen Prämissen wurde der „Schnelltest – Erkennen von Schriftsprachdefiziten bei Jugendlichen“ konzipiert. Das Instrument liefert im Sinne eines Schnelltests eine grobe Einschätzung, ob gravierende Probleme beim Lesen und Schreiben vorliegen, stellt jedoch keine differenzierte Leistungsdiagnostik dar. Der Schwerpunkt bei der Entwicklung wurde auf Grund der Anforderungen der Bildungspraxis auf Praktikabilität gelegt. Entsprechend kompakt, einfach und breit anwendbar wurde das Instrument gestaltet.

2.2.2 Handreichung zu methodisch-didaktischen Ansätzen

Eine besonders große Herausforderung für Lehrkräfte besteht darin, im Rahmen heterogener Lerngruppen alle Teilnehmenden anzusprechen und auf ihre individuellen Lernbedürfnisse einzugehen. Dies gilt umso mehr, wenn es in der Gruppe funktionale Analphabetinnen und Analphabeten gibt. Drei Aspekte, nämlich Beachtung, Wertschätzung und Einbeziehung, sind es, die den Lernprozess anstoßen und aufrechterhalten können und welchen daher bei der Betrachtung der methodisch-didaktischen Vorgehensweisen in heterogenen Lerngruppen eine besondere Bedeutung zukommt. Fatal wäre es für die Betroffenen, durch eine Art Sonderstellung oder Ausgrenzung in der Gruppe erneut Erfahrungen der missglückten Adressierung zu machen. Es ist also sinnvoll, der Gruppe mit integrativen didaktisch-methodischen Ansätzen zu begegnen. In den Übungs- und Arbeitsphasen sollte das interaktive Lernen auf unterschiedlichen Kenntnisstufen gefördert werden. Lehrkräfte sind hier gefordert, innerhalb heterogener Lerngruppen angemessene Unterrichts- und Arbeitsmethoden zu praktizieren. Hierzu werden in einer Handreichung Ansätze und Methoden vorgestellt, die sich für die Arbeit in heterogenen Lerngruppen eignen und die sich speziell bei der Förderung von Schriftsprach- und Grundbildungskompetenzen bewährt haben.

2.2.3 Arbeitsmaterialien

Die Arbeitsmaterialien sollen die Lehrkräfte dabei unterstützen, die Schriftsprachkompetenzen der Jugendlichen weiterzuentwickeln. Aus der Bildungspraxis ergibt sich eine Reihe von Anforderungen. Die Materialien sollen individuell und integrativ nutzbar und möglichst in Printform als Kopiervorlage verfügbar sein. Sie sollten alltagsnah, interessant und leicht verständlich formuliert, in der Gruppe oder einzeln anwendbar sein und auf den verschiedenen Niveaustufen ansetzen. Mehrfach hervorgehoben wurde auch der Bedarf an Materialien zur Förderung des Lese- und Textverständnisses. Auf Grundlage dieser Anforderungen wurden fünf verschiedene Arten von Arbeitsmaterialien entwickelt:

- ▶ Fehlerhafte Texte überarbeiten
- ▶ Übungen zu Rechtschreibung und Grammatik
- ▶ Arbeit mit Wortfamilien und Wortbausteinen
- ▶ Texte lesen und verstehen
- ▶ Freie Texte erstellen

2.3 Erprobung des Förderkonzepts

Über drei Qualifizierungsworkshops wurde das Erprobungsfeld in Bayern erschlossen. Die Workshops richteten sich an Dozenten/Dozentinnen, Bildungsbegleiter/-innen, Ausbilder/-innen und Koordinatoren/Koordinatorinnen. Ziel der Workshops war es, die Teilnehmer/-innen mit den Instrumenten und Materialien vertraut zu machen und den Einsatz in der Bildungspraxis vorzubereiten. Im Anschluss an die Workshops begann die Erprobung in diversen Bildungsangeboten am Übergang Schule – Beruf. Es waren verschiedene berufsvorbereitende Bildungsmaßnahmen, Berufsausbildung in überbetrieblichen Einrichtungen und eine Produktionsschule einbezogen.

Die Erprobung zeigte, dass das Förderkonzept in BvB- und BaE-Maßnahmen insgesamt gut einsetzbar ist, weil

- ▶ die Struktur der Maßnahmen (z. B. die arbeitsteilige Betreuung der Kurse durch Sozialpädagogen/-pädagoginnen und Dozenten/Dozentinnen) Freiraum für individuelle Förderung lässt,
- ▶ die Struktur der Maßnahmen (z. B. offenes Curriculum) die Bildung kleiner Lerngruppen zulässt,
- ▶ mittels Partner- und Gruppenarbeit leistungstärkere Jugendliche die Schwächeren mitziehen können.

In der Produktionsschule ist insbesondere der Schnelltest zum Erkennen von Schriftsprachdefiziten gut einsetzbar, da hauptsächlich leistungsschwache Jugendliche die Maßnahme besuchen.

Aus der Erprobung ergaben sich eine ganze Reihe von konkreten Anregungen und Verbesserungsvorschlägen für die Gestaltung der Instrumente und Materialien. Diese wurden bei der Überarbeitung aufgegriffen, um die Praxistauglichkeit und die Akzeptanz noch weiter zu erhöhen.

3. Resümee und Ausblick

Funktionaler Analphabetismus ist eines von vielen Heterogenitätsmerkmalen von Jugendlichen; diesem Merkmal wurde jedoch in der Vergangenheit kaum Aufmerksamkeit gewidmet. Im Modellversuch und im Förderschwerpunkt insgesamt wurde herausgearbeitet, dass funktionaler Analphabetismus ein ernst zu nehmendes Problem für das Bildungspersonal darstellt. Der Austausch im Modellversuchsförderschwerpunkt ergab weitere Anwendungsmöglichkeiten des Instrumentariums nicht nur im Übergang, sondern auch in der Ausbildungsassistenz von Betrieben durch eine förderpädagogische Begleitung von Auszubildenden. Damit haben die Modellversuchsergebnisse eine breite Transferbasis erreicht. Wenn es gelingen soll, Jugendliche mit geringen Schriftsprachkompetenzen an eine Ausbildung heranzuführen, müssen verstärkt Wege gesucht und gefunden werden, Bildungsakteure bei der Arbeit mit dieser

Zielgruppe zu unterstützen. Es kommt darauf an, betriebliche und außerbetriebliche Verantwortliche dahingehend stärker zu sensibilisieren und zu unterstützen, das vorhandene heterogene Ausbildungspotenzial besser zu nutzen. Dass es Jugendliche gibt, die aufgrund von Schriftsprachdefiziten den Übergang in eine betriebliche Ausbildung nicht schaffen oder das Ausbildungsziel nicht erreichen, wird vielen Akteuren erst bewusst, wenn die Thematik im Rahmen von Fachgesprächen, Workshops oder Arbeitstreffen erläutert wird. Im Modellversuch und im Modellversuchsförderschwerpunkt wurden Akteure für die Thematik sensibilisiert und durch die Entwicklung entsprechender Handreichungen und Förderinstrumente bzw. -konzepte darin unterstützt, Grundbildungsdefizite bei Jugendlichen zu erkennen und die Kompetenzen der Jugendlichen entsprechend zu fördern (KRINGS 2012; KRINGS/WESTHOFF 2015).

Die Ergebnisse des Modellversuchs wurden gesondert im Leitfaden für die Bildungspraxis „Ausbildungsorientierte Alphabetisierung – Jugendliche mit Schriftsprachdefiziten am Übergang Schule – Beruf fördern“ im W. Bertelsmann Verlag veröffentlicht.

Bislang kann eine mangelnde Grundbildung von den Unternehmen kaum nachgebessert werden, denn Mitarbeiter/-innen ohne eine Berufsausbildung beteiligen sich vergleichsweise selten an Weiterbildung. Aber immerhin rund ein Drittel der in einer Studie des IW Köln befragten Unternehmen wäre bereit, am Arbeitsplatz Nachhilfe in Lesen und Rechnen zu geben (vgl. KLEIN/SCHÖPPER/GRABE 2012). An diese Bereitschaft gilt es in Zukunft anzuknüpfen und dabei die Instrumente und Handlungsansätze des Modellversuchs zu nutzen.

Literatur

- ANSLINGER, EVA.; QUANTE-BRANDT, EVA: Grundbildung am Übergang Schule – Beruf und die Bedeutung der individuellen Kompetenzentwicklung. In: Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online (2010) 18, S. 1–19 – URL: http://www.bwpat.de/ausgabe18/anslinger_quante-brandt_bwpat18.pdf (Stand: 03.01.13)
- AUTORENGRUPPE BILDUNGSBERICHTERSTATTUNG: Bildung in Deutschland 2012. Ein indikatoren-gestützter Bericht mit einer kulturellen Analyse im Lebenslauf. Bielefeld 2012
- BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT: Die Arbeitsmarktsituation jüngerer Menschen ohne Berufsa-bchluss. Arbeitsmarktberichterstattung. Nürnberg 2011 – URL: <http://statistik.arbeits-agentur.de/arbeitsmarktberichte> (Stand: 4.1.2013)
- DEUTSCHE UNESCO-KOMMISSION (Hrsg.): EFA und PISA. Warum Deutschland einen nationa-len EFA-Plan braucht. In: unesco heute online (2002) 10 – URL: http://deposit.ddb.de/ep/netpub/28/34/66/972663428/_data_dyn/_stand_Dezember_2006/1002/efa.htm (Stand: 04.01.2013)
- DIHK: Ausbildung 2010. Ergebnisse einer IHK-Unternehmensbefragung. Berlin 2010
- DIETRICH, ANDREAS.; JAHN, ROBERT W.: Konzepte der Netzwerkbildung und Professionalisierung des beruflichen Bildungspersonals zur Bewältigung der Übergangs- und Integrationsproble-me in den neuen Bundesländern. In: KREKEL, ELISABETH M.; LEX, TILLY (Hrsg.): Neue Jugend, neue Ausbildung? Beiträge aus der Jugend- und Bildungsforschung. Bonn 2011, S. 157–171

- DÖBERT, Marion; HUBERTUS, Peter: Ihr Kreuz ist die Schrift. Analphabetismus und Alphabetisierung in Deutschland. Münster 2000
- DOBISCHAT, Rolf; KÜHNLEIN, Gertrud; SCHURGATZ, Robert: Ausbildungsreife. Ein umstrittener Begriff beim Übergang Jugendlicher in eine Berufsausbildung. Arbeitspapier 189 der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf 2012
- GROTLÜSCHEN, Anke; RIEKMANN, Wiebke: Funktionaler Analphabetismus in Deutschland. Ergebnisse der ersten leo. – Level-One-Studie. Münster 2012
- GRUNDMANN, Hilmar: Sprachfähigkeit und Ausbildungsfähigkeit. Der berufsschulische Unterricht vor neuen Herausforderungen. Hohengehren 2007
- KLEIN, Helmut E.; SCHÖPPER-GRABE, Sigrid: Grundbildung und Beschäftigungsfähigkeit von Geringqualifizierten: Betriebliche Anforderungen und arbeitsmarktpolitische Rahmenbedingungen. In: IW – Trends 39 (2012) Nr. 2, S. 1–5
- KLEIN, Helmut E.; SCHÖPPER-GRABE, SIGRID: Schriftsprachliche Korrektheit von Schulabsolventen im Spiegel unterrichtlicher Fehlerbewertung und betrieblicher Einstellungstests: explorative Befragung des IW Köln. In: Wirtschaft und Berufserziehung. Zeitschrift für Berufsbildung und Berufspolitik 62 (2010) Nr. 6, S. 16–20
- KRINGS, Ursula: „Ausbildungsorientierte Alphabetisierung“. Handreichung zu methodisch-didaktischen Ansätzen. Bonn 2012 – URL: <https://foraus.bibb.de/forum/showthread.php?3824-Instrument-quot-Ausbildungsorientierte-Alphabetisierung-quot> (Stand: 12.08.2015)
- KRINGS, Ursula; WESTHOFF, Gisela: Ausbildungsorientierte Alphabetisierung – eine innovative Strategie für den Umgang mit Vielfalt und Heterogenität in der beruflichen Bildung. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis (2015) 2, S. 34–35
- NEUMANN, Michael; SCHMIDT, Jörg; WERNER, Dirk: Benachteiligte Jugendliche. Mit welchen Mitteln der Staat ihnen den Weg in die Arbeitswelt erleichtert. In: Alfa-Forum. Zeitschrift für Alphabetisierung und Grundbildung (2009) 71, S. 9–11
- PLICHT, Hannelore: Das neue Fachkonzept berufsvorbereitender Bildungsmaßnahmen der BA in der Praxis. Ergebnisse aus der Begleitforschung BvB. IAB Forschungsbericht Nr. 7. Nürnberg 2010
- ROTHE, Kathleen; RAMSTECK, Carolin: Sicherheitsnetz Bildung. In: PERSONAL. Zeitschrift für Human Resource Management (2010) 7/8, S. 60–61
- ROTHE, Kathleen: Ungenutzte Potenziale zur Fachkräftesicherung erschließen. In: Weiterbildung – Zeitschrift für Grundlagen, Praxis und Trends (2012) 5, S. 28–30

Schlagworte

funktionale Analphabeten, Ausbildungsreife, Integration in Ausbildung, Fachkräftebedarf, Schnelltest/Handreichung/Arbeitsmaterialien

Jürgen Reißmann

2.3.4 Aus- und Weiterbildung in Zeitarbeitsunternehmen

Aufgrund der Demografie und der verstärkten Studierneigung der Schulabgänger/-innen stehen Unternehmen bei der Sicherung von Fachkräften vor großen Herausforderungen. In einigen Branchen fehlen schon jetzt qualifizierte Mitarbeiter/-innen. Dies gilt auch für die Zeitarbeit.

Um ihren Kundenunternehmen auch weiterhin Fachkräfte zur Verfügung stellen zu können, müssen Zeitarbeitsunternehmen alle Möglichkeiten nutzen. Inhalt des Modellversuchs „Brücke in die duale Ausbildung“ war es, die in Zeitarbeitsfirmen beschäftigten Helfer/-innen bis zum Berufsabschluss unter Nutzung der sehr unterschiedlichen Vorerfahrungen und des Lernens in der Arbeit zu qualifizieren und ihre Kompetenz auszubauen.

In enger Zusammenarbeit von Zeitarbeitsunternehmen mit einem Bildungsdienstleister wurden Qualifizierungsmodelle entwickelt und erfolgreich erprobt.

1. Situation, Ziele und Herausforderungen

Die Zeitarbeitsbranche ist eine dynamische Branche mit aktuell etwa einer Million Beschäftigten. Im Ergebnis der guten Wirtschaftslage besteht eine konstant hohe Nachfrage nach Arbeitskräften. Der Anteil qualifizierter Tätigkeiten in Zeitarbeit ist schon jetzt hoch und steigt weiter (vgl. SCHMITZ 2011).

Die Akquise neuer Fachkräfte ist auch deshalb erschwert, weil qualifizierte Arbeitskräfte Zeitarbeit infolge des differenzierten Images in der Regel nicht bevorzugen und höchstens als Notvariante in Betracht ziehen. Die Zeitarbeit muss deshalb nach neuen Möglichkeiten zur Fachkräftegewinnung suchen (vgl. RANDSTAD 2012).

Ein Weg ist die Qualifizierung der bereits in Zeitarbeit beschäftigten Helfer/-innen zu Fachkräften. Unter den beschäftigten Helfern/Helferinnen finden sich sowohl Berufsanfänger/-innen ohne Berufserfahrung als auch Personen mit am Arbeitsmarkt nicht nachgefragten Qualifikationen (u. a. Assistentenberufe) und (wieder) Ungelernte. Zu Letzteren zählen Beschäftigte, die ihre erlernten Berufe nicht mehr ausüben können oder wollen (Beispiel: in der Gastronomie ausgebildete Alleinstehende mit Kleinkindern).

Die bereits in Zeitarbeit Beschäftigten sind motiviert für Zeitarbeit und kennen deren besondere Anforderungen wie zeitliche und örtliche Flexibilität. Eine Herausforderung für die Unternehmen ist dabei die Gewinnung geeigneter und williger Mitarbeiter/-innen für die Qualifizierung. Die Beschäftigten können interessiert, skeptisch oder auch verweigernd sein

(vgl. SOSSNA/POHNER 2010). Nur wenn diese die Vorteile einer Qualifizierung, wie ökonomisch und/oder inhaltlich verbesserte Arbeitsbedingungen, für realisierbar halten, gelingt es, sie für Qualifizierungen zu gewinnen.

Zeitarbeitsunternehmen können nicht sicher sein, dass sich die Qualifizierung ihrer Mitarbeiter/-innen tatsächlich refinanziert. Die Wahrscheinlichkeit des Abwanderns der erfolgreich Qualifizierten ist schwer vorhersagbar und das Abwandern in Unternehmen außerhalb der Zeitarbeit auch nicht zu verhindern. Dieser hemmende Faktor wird bei langjährigen Kundenbeziehungen zu Kundenunternehmen abgeschwächt, weil dann für alle Seiten vorteilhafte Lösungen (Win-Win-Situation) leichter gemeinsam umgesetzt werden können.

2. Qualifizierungsarten

In der Zeitarbeit bereits weit verbreitet und nicht Gegenstand des *Modellversuchs* „BridA“ sind kurzfristige und in der Regel auch zeitlich kurze Qualifizierungen für neue oder geänderte Arbeitsaufgaben. Dazu gehören

- ▶ Einarbeitungsqualifizierungen am Arbeitsplatz und
- ▶ zum Ausführen spezialisierter Arbeiten erforderliche Qualifikationen, hier insbesondere die Gabelstaplerberechtigung und der Erwerb von anerkannten Schweißqualifikationen.

Diese Qualifizierungen erfordern relativ geringe zeitliche und finanzielle Aufwendungen. Sowohl Zeitarbeitsunternehmen als auch Zeitarbeiter/-innen sind an diesen Qualifizierungen interessiert, weil sie Voraussetzung für die Tätigkeiten bei Kundenunternehmen sind.

Gegenstand des Modellversuchs waren über kurzfristige Qualifizierungen hinausgehende Qualifizierungen, die nicht aus kurzfristigen Zwängen, sondern aus mittel- und langfristigen Planungen resultieren. Insbesondere wurden die Möglichkeiten für Qualifizierungen mit anerkannten Berufsabschlüssen in Zusammenarbeit von Bildungsdienstleistern mit Zeitarbeitsfirmen gesucht und modellhaft erprobt.

Der klassische Weg zum Berufsabschluss ist die duale Ausbildung. Zeitarbeitsfirmen sind jedoch für ihre externen Mitarbeiter/-innen von Haus aus nicht ausbildungsberechtigt, da sie dafür weder die materiellen noch die personellen Anforderungen an einen Ausbildungsbetrieb erfüllen (vgl. BBiG §§ 27 ff.). Deshalb wurde ein Modell entwickelt, das die vom BBiG geforderten Bedingungen durch die Zusammenarbeit von Zeitarbeitsfirma, Kundenunternehmen und Bildungsdienstleister sichert. Das Konzept wurde mit der IHK abgestimmt und von dieser bestätigt. Auf dieser Basis wurden zwei Industriemechaniker und zwei Elektroniker erfolgreich ausgebildet.

Die klassische duale Ausbildung in Zeitarbeit wird aber von folgenden Faktoren beeinträchtigt:

- ▶ der langfristige Ausfall des Zeitarbeiters/der Zeitarbeiterin für den Wertschöpfungsprozess durch die Berufsschule und

- ▶ die finanziellen Aufwendungen für den Unterhalt des externen Mitarbeitenden – entweder die Zeitarbeitsfirma übernimmt weiterhin die Lohnkosten mit dem Risiko, diese nicht refinanzieren zu können, oder der Zeitarbeitnehmende verzichtet während der Ausbildung auf seinen Lohn zugunsten des wesentlich niedrigeren Entgelts für Auszubildende.

Deshalb wird der Weg der klassischen dualen Ausbildung in Zeitarbeit nur in wenigen Einzelfällen genutzt werden können. Als zweiter Weg wurden Möglichkeiten des Erwerbs eines anerkannten Abschlusses über den Weg des Ablegens der Externenprüfung intensiver untersucht.

3. Qualifizierung externer Mitarbeiter/-innen über den Weg der Externenprüfung

Rechtliche Basis für die Zulassung zur Externenprüfung ist § 45 des Berufsbildungsgesetzes (BBiG 2005, S. 12):

„Zur Abschlussprüfung ist auch zuzulassen, wer nachweist, dass er mindestens das Eineinhalbfache der Zeit, die als Ausbildungszeit vorgeschrieben ist, in dem Beruf tätig gewesen ist, in dem die Prüfung abgelegt werden soll. Als Zeiten der Berufstätigkeit gelten auch Ausbildungszeiten in einem anderen, einschlägigen Ausbildungsberuf.

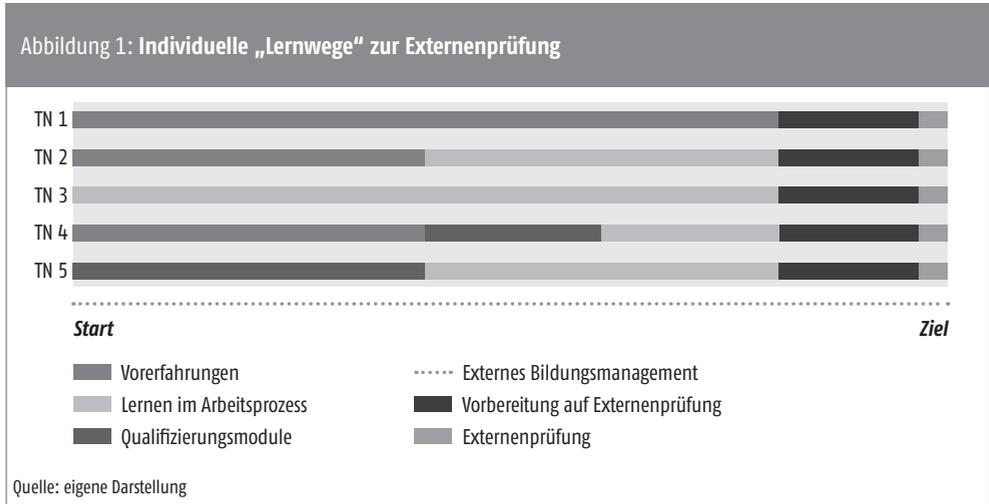
Vom Nachweis der Mindestzeit nach Satz 1 kann ganz oder teilweise abgesehen werden, wenn durch Vorlage von Zeugnissen oder auf andere Weise glaubhaft gemacht wird, dass der Bewerber oder die Bewerberin die berufliche Handlungsfähigkeit erworben hat, die die Zulassung zur Prüfung rechtfertigt.“

Damit besteht für alle Teilnehmenden, die das Eineinhalbfache der Ausbildungszeit im Beruf tätig gewesen sind, Rechtsanspruch auf Zulassung zur Externenprüfung. Ist die Voraussetzung noch nicht erfüllt, kann auf andere Weise, z. B. durch die Absolvierung von Qualifizierungsmodulen, die Zulassungsvoraussetzung erfüllt werden.

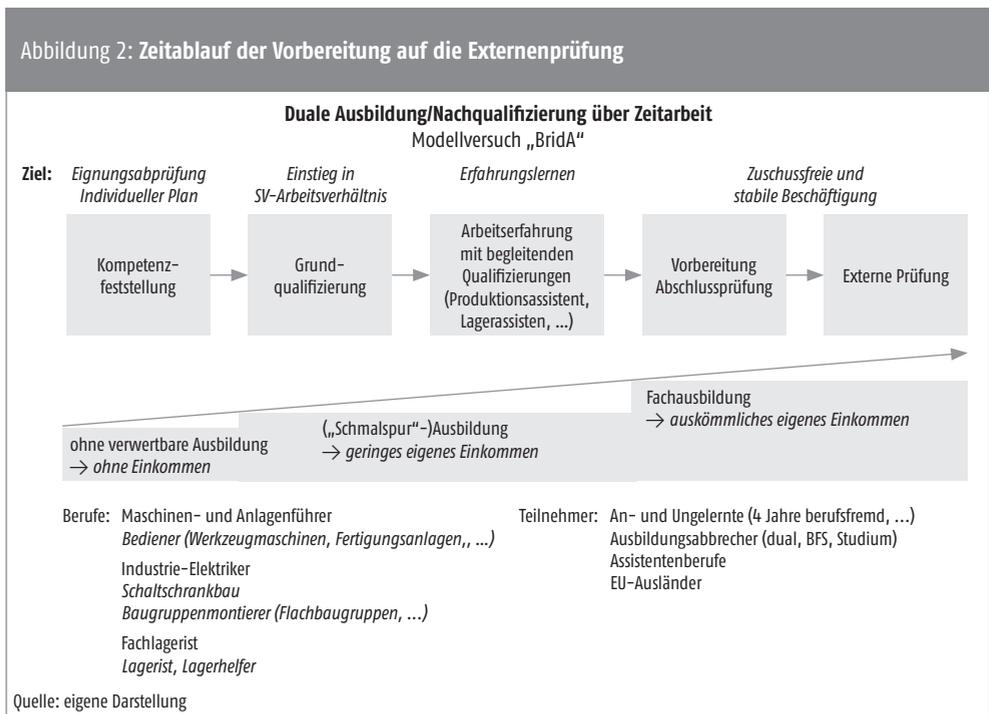
In der Umsetzung wurden zuerst zweijährige Ausbildungsberufe (sogenannte theoriegeminderte Berufe), insbesondere Maschinen- und Anlagenführer, Industrieelektriker und Fachlagerist, betrachtet.

Für viele Teilnehmende ist der Erwerb des Berufsabschlusses eines zweijährigen Ausbildungsberufes über die Externenprüfung bereits ein anspruchsvolles Ziel. Zweijährige Berufsabschlüsse sind für die Teilnehmenden dennoch eine sinnvolle Wahl, weil damit weitere Misserfolgserebnisse (nach abgebrochener Schule und/oder Ausbildung) vermieden werden können und durch erfolgreiche Qualifizierung die Motivation gestärkt wird. Der spätere Weg zu einem höherwertigen Abschluss ist unter Anrechnung des zweijährigen Berufsabschlusses dann nämlich möglich (z. B. Maschinen- und Anlagenführer → Industriemechaniker oder Zerspanungsmechaniker, Industrieelektriker → Elektroniker, Fachlagerist → Fachkraft für Lagerlogistik).

Zentral für das entwickelte Konzept waren die Individualität der Wege zur Externenprüfung und die enge Verzahnung mit der Arbeitswelt. Die mögliche Vielfalt der Wege zeigt nachfolgende Abbildung exemplarisch:



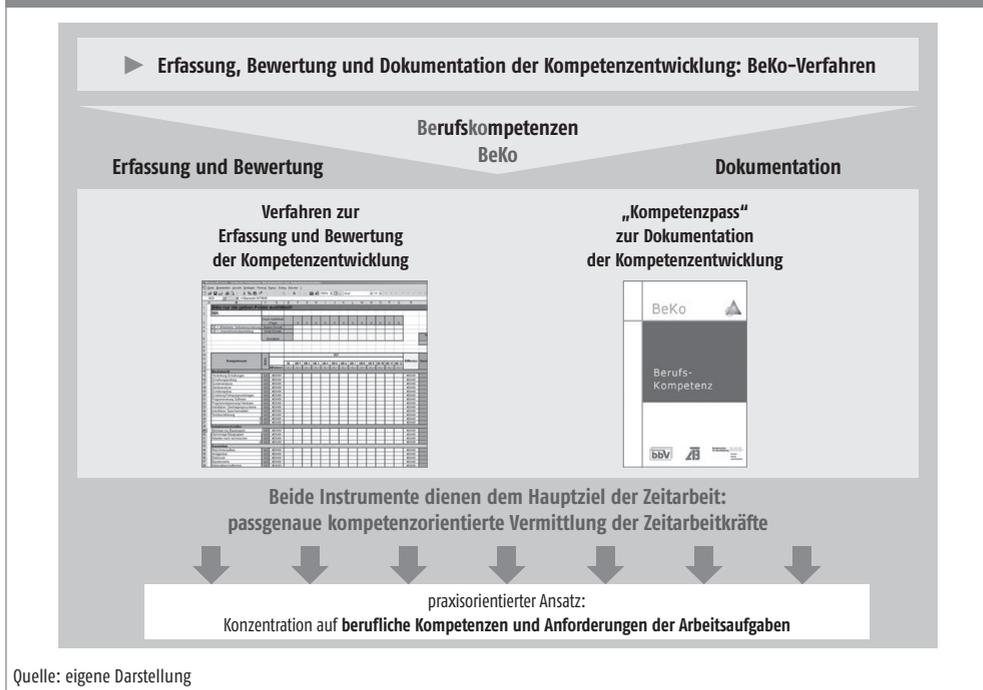
Für den zeitlichen Ablauf wurde folgendes Modell geplant und umgesetzt:



In diesem Ablauf kommt der Kompetenzfeststellung zu Qualifizierungsbeginn eine zentrale Bedeutung zu. Hierfür wurden zwei Möglichkeiten genutzt:

Die erste Möglichkeit zur Kompetenzfeststellung basiert auf dem im BIBB-Modellversuch „Fachkräftesicherung für kleine und mittlere Unternehmen – Arbeitnehmerüberlassung als neue Richtung des externen Bildungsmanagements (FSA)“ erarbeiteten und im Modellversuch „BridA“ weiterentwickelten Verfahren der Erfassung, Bewertung und Dokumentation der Kompetenzentwicklung.

Abbildung 3: Kompetenzerfassung mit BeKo-Verfahren



Die Kompetenzerfassung erfolgt durch

- ▶ Selbsteinschätzung des Zeitarbeiters,
- ▶ Bewertung durch den Personaldisponenten aus seiner Reflexion der Kundeneinsätze und
- ▶ Bewertung durch die Kundenunternehmen.

Als zweite Möglichkeit der Kompetenzfeststellung wurde ein berufsbezogenes Kompetenzfeststellungsverfahren in Zusammenarbeit mit dem Modellversuchspartner, dem Zeitunternehmen Dr. Ronald Zweiniger GmbH, entwickelt und modellhaft erprobt.

Das Verfahren wurde in Vorbereitung auf die Ausbildung zum/zur Industrieelektriker/-in eingesetzt. Es besteht aus zwei Teilen – dem „körperlichen“ und dem „strukturellen“ Teil. In

beiden Teilen wurde über unterschiedliche Methoden ermittelt, in welchem Umfang die Teilnehmenden für eine(n) Industrieelektriker/-in benötigte Kompetenzen bereits mitbringen. Das Verfahren beinhaltet Messungen bei mehreren mechanisch zu erfüllenden Aufgaben (körperlicher Teil), ein strukturiertes Gespräch und einen internetbasierten „Persönlichkeitstest“ (struktureller Teil). Die Teilnehmenden wurden vor Beginn über die Ziele und Einzelschritte unterrichtet und hatten die Möglichkeit, vor und während des Verfahrens Fragen zu stellen.

Für den Beruf des Industrieelektrikers/der Industrieelektronikerin sind insbesondere folgende Eigenschaften/Kompetenzen wichtig: innerer Qualitätsanspruch, Genauigkeit, Arbeitsgeschwindigkeit, Leistungsfähigkeit unter (Zeit-)druck, Feinmotorik, kollegiale Arbeitsweise, Verhalten bei wiederkehrenden Tätigkeiten, Sach- und Personenorientierung, Denk- und Arbeitsstil, Entwicklungsfähigkeit und Farbsehtauglichkeit. Diese Eigenschaften wurden im Verfahren geprüft (BRIDA 2014).

4. Praxisbeispiele

1. Der erste Teilnehmer des Projekts „Brücke in die duale Ausbildung“ hat die Sommerprüfung 2013 zum Maschinen- und Anlagenführer abgelegt.

Der Teilnehmer hatte zu Projektbeginn keine abgeschlossene Berufsausbildung. Eine geförderte Berufsausbildung konnte er nicht erfolgreich abschließen. Er konnte aber auf langjährige praktische Erfahrungen als Helfer in der Zeitarbeit aufbauen, war für die Weiterbildung mit dem Ziel Externenprüfung motiviert und zeigte große Eigeninitiative beim Selbstlernen. Ergebnis war der Berufsabschluss mit überdurchschnittlich gutem Ergebnis.

Die individuelle Nachqualifizierung findet zunehmend auch bei Unternehmen außerhalb der Zeitarbeit Interesse. In der Winterprüfung 2013 hat der erste Fertigungsmechaniker aus einem nicht zur Zeitarbeit gehörenden Industriebetrieb erfolgreich den Theorieteil der Externenprüfung und Teil 1 der praktischen Prüfung abgelegt.

2. Das Arbeitsforum des Modellversuchsförderschwerpunkts „Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung“ im Dezember 2012 in Anna-berg-Buchholz thematisierte die Aus- und Weiterbildung in Zeitarbeit. Die IHK Chemnitz bewertete in diesem Rahmen die Zeitarbeit als bedeutenden Wirtschaftsfaktor für die Industrie Südwestsachsens. Über 30 Prozent der Industriebetriebe Südwestsachsens nutzen Zeitarbeit, der Zuwachs liegt über dem Bundesdurchschnitt. Daher unterstützt „die IHK Chemnitz die qualitative und quantitative Weiterentwicklung der Zeitarbeit“ (GÜNTHER 2012).

Im Verlauf des Arbeitsforums präsentierten drei Modellversuchspartner Beispiele für erfolgreiche Aus- und Weiterbildungen in Zeitarbeit und stellten diese zur Diskussion.

Besonders umfangreiche und erfolgreiche Aktivitäten konnte die Dr. Ronald Zweiniger GmbH präsentieren: Elf Weiterbildungen mit Facharbeiterabschluss sowie über 70 modulare Nachqualifizierungen sind eine eindrucksvolle Bilanz dafür, dass Mitarbeiterentwicklung in Zeit-

arbeit Realität sein kann (vgl. ZWEINIGER 2012). Als Ergebnis dieser Qualifizierungsaktivitäten ist die Anerkennung der Firma bei Kundenunternehmen und Bewerbern/Bewerberinnen gestiegen, was wiederum dazu führt, dass der Dr. Ronald Zweiniger GmbH die Mitarbeiterakquise leichter fällt als vielen Konkurrenten.

Aber auch andere Unternehmen der Branche haben die Notwendigkeit und die Chancen der Mitarbeiterentwicklung in Zeitarbeit erkannt und in Zusammenarbeit mit Bildungsdienstleistern dazu Aktivitäten begonnen. Das zeigten die Diskussionsbeiträge der Firmenvertreter von Randstad Deutschland GmbH & Co. KG (vgl. PUSCHMANN 2012) und der TimePartner Personalmanagement GmbH (vgl. SCHMIDT 2012).

Der Randstad-Beitrag stellte die Umsetzung von 15 Fachqualifikationen mit Schwerpunkt gewerblicher Bereich (z. B. Fachkraft Stanz- und Umformtechnik, Fachkraft Löten und MD-Löten, Maschinenbediener Solar, Schaltschrankbauer, Fachkraft Industriemontage, Elektroniker für luftfahrttechnische Systeme), die breite Nutzung der e-Learning-Angebote der Randstad-Akademie mit mehreren Tausend gebuchten Kursen und die erfolgreiche Umsetzung des Programms „Lernen im Job“ mit den Abschlüssen Büroassistent/-in, Lagerassistent/-in, Produktionsassistent/-in und Assistent/-in Dialogmarketing vor. Teile des Angebots „Lernen im Job“ wurden innerhalb des Modellversuchs erprobt und weiterentwickelt.

In allen Praxisbeiträgen zum Arbeitsforum wurde die Notwendigkeit der Berücksichtigung zeitarbeitsspezifischer Rahmenbedingungen unterstrichen. Das bedeutet u. a. einen hohen Anteil arbeitsintegrierten Lernens und eine enge Zusammenarbeit mit Bildungsdienstleistern, die Erfahrung in der Umsetzung von Bildungsprojekten mit Zeitarbeitsfirmen einbringen können.

5. Fazit

- ▶ Qualifizierung der in Zeitarbeit beschäftigten Helfer/-innen ist ein Weg zur Sicherung des Fachkräftebedarfs von Zeitarbeitsunternehmen.
- ▶ Im Modellversuch „Brücke in die duale Ausbildung“ wurden entsprechende Qualifizierungswege untersucht und praktisch erprobt, die auch auf Interesse bei Zeitarbeitsunternehmen gestoßen sind, die nicht unmittelbar am Modellversuch beteiligt waren.
- ▶ Die klassische duale Ausbildung ist in der Zeitarbeit zwar möglich, aber für Zeitarbeitsunternehmen nur bedingt geeignet. Die Rahmenbedingungen der Zeitarbeit verhindern eine breite Nutzung.
- ▶ Als zweiter Weg wurden Modelle der Nachqualifizierung, die über die Externenprüfung zum Berufsabschluss führen, entwickelt und praktisch erprobt. Dieser Weg kann nur dann erfolgreich sein, wenn er sich an den individuellen Voraussetzungen der Beteiligten ausrichtet. Mit diesem Weg der Externenprüfung können sowohl die sehr heterogenen Voraussetzungen der Zeitarbeiter/-innen (vom Ungelernten über fachfremde Fachkräfte bis zum/zur Studienabbrecher/-in) als auch die der Zeitarbeitsunternehmen (z. B. auf Fachar-

beit spezialisierte kleine Unternehmen – Großunternehmen, die sowohl Helfer/-innen als auch Fachkräfte bereitstellen) berücksichtigt werden.

- Passgenaue Qualifizierungen, die weiter- und neu entwickelte Kompetenzfeststellungsverfahren nutzen und in Zusammenarbeit mit erfahrenen Bildungsdienstleistern umgesetzt werden, sind auf jeden Fall für die Fachkräfteentwicklung in Zeitarbeit geeignet.

Literatur

BERUFSBILDUNGSGESETZ (BBiG) vom 29.03.2005 (BGBl. I S. 931) zuletzt geändert durch Art. 9b des Gesetzes vom 07.09.2007 (BGBl. I S. 2246)

BRIDA Instrument: Berufs-Kompetenz (BeKo) – URL: [https://foraus.bibb.de/forum/showthread.php?3789-Instrument-Berufs-Kompetenz-\(BeKo\)](https://foraus.bibb.de/forum/showthread.php?3789-Instrument-Berufs-Kompetenz-(BeKo)) (Stand: 14.08.2015)

GÜNTHER, Christina: Wirtschaftsfaktor Zeitarbeit. Diskussionsbeitrag zum Arbeitsforum „Heterogenität“. Annaberg-Buchholz 2012 – URL:

<http://www.modellversuch-bridade.de/images/pdf/presentation-ihk-03-12-2012.pdf> (Stand: 09.01.2014)

PUSCHMANN, Thomas: Randstad Akademie – Die 4 Säulen. Diskussionsbeitrag zum Arbeitsforum „Heterogenität“. Annaberg-Buchholz 2012 – URL: <http://www.modellversuch-bridade.de/images/pdf/presentation-randstad-akademie-03-12-2012.pdf> (Stand 09.01.2014)

RANDSTAD GmbH & Co. KG: Als keine Fachkraft vom Himmel fiel. Randstad verhilft drei Beschäftigten zu staatlich anerkannten Berufsabschlüssen. In: BAP BUNDESVERBAND DER PERSONALDIENSTLEISTER (Hrsg.): Qualifizierung von Zeitarbeitskräften (Maßnahmen der Personaldienstleister). Berlin 2012, S. 24–27

SCHMIDT, Matthias: Mitarbeiterentwicklung in Zeitarbeit. Diskussionsbeitrag zum Arbeitsforum „Heterogenität“. Annaberg-Buchholz 2012 – URL: <http://www.modellversuch-bridade.de/images/pdf/presentation-tpm-03-12-2012.pdf> (Stand: 09.01.2014)

SCHMITZ, Wolfgang: Der Zeitarbeit läuft die Zeit davon. In: VDI-Nachrichten 29.04.2011 – URL: http://www.bildungszeit.net/fileadmin/user_upload/Bildungszeit/VDI-Nachrichten_29.04.2011.pdf (Stand: 09.01.2014)

SOSSNA, Monika; POHNER, Melanie: Qualifizierungskonzepte in der Zeitarbeit. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 39 (2010) 5, S. 27 ff.

ZWEINIGER, Roger: Mitarbeiterentwicklung in Zeitarbeit – Utopie oder doch Realität? Diskussionsbeitrag zum Arbeitsforum „Heterogenität“. Annaberg-Buchholz 2012 – URL: <http://www.modellversuch-bridade.de/images/pdf/presentation-zweiniger-03-12-2012.pdf> (Stand: 09.01.2014)

Schlagworte

Qualifizierungsmodelle, Beschäftigte in Zeitarbeitsunternehmen, Bildungsdienstleister, Fachkräftesicherung, Externenprüfung

► 2.4 Ausbildungsmarketing und passgenaue Vermittlung

Bianca Lehmann

Einleitung: Neue Strategien für einen erfolgreichen Übergang in die Ausbildung

Unternehmen können heute immer weniger darauf vertrauen, aus eingegangenen Bewerbungen für sie passende Jugendliche für eine Ausbildungsstelle auswählen zu können. Vor allem kleine und mittlere Unternehmen erhalten zu wenige Bewerbungen von jungen Menschen, die nach ihrer Einschätzung für eine Ausbildung geeignet sind. Dies gilt in besonderem Maße für Branchen mit geringerer Attraktivität sowie Unternehmen in strukturschwachen Regionen. In den Betrieben muss deshalb ein Umdenken stattfinden. Betriebe müssen frühzeitig gezielt Anstrengungen unternehmen, um für sie geeignete und motivierte Jugendliche für eine Ausbildung zu gewinnen.

Statt der bisher verfolgten reaktiven Strategie der Bewerberauswahl müssen sich die Unternehmen selbst bei den Jugendlichen bewerben und sich aktiv als attraktiver Ausbildungsbetrieb präsentieren: Welche Möglichkeiten bieten sie Auszubildenden, was unterscheidet ihre Ausbildung von der anderer Unternehmen? Dabei spielt eine zentrale Rolle, dass sich Betriebe eingehend damit auseinandersetzen müssen, welche Fähigkeiten Jugendliche zwingend für eine konkrete Ausbildung mitbringen müssen und welche Kompetenzen während der Ausbildung (weiter-)entwickelt werden können. Gleichzeitig müssen die Unternehmen aber auch ihre eigene Ausbildungsfähigkeit kritisch reflektieren und ggf. ausbauen.

Unter dem Begriff des Ausbildungsmarketings finden sich insofern vielfältige Maßnahmen von Unternehmen, die das Ziel haben, geeignete Bewerber/-innen für offene Ausbildungsplätze zu finden. Die zunehmende Heterogenität der Jugendlichen verlangt dabei eine angemessene Differenziertheit und Flexibilität dieser Aktivitäten, um das gesamte Potenzial der Jugendlichen erschließen zu können. Maßnahmen des Ausbildungsmarketings finden sich in unterschiedlichen Bereichen und setzen zu verschiedenen Zeitpunkten an. Sowohl ausbildungsplatzbezogene Praktika und Ausbildungsmessen als auch Kooperationen mit Schulen oder die Ansprache der Zielgruppe durch Nutzung verschiedener Medien, auch neuer sozialer Netzwerke, fallen unter „Ausbildungsmarketing“.

Im Blick eines erfolgreichen Ausbildungsmarketings stehen nicht nur das erfolgreiche „Auf-sich-aufmerksam-Machen“ des Unternehmens und das gelungene Matching von Unternehmen und Bewerber/-in. In einem ganzheitlichen Sinne gehören auch die qualifizierte,

flexible Betreuung und Begleitung der Auszubildenden und Maßnahmen zur (langfristigen) Bindung an das Unternehmen dazu. Ausbildungsmarketing ist also nicht punktuell kurzfristig zu verstehen, sondern muss – um dauerhaft erfolgreich in der Fachkräftesicherung zu sein – systematisch betrieben werden.

Die Vielfalt des Ausbildungsmarketings zeigt sich auch in den Aktivitäten der einzelnen Modellversuche des Förderschwerpunkts. Im Modellversuch **„Betriebliche Berufsvorbereitung bevoplus“** wurde zum Beispiel in Zusammenarbeit mit Kooperationsbetrieben ein Leitfaden „Ausbildungsorientiertes Betriebspraktikum“ entwickelt. Der Ansatz verfolgt das Ziel, die Passgenauigkeit der Ausbildungsentscheidungen unter Heterogenitätsbedingungen zu verbessern. Während es in traditionellen Matching-Verfahren um einen statischen Abgleich von Anforderungsprofilen der Betriebe auf der einen Seite und Eignungsprofilen der Bewerber/-innen auf der anderen Seite geht, verfolgt der Modellversuch den Ansatz eines flexiblen, kontinuierlichen Lernprozesses für beide Seiten: Die konsequente Reflexion und Orientierung an den Ausbildungspotenzialen fördert sowohl die Bereitschaft der Betriebe, ihre Ausbildungskompetenz zu erhöhen, als auch die Bereitschaft der Jugendlichen, die Entwicklung ihrer beruflichen Handlungskompetenz eigeninitiativ und selbstverantwortlich voranzutreiben. In einem ausbildungsorientierten Praktikummodell sollen möglichst alle Inhalte, Arbeitsmethoden und Verhaltensaspekte berücksichtigt werden, die für die Beurteilung und Förderung der Ausbildungseignung der Praktikumssteilnehmer/-innen bedeutsam sind. Dazu werden die bisher allgemein berufsorientierenden Praktika zu einem Instrument der gezielten Gewinnung und Vorbereitung von Auszubildenden für den eigenen Betrieb umgestaltet. Das ausbildungsorientierte Praktikum stellt dabei die systematische Ermittlung und Entwicklung der ausbildungsbezogenen Potenziale der Praktikanten und Praktikantinnen in den Vordergrund. Dadurch wird den Betrieben eine ausbildungsspezifische, breit angelegte und zugleich lernorientierte Gewinnung von zukünftigen Auszubildenden erleichtert.

Einem anderen Schwerpunkt wendet sich der Modellversuch **„Ausbildung in Vielfalt des Verbandes der Kolpinghäuser e. V.“** zu. Kleine und mittlere Unternehmen sollen in ihrem Ausbildungsmarketing durch verschiedene Angebote im Rahmen des Jugendwohnens unterstützt werden. Das vom Modellversuch entwickelte Programm „Qualitätsentwicklung im Jugendwohnen“ vereint auf den drei Programmebenen Standortmarketing, Ausbildungsvorbereitung und Ausbildungsbegleitung insgesamt acht Bausteine. Diese können bedarfsorientiert flexibel in den Kolping-Wohnheimen und durch die kooperierenden Unternehmen vor Ort genutzt werden. Im Zentrum der Programmebene Standortmarketing steht die Netzwerkarbeit mit ihren verschiedenen Facetten, um die relevanten Akteure in ihrer Zusammenarbeit zu unterstützen. Als konkretes Instrument werden an verschiedenen Standorten sogenannte Unternehmerstammtische angeboten, um die Kooperation und den Austausch der regionalen Betriebe untereinander zu verbessern. Zur Ausbildungsvorbereitung gehören zwei Bausteine: Berufsorientierung, welche die biografischen Prozesse des Berufswahlprozesses in den Vordergrund stellt, und der Baustein Ausbildungsmarketing, der folgende Eckpfeiler

beinhaltet: Auszubildende werben Auszubildende, Social Media, Facebook und Keywords, Europäische Ausbildungsmobilität sowie Kooperation Schule – Jugendwohnheim. Themen der Programmebene Ausbildungsbegleitung sind Lernbegleitung, Förderberatung, Konfliktmanagement und kulturelle Begleitung. Für alle Bausteine wurden Leitfäden erarbeitet, die die Einrichtungen vor Ort bei der Umsetzung unterstützen.

Im Modellversuch **„Ausbildungsnavigator der Entwicklungsgesellschaft Energiepark Lausitz GmbH Finsterwalde“** wurde ein Verzahnungsmodell zur Verbesserung des Übergangs von der Schule in den Beruf entwickelt. Diese gezielte „Navigation“ dient der frühzeitigen optimalen Vermittlung Jugendlicher in einen für sie passgenauen Ausbildungsberuf. Der Ausbildungsnavigator ermöglicht durch die modulare Struktur den frühzeitig beginnenden kontinuierlichen Aufbau von Bindungen zwischen Jugendlichen und regionalen KMU. Durch die einzelnen Module des Verzahnungsmodells kann ein bedarfsgerechtes Spektrum von Angeboten in der Berufsorientierung bereitgestellt werden. Sie ergänzen die vorhandenen Angebote der diversen regionalen Akteure (Schulen, Arbeitsagentur, Kammern etc.) beim Übergang Jugendlicher in Ausbildung. Zentrale Schritte des Ausbildungsnavigators sind die Kompetenzwerkstatt zum Herausfinden von Stärken, Interessen und Neigungen der Jugendlichen sowie die von Unternehmen mitfinanzierte Schüler-AG. Diese dient sowohl der Entwicklung von praktischen Fähigkeiten der Jugendlichen in verschiedenen Gewerken als auch der frühzeitigen Bindung der Jugendlichen an Unternehmen durch spezifische Kennenlernangebote bzw. Praktika in den Betrieben. Auch das Modell der Verbundausbildung ist Teil des Ausbildungsnavigators: Es bietet Jugendlichen eine Begleitung bis in die Ausbildung hinein und die Unterstützung von Jugendlichen und Unternehmen während der Ausbildung.

Der Modellversuch **„KobA“ des BIT e. V.** legt den Schwerpunkt seiner Tätigkeit auf die Beratung und Begleitung von Unternehmen bei der Anbahnung, Aufnahme und Durchführung dualer Ausbildungen für Jugendliche mit Förderbedarf. Die zentrale Frage ist: Welche betrieblichen Unterstützungsmöglichkeiten und Gestaltungspotenziale können genutzt werden, um die Übergangsprozesse dieser Zielgruppe in die duale Ausbildung erfolgreich zu gestalten? Neben der Identifizierung, (Weiter-)Entwicklung und Begleitung geeigneter Instrumente für diesen Prozess ist es vor allem wichtig, eine koordinierende Instanz zu institutionalisieren, die Kenntnisse der Maßnahmen des Übergangssystems, der Angebote der diversen Träger, der betrieblichen Anforderungen sowie der schulischen Rahmenbedingungen besitzt und die verschiedenen Interessen der beteiligten Akteure zusammenführt. Als wichtige Handlungsfelder wurden vom Modellversuch u. a. herausgearbeitet: Zielgruppen erschließen und Perspektiven eröffnen im Sinne eines strategischen Ausbildungsmarketings; Ausbildungsressourcen erschließen und Unterstützung wahrnehmen, um gerade die Ausbildung von Jugendlichen mit ungünstigen Startbedingungen zu ermöglichen/zu verbessern; Ausbildungsqualität steigern und Ausbildungsfähigkeit sichern.

Aus den Erfahrungen des Modellversuchs lassen sich drei zentrale Empfehlungen ableiten. Erstens muss bereits frühzeitig eine Verknüpfung der Bereiche Schule, Betrieb und Frei-

zeit erfolgen, wobei nicht die Fokussierung auf einen festgeschriebenen Pfad, sondern das Aufzeigen verschiedener Optionen im Vordergrund steht. Zweitens sollten die Synergien von Unternehmensnetzwerken auch für die Gewinnung des Fachkräftenachwuchses genutzt werden. Eine Individualisierung von Lehr- und Lernprozessen ermöglicht drittens, dass evtl. anfänglich existierende Differenzen zwischen Anforderungen/Erwartungen und Fähigkeiten/Angeboten abgebaut werden und das Entwicklungspotenzial der Jugendlichen umfänglich genutzt werden kann.

Helmut Musy, Rainer Schreiber

2.4.1 Betriebliche Potenzialorientierung im Übergangsprozess von der Schule in die Ausbildung – ein qualitativer Handlungsansatz für gewerbliche Ausbildungsunternehmen

Um Passgenauigkeit der Ausbildungsentscheidungen unter Heterogenitätsbedingungen zu erreichen, steht aus dem Modellversuch „bevoplus“ ein neuer betrieblicher Handlungsansatz zur Verfügung: Durch den mit Kooperationsbetrieben entwickelten Leitfadens AoBp wird die in den traditionellen Matching-Verfahren praktizierte statische Gegenüberstellung von Anforderungsprofilen der Betriebe und Eignungsprofilen der Bewerber/-innen in einen Lernprozess für beide Seiten transformiert: Die Orientierung an den Ausbildungspotenzialen fördert die Bereitschaft der Betriebe, ihre Ausbildungskompetenz zu erhöhen, und die Bereitschaft der Jugendlichen, die Entwicklung ihrer beruflichen Handlungskompetenz eigeninitiativ und selbstverantwortlich voranzutreiben.

1. Heterogenität und Passgenauigkeit in der Berufsausbildung

1.1 Bedarfe und Herausforderungen für den Übergangsprozess Schule – Ausbildung

Allenthalben wird ein absehbar wachsender Rückgang an Ausbildungsplatzaspiranten/-aspirantinnen beklagt bzw. erwartet. Dabei wird häufig übersehen, dass dem Problem des drohenden Fachkräftemangels, das sich darin andeutet, Restriktionen und unangemessene Strategien der Betriebe bei der Auswahl der Bewerber/-innen ebenso zugrunde liegen wie Beschränkungen der betrieblichen Ausbildungskompetenz, die ein unzureichendes *Matching* von Ausbildungsangebot und -nachfrage bewirken:

Trotz erheblicher Unterschiede zwischen verschiedenen Ausbildungsberufen lassen bundesweit insgesamt 24,4 Prozent im Jahr 2012 vorzeitig gelöste Ausbildungsverhältnisse auf einen grundsätzlichen qualitativen Verbesserungsbedarf im Übergangsprozess von der Schule in die Ausbildung schließen. Berücksichtigt man dabei noch, dass die von Jugendlichen genannten Abbruchgründe, die „Ausbildung sagte nicht zu, war nicht das Richtige“ und „Probleme mit Ausbildern, Lehrern, Kollegen, Mitschülern“ an erster Stelle stehen, so schließt dieser Verbesserungsbedarf auch auf Seiten der Betriebe die Frage ein, wie diese ihre herkömmliche Auszubildendenauswahl und Ausbildungsvorbereitungspraxis im Sinne eines besseren Matchings gestalten können (vgl. BEICHT/WALDEN 2013).

Bedenkt man zusätzlich, dass 62,7 Prozent der vorzeitigen Vertragslösungen innerhalb der ersten zwei Monate stattfinden und die Lösungsquote umso höher ansteigt, je niedriger der Schulabschluss ist (vgl. UHLY 2012, S. 4 ff.), stellt sich die Frage, ob die bisherige Auswahlpraxis der Betriebe bezüglich der Auszubildenden deren Lernvoraussetzungen und -potenzialen gerecht wird und ob die Ausbildungskompetenz der Betriebe ausreicht, Lehrjahre wirklich als *Lernjahre* zu gestalten. Dem entspricht die sinkende Ausbildungsbereitschaft der Betriebe: Mit 21,7 Prozent 2012 hat die Ausbildungsquote den niedrigsten Stand seit 1999 erreicht (vgl. DGB-PRESSEMELDUNG 2013).

Der demografische Wandel verändert zudem die Rahmenbedingungen der Bewerberauswahl nachhaltig: Da sich tendenziell immer weniger junge Leute um einen Ausbildungsplatz bewerben, geht es für die Betriebe in Zukunft zuallererst darum, überhaupt geeignete Auszubildende ausfindig zu machen und für ihr Ausbildungsangebot zu gewinnen: Die Auswahl aus einer Vielzahl von potenziellen Auszubildenden wird immer mehr von einer aktiven Ausbildungsmarketing-Strategie abgelöst werden müssen; es gilt, die Attraktivität der jeweiligen Ausbildung für unterschiedliche, durchaus auch bisher untypische potenzielle Interessenten/Interessentinnen darzustellen und diejenigen jungen Leute ausfindig zu machen, die für die Ausbildung grundsätzlich in Frage kommen und daran auch interessiert sind. Der erhebliche Veränderungsbedarf im Matching von Ausbildungsangeboten und Ausbildungsbewerbern/-bewerberinnen zeigt sich auch daran, dass gemäß Arbeitsagenturen und Jobcentern am Ende des Beratungsjahres am 30.09.2013 noch 21.000 Ausbildungsplatzbewerber/-innen unversorgt waren. Gleichzeitig blieben 33.500 Ausbildungsstellen unbesetzt. Damit ist das sechste Jahr in Folge am Ende des Beratungsjahres ein Stellenüberhang zu verzeichnen (vgl. BA-PRESSEINFO 2013). Insgesamt besitzen vor allem Jugendliche mit Hauptschulabschluss und ohne abgeschlossene Schulbildung seit Langem schlechte Chancen auf dem Ausbildungsmarkt, während gleichzeitig die Zahl der unbesetzten Ausbildungsstellen steigt (GERHARDS/TROLTSCH/WALDEN 2013).

Die notwendige Reflexion und Neujustierung der betrieblichen Verfahren zur Besetzung von Ausbildungsplätzen zeigte sich auch in der Regionalanalyse betrieblicher Strategien zur Gewinnung von Auszubildenden, die im Rahmen des Modellversuchs „**bevoplus**– Betriebliche Berufsvorbereitung – Nutzung von Ausbildungspotenzialen für KMU in Ostbayern: Förderung von heterogenen jugendlichen Zielgruppen auf dem Weg in die duale Ausbildung“ in der Modellversuchsregion durchgeführt wurde (vgl. MUSY/STARK 2012). Die darin integrierte Betriebsbefragung ergab, dass in der Modellversuchsregion bisher traditionelle Akquisestrategien im Vordergrund stehen (Bewerbungen werden erwartet), die Ausbildungseignungsbeurteilung sich vorwiegend an schulischen Leistungskriterien orientiert, die Entscheidung über die Bewerber/-innen vielfach vom „Bauchgefühl“ abhängig ist und die traditionellen Bewerbungspraktika nicht systematisch für die Azubi-Gewinnung genutzt werden.

Die traditionellen betrieblichen Verfahren zur Bestimmung der Ausbildungseignung eines Bewerbers oder einer Bewerberin um einen Ausbildungsplatz stellen eine Mixtur aus verschiedenen Beurteilungskriterien dar: eine an die Schulnoten oder vergleichbare, mehr

oder weniger standardisierte Tests geknüpfte generalisierte Leistungsvermutung sowie eine auf allgemeine Verhaltens- und Selbstpräsentationsmerkmale gestützte Einschätzung der erwartbaren Verhaltensweisen. Diese werden als erforderlich erachtet, um im Betrieb eine bestimmte Berufsausbildung erfolgreich durchhalten und auch bestehen zu können. In der Regel findet diese Einschätzung über einen *leistungsorientierten Vergleich* der Bewerber/-innen statt. Dabei geht der Betrieb davon aus, dass er

- ▶ die am besten geeigneten Bewerber ermitteln und für sich gewinnen möchte und
- ▶ dies durch die bezeichnete Vorgehensweise via Leistungsvergleich und gefühlbasierter Verhaltenseinschätzung auch gelingt.

An beiden Annahmen sind jedoch Zweifel angebracht. Der Vorstellung, es gäbe am besten geeignete Bewerber/-innen, die man über Schulnoten, allgemeine Tests und bewährte Einschätzungen der persönlichen Selbstpräsentation gemäß „Bauchgefühl“ erfahrener Ausbildender/Personalverantwortlicher eindeutig ermitteln könnte, liegt ein zu enges Kompetenzverständnis zugrunde. Die vielgestaltigen Kompetenzpotenziale der Jugendlichen können so nicht erfasst werden, da von einem statisch-abstrakten, auf formale Qualifikationen und bewertete Schultests beschränkten Kompetenzbegriff (vgl. GNAHS 2010) ausgegangen wird. Dieser wird der Entwicklungsfähigkeit von *Lernpotenzialen*, ausbildungstauglichen sozio-kulturellen Besonderheiten, milieuspezifischen Spezialkenntnissen und persönlich-sozialen Stärken heterogener Jugendlicher nicht gerecht (vgl. MÜNK/SHELLEN 2010, BETHSCHNEIDER/HÖHNS/MÜNCHHAUSEN 2011, WESTHOFF/JENWEIN/ERNST 2012).

Der BIBB-Modellversuch „**bevoplus**“ erarbeitete deshalb innovative Instrumente zur Gestaltung der betrieblichen Ausbildungsvorbereitung als zentralen Ansatzpunkt einer auch berufspädagogisch vertretbaren Strategie der Gewinnung von geeigneten Auszubildenden. Einerseits galt es, die Auswahlprozesse an den wirklich ausbildungsrelevanten Kompetenzen der jungen Leute zu orientieren, denn nur so werden ihre Lernpotenziale sichtbar. Andererseits waren die systematische Reflexion, die Weiterentwicklung und Neugestaltung der betrieblichen Ausbildungskompetenz erforderlich. Unter dieser Voraussetzung konnten auch Jugendliche mit schlechteren Schulleistungen und milieuspezifischen Besonderheiten in ihren praktischen Fähigkeiten und individuellen Entwicklungsbedingungen berücksichtigt werden.

1.2 Potenzialorientierung im Handlungsfeld des BIBB-Förderschwerpunkts

„**bevoplus**“ ist einer von 17 bundesweiten Modellversuchen, die im BIBB-Modellversuchsförderschwerpunkt „Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung“ gefördert wurden.

Unterfüttert durch Netzwerkarbeit, also Förderung der regionalen und überregionalen Kooperation und Kommunikation der Akteure, hat der MV initiiert, die bisherige betriebliche

Berufsorientierung und Berufsvorbereitung in Richtung der ausbildungs- und betriebsspezifischen Förderung von Lernpotenzialen Jugendlicher mit unterschiedlichsten Voraussetzungen durch eine berufspädagogisch begründete Ausbildungsvorbereitung zu ersetzen, die „Einheit in Vielfalt“ verwirklicht und dadurch das Potenzial an ausbildungsgerechten zukünftigen Fachkräften erheblich zu erweitern verspricht. Somit agierte der Modellversuch im Handlungsfeld „Betriebliche Berufsorientierung und Berufsvorbereitung“ des BIBB-Förderschwerpunkts.

2. Passgenaue betriebliche Ausbildungsvorbereitung unter Heterogenitätsbedingungen

Das zweigleisige, d. h. durch schulischen Leistungsvergleich und erfahrungsgestützte Verhaltensbeurteilung geleitete, traditionelle Matchingverhalten der Unternehmen beruht auf dem aus der Betriebswirtschaftslehre stammenden universalen Bedürfnis nach Kennzahlen. Damit sollen Gestaltungsfaktoren des betrieblichen Erfolgs objektiv erfasst werden. Schulnoten erwecken den Anschein, sie wären solche Kennzahlen – stoßen allerdings bei den Personalverantwortlichen der Betriebe erfahrungsgemäß auch nur auf bedingtes Vertrauen, weil diese wissen, dass Leistungen für die Schule nicht ohne Weiteres auf Anforderungen betrieblicher Arbeit übertragbar sind.

Deshalb haben die Betriebe immer schon die Nutzung der in diesem Sinne abstrakten Schulleistungen als zentralem Selektionskriterium durch standardisierte Testverfahren sowie durch Eignungseinschätzungen entlang des persönlichen Eindrucks ergänzt, der sich als „Bauchgefühl“ manifestiert. Diese Vorgehensweise scheitert nun aber zusehends daran, dass die traditionellen Bewerbergruppen ausdünnen. Das „Bauchgefühl“ kann aber nicht einfach bei neuartigen, untypischen Bewerbergruppen zu einem guten Ergebnis führen, ohne Fehlurteilen auf Basis von Voreingenommenheiten, die gerade nicht auf bisherigen Erfahrungen, sondern auf allgemeinen Vorurteilen beruhen, Vorschub zu leisten.

Eine Veränderung in der Gestaltung des Matchingprozesses ist also erforderlich. Betriebe müssen sich mit neueren Entwicklungen und Einsichten der Berufspädagogik auseinandersetzen: „In der beruflichen Aus- und Weiterbildung hat sich ein Kompetenzverständnis durchgesetzt, welches das Handeln in komplexen Lern- und Arbeitssituationen in den Fokus nimmt und die Fähigkeit zu selbstorganisiertem Handeln betont.“ (HENSIGE 2011, S. 137)

Damit rücken *Lernkompetenzen* und die *praktische berufsbezogene Handlungsfähigkeit* der Jugendlichen in den Fokus, was impliziert, dass Auszubildende als lernende und entwicklungsfähige junge Menschen betrachtet werden; die Vorstellung, sie müssten schon alle „idealen“ Eigenschaften künftiger Facharbeiter mit sich bringen, verbietet sich schon qua berufspädagogischer Einsicht. Vielmehr ist darauf zu achten, motivierte, lernbereite und für die praktischen Gestaltungsvorgänge und Anforderungen des jeweiligen Berufs grundsätzlich geeignete Bewerber/-innen ausfindig zu machen, die durch die Ausbildung selbst, durch ihre lernförderliche Organisation und die didaktisch-methodischen Kompetenzen der Ausbil-

der/-innen erwarten lassen, dass ihnen die fachlichen, methodischen und auch persönlich-sozialen Kompetenzen erfolgreich vermittelt werden können.

Und darin besteht der *Paradigmenwechsel im Matching*: Die Potenzialorientierung modifiziert die leistungsorientierten Vergleiche zwischen Bewerbern/Bewerberinnen (Schulnoten, standardisierte Tests und „Bauchgefühl“ als Erfahrungswissen) im Matchingverfahren. *Potenzialorientierung* bedeutet dabei, das Verhältnis von jugendlicher Ausbildungskompetenz (= die Fähigkeiten und Fertigkeiten, die der Jugendliche in die Ausbildung mitbringt) und betrieblicher Ausbildungskompetenz (= das Können der Betriebe, die Jugendlichen zu einer guten Fachkraft auszubilden) zur Grundlage der Bewerberauswahl zu machen: Je höher die betriebliche Ausbildungskompetenz, desto besser kann das Ausbildungspotenzial der Bewerber/-innen gefördert werden. Die komplexe Interaktion zwischen jugendlicher Lernkompetenz und betrieblicher Ausbildungskompetenz bedeutet, dass der Betrieb sich selbst als zentralen Faktor für die gelungene Ausbildungsvorbereitung und schließlich für den Ausbildungserfolg seiner Auszubildenden betrachtet.

3. Ausbildungsorientierte Betriebspraktika

Durch das Instrument „**bevoplus**“-*Leitfaden AoBp* wird ein ausbildungsorientierter Abgleich der betrieblichen Anforderungen mit den Kompetenzen und Lernpotenzialen der Jugendlichen als Gestaltungsaufgabe und Lernprozess für die Unternehmen initiiert und umgesetzt. Dies führt zu einem neuen Vorgehen im Übergangsprozess von der Schule in die Ausbildung und setzt als Schnittstelle zur Ausbildung auch neue Akzente für diese selbst. Damit beginnt Ausbildung **vor** der Ausbildung und wird zu einem kontinuierlichen interaktiven Lernprozess für beide Seiten – für den ausbildenden Betrieb wie für die Auszubildenden. Damit werden Lehrjahre – die für Auszubildende bekanntlich noch nie „Herrenjahre“ waren – für beide Seiten zu Lehrjahren.

Es gilt, vorhandene Kompetenzen Jugendlicher nicht nur als solche zu erkennen, sondern durch eine Steigerung der betrieblichen Ausbildungskompetenz gezielt weiterzuentwickeln, indem systematische Lernprozesse kooperativ initiiert werden. Darin liegt der *innovative Charakter des „bevoplus“-Leitfadens*. Er dient der strategischen Integration betrieblicher Berufsvorbereitung in die duale Ausbildung, der ein neuer, berufspädagogisch begründeter, innovativer Denk- und Handlungsansatz zugrunde gelegt wird (vgl. SCHREIBER/MUSY 2013).

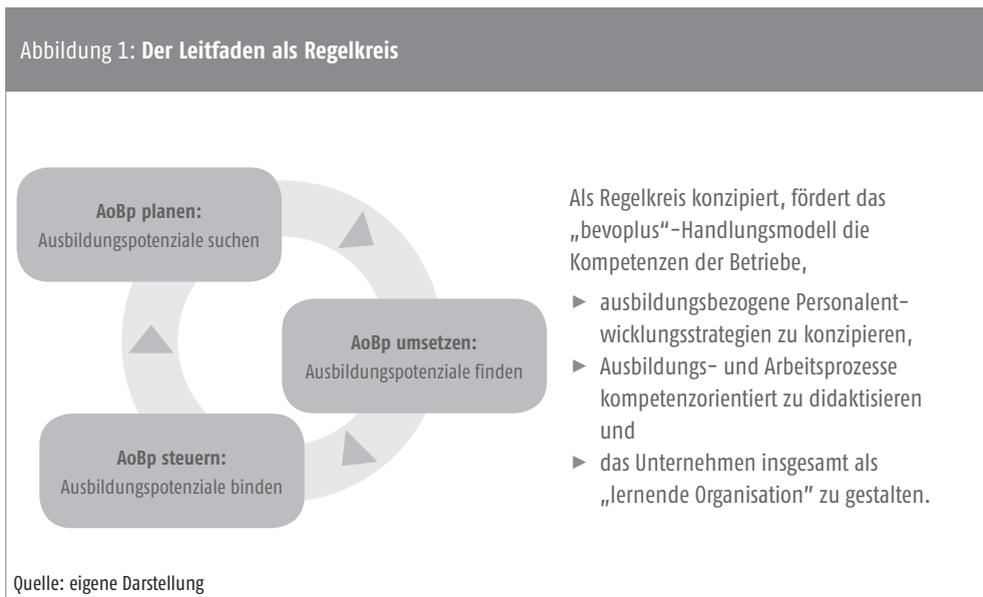
4. Beschreibung des Leitfadens AoBp

4.1 Der AoBp-Regelkreis

Damit das ausbildungsorientierte Betriebspraktikum ein Erfolg wird, also als Instrument einer zukunftsorientierten Fachkräftesicherung durch Ausbildungsvorbereitung dienen kann,

muss es systematisch geplant, durchgeführt und ergebnisorientiert gesteuert werden. Der „bevoplus“-Leitfaden AoBp basiert auf einem Handlungsmodell zur Planung, Umsetzung und Steuerung ausbildungsorientierter Betriebspraktika für gewerbliche Berufe.

Jedem Handlungsschritt des Leitfadens sind logisch aufeinanderfolgende Arbeitsschritte zugeordnet, die neben den jeweils dazugehörigen Instrumenten berufspädagogische Begründungen und Anstöße zur Reflexion der bisherigen Ausbildungspraxis der Unternehmen und Ausbildungsverantwortlichen enthalten.



Der Regelkreis besteht aus drei Handlungsschritten:

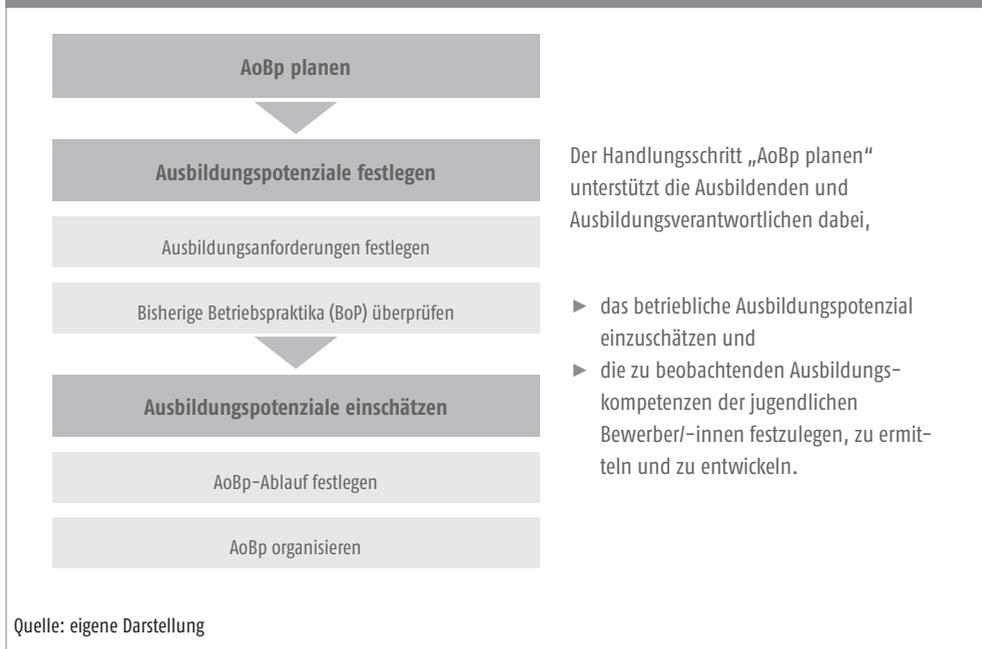
1. Im Handlungsschritt „**AoBp planen**“ befassen sich Ausbildungsverantwortliche mit der Gestaltung des Anforderungsprofils, das die Grundlage von Inhalten und Abläufen des ausbildungsorientierten Betriebspraktikums abgibt. Darauf aufbauend konzipieren sie schließlich das AoBp: Sie legen dessen Ablauf und Organisation fest.
2. Zum Handlungsschritt „**AoBp umsetzen**“ gehören die Akquisition von Praktikanten/ Praktikantinnen, die auf der Festlegung geeigneter Werbemaßnahmen und Auswahlkriterien beruht, sowie die eigentliche Durchführung und schließlich die Auswertung des ausbildungsorientierten Praktikums.
3. Der Handlungsschritt „**AoBp steuern**“ hebt auf die durch den Betrieb gestaltbaren Rahmenbedingungen des Praktikums bzw. deren Einbindung in den Gesamtprozess ab: Werden betriebliche Angebote öffentlich wahrgenommen, wird der Kontakt zu den Jugendlichen nach dem erfolgreich absolvierten Praktikum so gestaltet, dass sie nach der Schulausbildung auch wirklich bei Ihnen eine Ausbildung beginnen? Wie hilfreich sind

dabei Kontakte zu den Schulen und den Eltern? Die Erfahrungen mit der Steuerung des AoBp wirken direkt auf dessen Durchführung und damit natürlich auch auf die Planung als Vorbereitung der Durchführung zurück.

4.2 Das AoBp planen

Leitziel des Handlungsschrittes „AoBp planen“ ist es, nach *Ausbildungspotenzialen* Jugendlicher systematisch zu *suchen*. „bevoplus“ setzt auf eine potenzialorientierte Bewerberauswahl, um geeignete Auszubildende zu finden, die zur langfristigen betrieblichen Fachkräftesicherung beitragen können. Das ausbildungsorientierte Betriebspraktikum zu planen bedeutet deshalb, den Fokus auf das betriebliche Ausbildungspotenzial selbst zu richten und dieses in ein Verhältnis zu den Kenntnissen und Fertigkeiten der Praktikanten und Praktikantinnen zu setzen. Zugleich beinhaltet das AoBp die berufspädagogisch gestützte, an den Lernpotenzialen und praktischen ausbildungsrelevanten Kompetenzen orientierte Beurteilung der Eignung der Jugendlichen für die jeweils angebotenen Ausbildungsplätze. Dadurch unterscheidet sich „bevoplus“ von den klassischen schulischen Betriebspraktika, die nur eine allgemeine berufliche Orientierung in den Vordergrund stellen.

Abbildung 2: Die Planung des AoBp



Die Planung des AoBp umfasst zwei Arbeitsschritte:

1. **„Ausbildungspotenziale festlegen“:** In diesem Arbeitsschritt konkretisieren Ausbildungsverantwortliche mit den Teilarbeitsschritten „Ausbildungsanforderungen festlegen“ und „Bisherige Betriebspraktika (BoP) überprüfen“, welche Kompetenzen sie bei Praktikanten und Praktikantinnen beobachten und wie sie diese bewerten wollen. Mit Hilfe von Leitfragen können sie Erwartungen an einen Praktikanten/eine Praktikantin präzisieren. Eine Checkliste erleichtert diese Präzisierung und die darauf aufbauende Zuordnung.
2. **„Ausbildungspotenziale einschätzen“:** Hier wird ermittelt, wie bei der Durchführung des AoBp diejenigen Kompetenzen eingeschätzt und bewertet werden können, die im ersten Arbeitsschritt als zu beobachtende festgelegt wurden.

Wenn die Ausbildungsverantwortlichen alle Arbeitsschritte von „AoBp planen“ durchgearbeitet haben, steht am Ende das fertige Konzept, mit dem sie systematisch vorbereitet in die Phase „AoBp umsetzen“ starten können. Sie wissen dann, mit welchen Ausbildungsanforderungen sich die Jugendlichen im Praktikum auseinandersetzen sollen, wie wichtig die verschiedenen Kriterien sind und welches Praktikumsablaufkonzept daraus folgt.

Tabelle 1: Übersicht – Instrumente zur Planung eines ausbildungsorientierten Betriebspraktikums		
Handlungsschritt 1: Das AoBp planen – Ausbildungspotenziale suchen		
<i>Arbeitsschritt 1: Ausbildungspotenziale festlegen</i>		
Fragestellung	Instrument	Kurzbeschreibung
Welche grundlegenden Kompetenzen müssen Praktikanten/Praktikantinnen mitbringen, um eine Ausbildung im Betrieb erfolgreich abschließen zu können, und welche Kompetenzen können in der Ausbildung vermittelt werden?	Ausbildungsanforderungen festlegen	Checkliste 1: Festlegung, welche Kompetenzen im AoBp eingeschätzt werden sollen
Was muss an den bisher durchgeführten berufsorientierenden Betriebspraktika geändert werden, um sie ausbildungsorientiert zu gestalten?	Bisherige Betriebspraktika überprüfen	Checkliste 2: Überprüfung der Ablaufschritte des Betriebspraktikums im Hinblick auf die jeweils einzuschätzenden Kompetenzen von Praktikanten/Praktikantinnen
<i>Arbeitsschritt 2: Ausbildungspotenziale einschätzen</i>		
Wie muss das AoBp gestaltet werden, um relevante Ausbildungspotenziale tragfähig einschätzen zu können?	AoBp-Ablauf festlegen	Checkliste 3: Festlegung von Einführung, Durchführung und Auswertung des AoBp
Wie muss das AoBp organisiert werden, um Ausbildungspotenziale einschätzen zu können?	AoBp organisieren	Checkliste 4: Festlegung von Ablaufschritten, Praktikumsverantwortlichen und Einschätzungskriterien

4.3 AoBp umsetzen

Leitziel des Handlungsschrittes „AoBp umsetzen“ ist es, die *Ausbildungspotenziale* Jugendlicher systematisch zu *finden*. Das ist ein interaktiver Prozess: Nur in einer aktiven Auseinandersetzung zwischen beiden Seiten, zwischen Praktikanten/Praktikantinnen und Begleitpersonal können Ausbildungspotenziale zuverlässig festgestellt werden.

Abbildung 3: Die Umsetzung des AoBp



Der Handlungsschritt „AoBp umsetzen“ gliedert sich in zwei Arbeitsschritte:

- ▶ Im Arbeitsschritt „**AoBp begleiten**“, geht es zunächst um eine potenzialorientierte Beurteilung der Jugendlichen. Um die richtigen Auszubildenden zu finden, muss bei der Umsetzung des AoBp besonders auf die *Begleitung während des Praktikums* geachtet werden.
- ▶ Der Arbeitsschritt „**AoBp auswerten**“ unterstützt Ausbildungsverantwortliche in drei Teilarbeitsschritten dabei, das *Auswertungsgespräch zu gestalten*, gibt ihnen Empfehlungen zur *Zertifizierung des AoBp* und stellt ihnen ein Werkzeug zur Verfügung, um einen *Ausbildungsentwicklungsplan* für diejenigen Jugendlichen zu erstellen, die sie als Auszubildende gewinnen wollen.

Tabelle 2: Übersicht – Instrumente zur Umsetzung eines ausbildungsorientierten Betriebspraktikums

Handlungsschritt 2: Das AoBp umsetzen – Ausbildungspotenziale finden*Arbeitsschritt 1: Das AoBp begleiten*

Fragestellung	Instrument	Kurzbeschreibung
Was müssen Praktikumsverantwortliche wissen und beachten, um das AoBp zielorientiert durchführen zu können?	Praktikumsbegleitung anweisen	Checkliste 5: Erläuterung des AoBp für die Praktikumsverantwortlichen und Bereitstellung von Hilfsmitteln zur Durchführung.
Wie sollen die Praktikanten/Praktikantinnen in die Durchführung und Auswertung des AoBp einbezogen werden?	Selbsteinschätzung veranlassen	Checkliste 6: Selbsteinschätzung der Praktikanten/Praktikantinnen im Hinblick auf den Erfüllungsgrad der im AoBp gestellten Arbeitsaufgaben

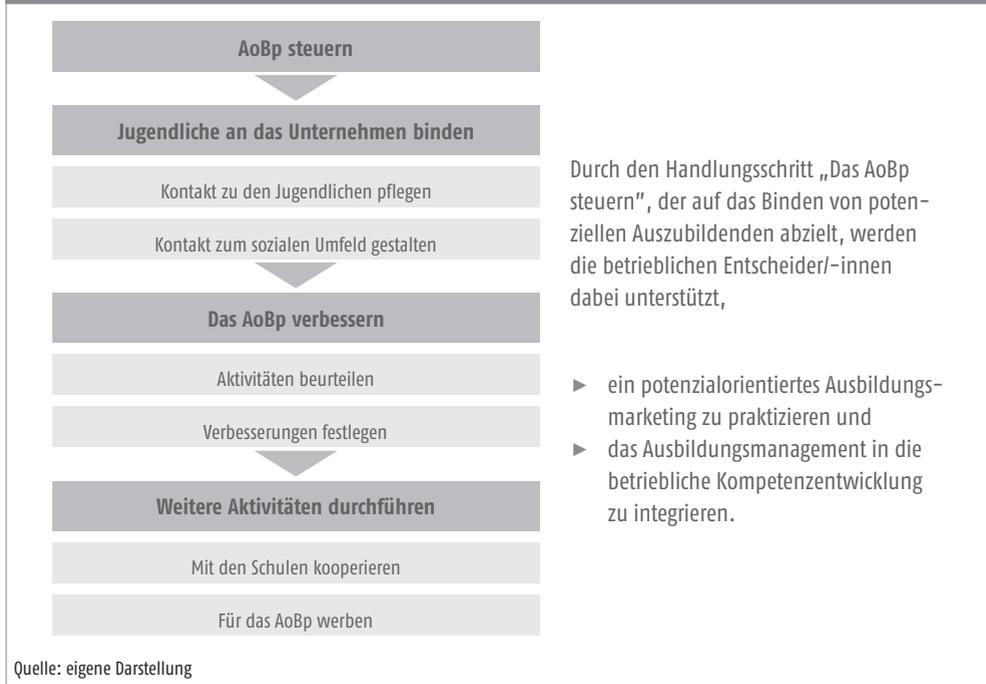
Arbeitsschritt 2: Das AoBp auswerten

Wie sollte das Auswertungsgespräch mit den Praktikanten/Praktikantinnen gestaltet werden?	Auswertungsgespräch vorbereiten	Checkliste 7: Zusammenfassung der Einschätzungsergebnisse der Praktikumsverantwortlichen
Wie muss das AoBp organisiert werden, um Ausbildungspotenziale einschätzen zu können?	Auswertungsgespräch durchführen	Checkliste 8: Gestaltungsvorschläge zur Durchführung des Auswertungsgesprächs – Abgleich von Selbst- und Fremdeinschätzung; Vereinbarung eines Ausbildungsentwicklungsplans
Wie sollte das AoBp zertifiziert werden?	AoBp zertifizieren	Checkliste 9: Muster einer Praktikumsbescheinigung

4.4 AoBp steuern

Leitziel des Handlungsschrittes „AoBp steuern“ ist es, die Ergebnisse des ausbildungsorientierten Betriebspraktikums nachhaltig zu sichern und gefundene *Ausbildungspotenziale* zu binden. Dieser letzte Handlungsschritt im AoBp-Regelkreis erstreckt sich zum einen auf die durch Ausbildungsverantwortliche beeinflussbaren Rahmenbedingungen des Praktikums bzw. deren Einbindung in den Gesamtprozess, zum anderen auf die Erfahrungen, die diese mit der Planung und Umsetzung des AoBp bisher gemacht haben. Maßstab für die Steuerung des AoBp sollte sein, inwieweit es gelungen ist bzw. gelingen wird, geeignete Auszubildende zu gewinnen.

Abbildung 4: Die Steuerung des AoBp



Zur Sicherung der Ergebnisse sieht der Leitfaden folgende *drei Arbeitsschritte* vor:

1. **„Jugendliche an das Unternehmen binden“:** Wenn sich Jugendliche, die das AoBp im Unternehmen erfolgreich absolviert haben, für eine Ausbildung im Betrieb interessieren und der Betrieb selbst diese als Kandidaten/Kandidatinnen dafür in Betracht zieht, dann ist es wichtig, dass der Kontakt bis zum Beginn der Ausbildung nicht wieder abreißt. Die Aufrechterhaltung des durch das AoBp aufgebauten Kontakts soll die Jugendlichen darin bestärken, eine Ausbildung in diesem Unternehmen anzustreben.
2. **„Das AoBp verbessern“:** In diesem Arbeitsschritt werten Ausbildungsverantwortliche ihre bisherigen Erfahrungen mit der Planung und Umsetzung des AoBp aus und nutzen sie für eine kontinuierliche Verbesserung des AoBp.
3. **„Weitere Aktivitäten durchführen“:** Neben der Kontaktpflege mit den AoBp-Absolventen/Absolventinnen und der Auswertung der Erfahrungen mit dem AoBp gibt es noch eine Reihe weiterer Bereiche, die als unterstützende Rahmenbedingungen für die Sicherung der erreichten Ergebnisse des AoBp gestaltet werden können. So hängt die Attraktivität des Unternehmens als Ausbildungsbetrieb entscheidend auch von der Qualität der Ausbildung ab. In der Ausbildung selbst sind die Ansatzmöglichkeiten und Stellen zu identifizieren, an denen die Ergebnisse aus dem AoBp in der Ausbildung aufgegriffen werden

können. Die beste Ausbildung und die beste Ausbildungsvorbereitung können nur dann zur Gewinnung von Auszubildenden beitragen, wenn sie anderen bekannt sind. Werden die betrieblichen Angebote auch öffentlich wahrgenommen? Wie hilfreich sind dazu Kontakte zu den Schulen und anderen Einrichtungen oder Interessenten/Interessentinnen?

Tabelle 3: Übersicht – Instrumente zur Steuerung eines ausbildungsorientierten Betriebspraktikums

Handlungsschritt 3: Das AoBp steuern – Ausbildungspotenziale binden		
<i>Arbeitsschritt 1: Jugendliche an das Unternehmen binden</i>		
Fragestellung	Instrument	Kurzbeschreibung
Welche Bindungsaktivitäten müssen unternommen werden?	Kontakt zu den Jugendlichen pflegen	Checkliste 10: Vorschläge zur Kontaktpflege mit ausbildungsgeeigneten Jugendlichen
Wie kann der Kontakt zum sozialen Umfeld der Jugendlichen, insbesondere zu den Eltern und zum Freundeskreis, gestaltet werden?	Kontakt zum sozialen Umfeld gestalten	Checkliste 11: Vorschläge zur Gestaltung des Kontakts mit dem sozialen Umfeld der Jugendlichen
<i>Arbeitsschritt 2: Das AoBp verbessern</i>		
Wie kann das AoBp verbessert werden?	Praktikumsaktivitäten beurteilen	Checkliste 12: Erhebung von Veränderungsbedarfen
Welche Verbesserungsmaßnahmen müssen ergriffen werden?	Verbesserungen festlegen	Checkliste 13: Festlegung von Verbesserungsmaßnahmen
<i>Arbeitsschritt 3: Weitere Aktivitäten durchführen</i>		
Wie kann eine Kooperation mit Schulen im Hinblick auf das AoBp gestaltet werden?	Mit den Schulen kooperieren	Checkliste 14: Vorschläge zur Werbung für das AoBp an Schulen mit Bereitstellung entsprechender Hilfsmittel (PowerPoint-Präsentationen, Plakate)
Wie kann das AoBp in das betriebliche Ausbildungsmarketing integriert werden?	Für das AoBp werben	Checkliste 15: Vorschläge zur Planung und Durchführung weiterer Aktivitäten für das betriebliche Ausbildungsmarketing

5. Nutzungs- und Transferpotenziale

5.1 Transfer in die betriebliche Praxis

Die „bevoplus“-Instrumente geben eine berufspädagogisch fundierte Strukturierung der Handlungsprozesse im Matching vor, in denen Unternehmen auf Grundlage eigener Entscheidungen ihre betriebliche Berufsvorbereitung gestalten. Sie bieten weder Serviceleis-

tungen, etwa die aktive Suche nach geeigneten Auszubildenden, an, noch liefern sie Erfolgsrezepte. Empfohlen werden stattdessen handlungslogisch aufgebaute Arbeitsschritte, die je nach betriebsspezifischem Bedarf von den Benutzern frei veränderbar sind (SCHREIBER/STARK 2014).

Aus den Erprobungs- und Transfererfahrungen sowie den Ergebnissen der Handlungsforschung im Modellversuch „**bevoplus**“ haben sich folgende Erfolgsfaktoren für die weitere Verbreitung des **bevoplus**-Leitfadens herauskristallisiert:

- ▶ Voraussetzung für das Interesse am Leitfaden sind Handlungsbedarf und Problembewusstsein der Betriebe.
- ▶ Verbreitungs- und Transferaktivitäten müssen sich diskursiv an den Frage- und Problemstellungen der Betriebe orientieren.
- ▶ Die Umsetzung des Leitfadens gelingt nur, wenn sie auch von Verantwortlichen der betrieblichen Personalpolitik und nicht nur von Ausbildungsverantwortlichen allein getragen wird.
- ▶ Ausbildungsverantwortliche und Ausbildungspersonal müssen in unterschiedlichem Ausmaß Zeit, Geduld und Ausdauer aufbringen, um in den Phasen des ausbildungsorientierten Betriebspraktikums einen Arbeitsschritt nach dem anderen nachzuvollziehen und umzusetzen. Beratungen können dies unterstützen.
- ▶ Als förderlich für den Transfer in die betriebliche Praxis erwies sich die Durchführung von Ausbilderworkshops, in denen die Grundzüge des „**bevoplus**“-Leitfadens und die Handhabung der Instrumente erläutert und diskutiert wurden.
- ▶ Transferwirksam waren auch Workshops bei Kammern und Arbeitsagenturen.

5.2 Transferfelder der Zukunft

Im Rahmen der Qualifizierungsinitiative verfolgt die Berufsbildungspolitik Zielsetzungen, die durch den Einsatz des „**bevoplus**“-Instrumentariums im Rahmen laufender und künftiger Projekte unterstützt werden können:

- ▶ Förderung betrieblicher Ausbildungsbereitschaft;
- ▶ Umbau des Übergangssystems: Ausbildungseinstieg statt Warteschleifen;
- ▶ Reduzierung von Ausbildungsabbrüchen;
- ▶ Ausschöpfung von Bildungspotenzialen.

Die aktuellen Debatten um Demografie, Fachkräftemangel, die Ausbildungsleistung von kleinen und mittleren Unternehmen sowie die Realisierung von Bildungs- und Berufsbildungschancen unter dem Vorzeichen lebenslanger Lernnotwendigkeiten indizieren eine künftige Nachfrage nach den „**bevoplus**“-Ergebnissen.

Literatur

- BA-PRESSEINFO Nr. 56 vom 30.10.2013: Bilanz des Berufsberatungsjahres 2012/2013: Etwas schwächer als in den Vorjahren, ba-presse-dienst@osn.de
- BEICHT, Ursula; WALDEN, Günter: Duale Berufsbildung ohne Abschluss – Ursachen und weiterer bildungsbiografischer Verlauf. In: BIBB Report (2013) 21, S. 1–15
- DGB-PRESSEMELDUNG 061 vom 17.04.2013 – URL: <http://www.dgb.de/presse/++co++29555322-a73a-11e2-98f1-00188b4dc422> (Stand: 17.04.2013)
- GNAHS, Dieter: Kompetenzen – Erwerb, Erfassung, Instrumente. Studententexte für die Erwachsenenbildung, 2. aktual. Aufl. Bielefeld 2010
- GERHARDS, Christian; TROLTSCH, Klaus; WALDEN, Günter: Jugendliche mit Hauptschulabschluss in der betrieblichen Berufsausbildung: Wer bildet sie (noch) aus, welche Erfahrungen gibt es und wie können ihre Chancen verbessert werden? In: BIBB Report (2013) 22, S. 1–16
- HENSCHKE, Kathrin; LORIG, Barbara; SCHREIBER, Daniel: Kompetenzverständnis und -modelle in der beruflichen Bildung. In: BETHSCHNEIDER Monika; HÖHNS, Gabriela; MÜNCHHAUSEN, Gesa (Hrsg.): Kompetenzorientierung in der beruflichen Bildung. Bonn 2011, S. 133 ff.
- JABLONKA, Peter; WESTHOFF, Gisela: BIBB-Modellversuchsförderschwerpunkt „Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung“. Ziele, Entwicklungen, aktuelle Befunde und Handlungsfelder. In: JENEWEIN, Klaus/MARCHEL, Gabriele/WESTHOFF, Gisela (Hrsg.): bwp@ Spezial 6 – Hochschultage Berufliche Bildung 2013, Workshop 15 – URL: http://www.bwpat.de/ht2013/ws15/jablonka_westhoff_ws15-ht2013.pdf (Stand: Dezember 2013)
- MÜNK, Dieter; SCHELTEN, Andreas (Hrsg.): Kompetenzermittlung für die Berufsbildung. Verfahren, Probleme und Perspektiven im nationalen, europäischen und internationalen Raum. Bielefeld 2010
- MUSY, Helmut; STARK, Gerhard: Regionalanalyse betrieblicher Strategien zur Gewinnung von Auszubildenden., SoWiBeFo e. V. Regensburg 2012 – URL: http://www.bevoplus.de/pdf/Regionalanalyse_2012.pdf (Stand: Dezember 2012)
- SCHREIBER, Rainer; MUSY, Helmut: Instrument „Ausbildungsorientiertes Betriebspraktikum“. Bonn 2013 – URL: [https://foraus.bibb.de/forum/showthread.php?3834-Leitfaden-„Ausbildungsorientiertes-Betriebspraktikum-\(AoBp\)“](https://foraus.bibb.de/forum/showthread.php?3834-Leitfaden-„Ausbildungsorientiertes-Betriebspraktikum-(AoBp)“) (Stand: 28.05.2015)
- UHLY, Alexandra: Berufsbildung in Zahlen. Weiterhin hohe Quote vorzeitig gelöster Arbeitsverträge. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis (2012) 2, S. 4–5
- WESTHOFF, Gisela; JENEWEIN, Klaus; ERNST, Helmut (Hrsg.): Kompetenzentwicklung in der flexiblen und gestaltungsoffenen Aus- und Weiterbildung. Bonn 2012

Schlagworte

Matchingverfahren, Betriebspraktikum, Potenzialorientierung, Ausbildungsvorbereitung, Leitfaden

Joachim Ritzerfeld, Klaus Jenewein

2.4.2 Unternehmerstammtisch – ein Instrument zur Förderung des Jugendwohnens unter dem Gesichtspunkt des Ausbildungsmarketings für und mit regionalen KMU

Im Zuge des demografischen Wandels ist eine zunehmende regionale und internationale Mobilität junger Menschen festzustellen. Das Modell des Jugendwohnens gewinnt dementsprechend an Bedeutung. Der Modellversuch des Verbands der Kolpinghäuser e. V. untersucht, mit welchen Handlungsansätzen kleine und mittlere Unternehmen im Bereich des Jugendwohnens für eine erfolgreiche Ausbildungspraxis unterstützt werden können. Das im Modellversuch entwickelte Programm „Qualitätsentwicklung im Jugendwohnen“ soll in den Kolping-Wohnheimen durch Bausteine in den Bereichen Standortmarketing, Ausbildungsvorbereitung und Ausbildungsbegleitung neue Angebote für und Kooperationsfelder mit regionalen Unternehmen erschließen. Am Beispiel von zwei Wohnheimstandorten wird die Umsetzung dieses Programms exemplarisch dargestellt.

1. Der Modellversuch „Ausbildung in Vielfalt“ im Kontext mit dem Förderschwerpunkt „Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung“

Im Kontext des beruflichen Lebenszyklus nimmt der Beginn einer Berufsausbildung und damit der Eintritt in eine Erwerbstätigkeit eine Schlüsselstellung ein. Die Aufnahme in das Ausbildungssystem als erste markante Statuspassage in der Biografie und die Identifikation mit dem auszuübenden Beruf sind zentrale Prädiktoren im Hinblick auf die weitere personale Identitätsentwicklung und gesellschaftliche Integration; sie tragen erheblich zu einer sozio-kulturellen und ökonomisch selbstständigen Lebensführung von Jugendlichen bei.

Aufgrund zunehmend steigender formaler Anforderungen an den gesamten Bewerbungsprozess, immer komplexer werdender Qualifikationsstrukturen vieler Berufsausbildungen, höchst disparater regionaler Ausbildungs- und Arbeitsmärkte sowie der demografischen Entwicklung insgesamt wird es für junge Menschen zunehmend schwieriger, ihre berufliche Wunschkonstellation zu verwirklichen. Infolgedessen müssen sie immer öfter Zugeständnisse an ihre regionale Mobilität machen, wollen sie nicht der Gefahr fehlender Ausbildungsmöglichkeiten oder von Arbeitslosigkeit ausgesetzt werden. Die zu erbringenden Anpassungsleistungen sind somit für Jugendliche – unabhängig von ihren bildungsbiografischen Voraussetzungen – aufgrund der hier skizzierten Merkmale einer modernen Arbeitsgesellschaft erheblich gestiegen.

Im Falle einer Trennung von Ausbildungsort und Familie müssen Auszubildende die Ausbildungsanforderungen und außerdem Wohnungssuche, Versorgung, Alltagsgestaltung und soziale Einbindung im neuen Ausbildungs- und Lebensumfeld bewältigen. Vor allem in der Anfangszeit belastet dies die jungen Menschen und ihre Eltern. Sie sind auf unterstützende Strukturen angewiesen, die eine angemessene Begleitung der Jugendlichen gewährleisten und eine entsprechende Erfüllung des Erziehungsauftrages der Eltern ermöglichen. Dies gilt umso mehr für minderjährige Auszubildende, die zugleich einen Rechtsanspruch auf Erziehung und Förderung ihrer Entwicklung haben.

Wie können Jugendliche und ihre Eltern in dieser Situation unterstützt werden? Wie können Unternehmen, die Jugendlichen außerhalb ihres regionalen Umfelds einen Ausbildungsplatz anbieten, dabei unterstützt werden, ihren Auszubildenden eine die Ausbildung begleitende adäquate Wohn- und Lebenssituation anzubieten? Wie können Jugendliche, die beispielsweise in gering besetzten Berufen einen Blockunterricht in einer Landes- oder Bundesfachklasse einer berufsbildenden Schule absolvieren, für mehrwöchige Aufenthalte außerhalb ihrer heimischen Ausbildungs- und Lebenssituation angemessen begleitet werden? Dies sind die Fragen, mit denen sich der Verband der Kolpinghäuser e. V. im Rahmen des Modellversuchs „Ausbildung in Vielfalt“ in Bezug auf das Jugendwohnen befasst.

Im Rahmen des Förderschwerpunkts „Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung“ untersucht der Modellversuch, welche Beiträge durch Einrichtungen des Jugendwohnens, die sich zunächst auf das soziale Umfeld der Jugendlichen beziehen und die an der Ausbildungsgestaltung nicht unmittelbar beteiligt sind, für eine nachhaltige Unterstützung der Jugendlichen, der Eltern und der ausbildenden Unternehmen geleistet werden können. Das Jugendwohnen versteht sich hier als Partner der an der Ausbildung beteiligten Institutionen und Personen und übernimmt Aufgaben einer adäquaten Begleitung und Betreuung der auszubildenden Jugendlichen, der Prävention von Ausbildungsabbrüchen, der Sicherung des Ausbildungserfolgs und damit der Fachkräfteversorgung der Unternehmen im regionalen Umfeld der Kolping Jugendwohnheime.

Jugendwohnen ist traditionell ein Angebot in diesen Fällen. Gleichwohl ist Jugendwohnen trotz seiner Historie und Vielzahl an Einrichtungen in der öffentlichen Wahrnehmung noch immer weitgehend unbekannt – sowohl bei Jugendlichen als auch bei Ausbildungsbetrieben (vgl. VERBAND DER KOLPINGHÄUSER 2011, S. 160).

Daher wurde innerhalb des Modellversuchs gemeinsam mit den Kolping Jugendwohnheimen das Programm „Ausbildung in Vielfalt – Bausteine zur Qualitätsentwicklung im Jugendwohnen“ entwickelt. Auf diesem Wege sollen kleine und mittlere Unternehmen sowie die an der Berufsausbildung beteiligten Zielgruppen wie Kammern, Berufsschulen und Elternverbände im Kontext der Fachkräfte- und Nachwuchssicherung dabei unterstützt werden, Aktivitäten für regionale Ausbildungsmärkte aufzunehmen. Die Kolping Jugendwohnheime verfolgen mit diesem Programm das Ziel, im Jugendwohnen Konzepte zur Unterstützung von

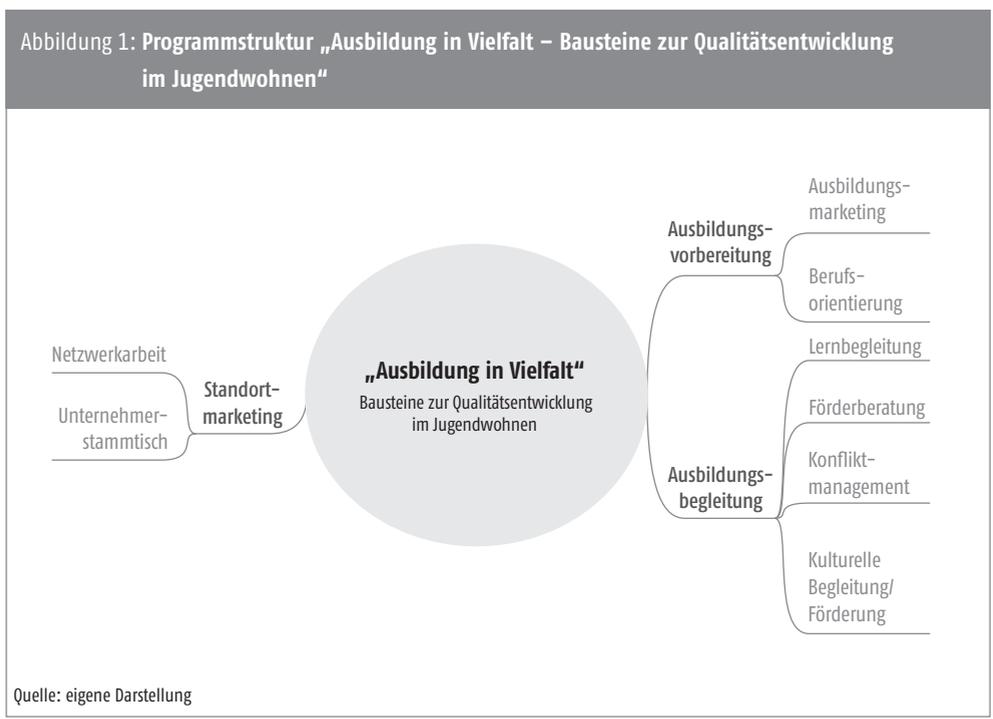
Jugendlichen in der Ausbildung für und mit regionalen KMU und anderen Akteuren zu entwickeln und zu implementieren.

2. Bausteine zur Qualitätsentwicklung im Jugendwohnen

Jugendwohnen ist ein Angebot der Jugendhilfe. Im Kinder- und Jugendhilfegesetz ist festgelegt:

„Jungen Menschen kann während der Teilnahme an schulischen oder beruflichen Bildungsmaßnahmen oder bei der beruflichen Eingliederung Unterkunft in sozialpädagogisch begleiteten Wohnformen angeboten werden (...)“ (§ 13 Abs. 3, SGB VIII). Jugendwohnen ist somit ein Angebot, das direkt junge Menschen – etwa Auszubildende, Berufsschüler/-innen – anspricht, von dem Eltern, Berufsberater/-innen, Schulen, Ausbildungsbetriebe, Jugendämter, Jobcenter und Kommunen im Kontext Übergang Schule – Beruf profitieren können.

Zur Unterstützung der Kolping Jugendwohnheime bei der Umsetzung des Programms „Qualitätsentwicklung im Jugendwohnen“ sind im Rahmen des Modellversuchs für die drei Programmebenen Ausbildungsvorbereitung, Ausbildungsbegleitung und Standortmarketing acht Bausteine erarbeitet worden, um den durch die steigende regionale und überregionale Mobilität sowie zunehmende Heterogenität in der beruflichen Ausbildung gewachsenen Anforderungen gerecht zu werden. Im Folgenden werden diese Bausteine mit ihren Instrumenten vorgestellt.



2.1 Programmebene Standortmarketing

Jugendwohnen ist trotz seiner Historie noch immer weitgehend unbekannt. Daher ist mit dem Baustein „**Netzwerkarbeit im Jugendwohnen**“ ein Ansatz für Jugendwohnheime konzipiert worden, um gezielt Partnerschaften auf wirtschaftlicher, politischer und ideeller Ebene einzugehen. Die Auswahl potenzieller Netzwerkpartner hängt immer von harten und weichen Standortfaktoren (z. B. Infrastruktur, Bürokratie, Standortprestige) sowie den persönlichen Interessen der Entscheidungsträger eines Jugendwohnheims ab. Dieser Baustein bietet daher keine allgemeingültigen Regeln zum Aufbau eines Netzwerks, sondern Anregungen, wie Netzwerkpartner gefunden und nachhaltig eingebunden werden können.

Begleitet wird die regionale Netzwerkbildung durch den Baustein „**Unternehmerstammtisch**“, mit dem die Gewinnung von und Zusammenarbeit mit regionalen Unternehmen initiiert und verstetigt werden soll (vgl. hierzu ausführlich die Vorstellung dieses Bausteins in Kapitel 3).

2.2 Programmebene Ausbildungsvorbereitung

Bedingt durch den demografischen Wandel können viele KMU ihre Ausbildungsplätze nicht mehr besetzen. Dieser Rückgang der Auszubildendenzahlen wird auch im Jugendwohnen nicht ohne Folgen bleiben. Der Baustein „**Ausbildungsmarketing im Jugendwohnen**“ wurde daher konzipiert, um Fachkräfte im Jugendwohnen schon im Vorfeld einer Zusammenarbeit mit Unternehmen in der Berufsausbildung in ihrer Öffentlichkeitsarbeit (z. B. auf Ausbildungsmessen, in Schulen) zu sensibilisieren und dadurch die Zusammenarbeit mit KMU frühzeitig zu verstärken. Generell erschließen Jugendwohnheime mit ihren an Jugendliche gerichteten Aktivitäten auch Möglichkeiten, regionale Unternehmen bei ihren eigenen Maßnahmen zur Gewinnung von Auszubildenden für ihre Berufsausbildung zu unterstützen. So sollten Jugendwohnheime und Unternehmen in diesem Kontext auch das Mediennutzungsverhalten von Jugendlichen in ihre Marketingmaßnahmen einbeziehen und z. B. Kommunikationskanäle in Form von sozialen Netzwerken (Social Media) nutzen.

Darüber hinaus stellt eine veränderte Ausbildungspolitik, die zur Sicherung des Fachkräftenachwuchses in Deutschland auch um Jugendliche aus Ost- und Südeuropa wirbt, Jugendwohnen vor neue Herausforderungen. Jugendliche aus Europa, die zunehmend in den Fokus deutscher Unternehmen rücken, benötigen frühzeitig nicht nur eine angemessene Unterbringung, sondern auch Begleitung und Sprachförderung, damit eine Integration – nicht nur im Betrieb – gelingen kann.

Die Berufswahl ist in Anbetracht der Vielzahl von Ausbildungsmöglichkeiten und Anforderungsprofilen immer schwieriger geworden. Im Kontext der Programmebene Ausbildungsvorbereitung wurde deshalb auch ein Baustein zur „**Berufsorientierung im Jugendwohnen**“ für die dort lebenden Jugendlichen ohne Berufsausbildungsverhältnis konzipiert.

Der Prozess der Berufsorientierung ist eine Aufgabe, an der vor allem Jugendwohnheime mitwirken, in denen Bewohner/-innen untergebracht sind, die noch keinen Ausbildungsvertrag abgeschlossen haben oder ihre Ausbildung wechseln wollen. Ziel ist es, die regionalen Unternehmen bei ihrer Beratungsarbeit zu unterstützen und interessierte Jugendliche konkret für eine Ausbildung in den regionalen KMU-Wirtschaftsbranchen zu gewinnen. Dieser Baustein beinhaltet einen biografieorientierten Fragebogen und eine Checkliste, die gemäß der Struktur des Fragebogens erstellt worden ist. Anhand jener Checkliste ist es möglich, ausgehend von den Antworten im Fragebogen im darauf aufbauenden Interview, auf einzelne Punkte vertieft einzugehen, um den Jugendlichen gute Perspektiven für den Übergang Schule – Beruf zu eröffnen.

2.3 Programmebene Ausbildungsbegleitung

Der Baustein „**Lernbegleitung im Jugendwohnen**“ stellt Instrumente zur Förderung des Lernens im Jugendwohnen vor und richtet sich vor allem an die an der Ausbildung beteiligten Partner, d. h. Betriebe, Berufsschulen, Eltern und junge Menschen. Die vier Eckpfeiler dieses Bausteins – Selbststudium, Lerngruppe, Nachhilfegruppe, externe Angebote – orientieren sich primär an dem aktuellen Bedarf der Jugendlichen. Nicht nur einzelne Angebote, sondern auch Kombinationen von Angeboten werden kontinuierlich an die situativen und örtlichen Bedingungen angepasst. Grundsätzlich liegt der Fokus der Lernbegleitung im Jugendwohnen stärker auf einer breiten Allgemeinbildung als auf speziellem Fachunterricht. Eine begleitende Prüfungsvorbereitung indes findet in den Jugendwohnheimen fast durchgängig statt.

Zentralisierte Berufsschulen, eine regional ungleiche Verteilung von Ausbildungsstellen oder auch die Zusammenschlüsse verschiedener Betriebe zu einem Ausbildungsverbund erhöhen für Jugendliche die Mobilitätsanforderungen und zugleich auch die Kosten einer Berufsausbildung. Umgekehrt wissen insbesondere kleine und mittlere Betriebe häufig wenig über finanzielle sowie strukturelle Unterstützungsangebote zur Förderung der Ausbildungsmobilität. Zu diesem Zweck bietet der Leitfaden „Förderberatung im Jugendwohnen“ Betrieben Informationen zur Berufsausbildungsbeihilfe, zum Bundesausbildungsförderungsgesetz, zu europäischen Programmen im Zusammenhang der europäischen Ausbildungsmobilität und über die Teilzeitausbildung im Kontext Jugendwohnen und deren Beantragung.

Viele Ausbildungen werden frühzeitig abgebrochen, weil Konflikte während der Ausbildung nicht frühzeitig erkannt und dauerhaft gelöst worden sind. Der in diesem Zusammenhang konzipierte Baustein „**Konfliktmanagement im Jugendwohnen**“ nimmt konkret Bezug auf die Bestandteile des Konfliktmanagements, nämlich Konfliktprävention, Konfliktwahrnehmung, Konflikteinschätzung und Konfliktlösung. Er bietet einen Überblick über die Theorie und Praxis des Konfliktmanagements im Jugendwohnen und ermöglicht so vor allem

neuen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen eine Orientierung zu den verschiedenen Konfliktfeldern und zum Umgang mit ihnen. Darüber hinaus können Konzeptionen und Leistungsbeschreibungen der einzelnen Einrichtungen des Jugendwohnens mittels dieses Leitfadens aktualisiert und im Sinne eines Qualitätsmanagementprozesses optimiert werden. Als weitere Unterstützung werden sowohl Hinweise zur Führung eines Konfliktgesprächs, Dokumentationshilfen und ein Fragenkatalog in einer Checkliste angeboten.

Im Zuge einer zunehmend globalisierten Arbeitswelt und damit einhergehend fremdsprachlich orientierten Ausbildung werden von Arbeitskräften vermehrt Fremdsprachenkenntnisse gefordert, die über den alltagspraktischen Bereich hinausgehen. Junge Europäer/-innen, die aus einem anderen kulturellen Umfeld zwecks ihrer Ausbildung nach Deutschland immigrieren, stehen sprachlich und kulturell völlig neuen Anforderungen sowie Herausforderungen gegenüber. Infolgedessen kommt nicht nur sprachlichen und fachlichen, sondern auch sozialen Kompetenzen in diesem Kontext eine gesonderte Bedeutung zu. Ebenso ist das Personal in den Ausbildungsbetrieben, Berufsschulen und Jugendwohnheimen gefordert, sich auf ein zunehmend heterogenes soziales Umfeld einzustellen und die eigenen Kompetenzen zu erweitern. Der Baustein „**Kulturelle Begleitung im Jugendwohnen**“ dient allen Beteiligten im Jugendwohnen zur Orientierung darüber, wie eine Förderung und Begleitung junger Menschen aus dem Ausland in Bezug auf Sprache, Cultural Mainstreaming und sozialen Kompetenzen organisiert werden können.

3. „**Unternehmerstammtische im Jugendwohnen**“ – Vorstellung eines exemplarischen Bausteins

Im Kontext des mittlerweile von vielen Wirtschaftsbranchen beklagten Fachkräftemangels dient der Baustein „**Unternehmerstammtische im Jugendwohnen**“ als Anregung und Unterstützung für die Jugendwohnheimleitungen zur erfolgreichen Planung und Durchführung eines Unternehmerstammtischs oder Unternehmerfrühstücks, in denen regional ansässigen Unternehmen die Angebote des Jugendwohnens vorgestellt und Möglichkeiten der Kooperation erörtert werden. In diesem Zusammenhang nimmt dieser Baustein nicht nur Bezug auf die Merkmale von kleinen und mittleren Unternehmen, sondern stellt auch die zentralen Eckpfeiler der Ausrichtung eines Unternehmerstammtischs vor: inhaltliche Vorbereitung, organisatorische Vorbereitung, personelle Vorbereitung, Öffentlichkeitsarbeit.

Im Kontext der *inhaltlichen Vorbereitung* der Veranstaltung ist die Einigung auf ein Thema, verbunden mit der Festlegung der Zielgruppe sowie der Auswahl der Referenten und Referentinnen, von zentraler Bedeutung. Dem Impulsvortrag kommt eine wichtige Rolle bei einem Unternehmerstammtisch zu, da dieser sowohl ein für die Unternehmen vor Ort interessantes und relevantes Themenfeld umreißen als auch den Anstoß zu einer lebhaften Diskussion unter den Teilnehmenden geben soll. Neben dem Thema spielen der Expertenstatus des Referenten/der Referentin sowie die geplante Zusammensetzung der

Teilnehmenden eine Rolle. So können zum Thema Fachkräftesicherung z. B. Vertreter/-innen der Kammern und der Wirtschaftsförderung, aber auch externer Bildungseinrichtungen, beruflicher Schulen oder politische Akteure angefragt werden. Je nach Thema und zeitlichem Rahmen der Veranstaltung kann es sinnvoll sein, mehrere Referenten/Referentinnen einzuladen, die den inhaltlichen Schwerpunkt unter verschiedenen Gesichtspunkten erörtern.

Mögliche Schwerpunktthemen für einen Impulsvortrag können sein:

- ▶ das Jugendwohnen – ein Instrument zur Fachkräftesicherung kleiner und mittlerer Unternehmen,
- ▶ Ausbildungsmobilität junger Menschen – Anforderungen und Hilfestellungen,
- ▶ Fern der Heimat – Betreuung und Begleitung von Auszubildenden aus dem Ausland.

Abbildung 2: Eckpfeiler zur Ausrichtung eines Unternehmerstammtischs



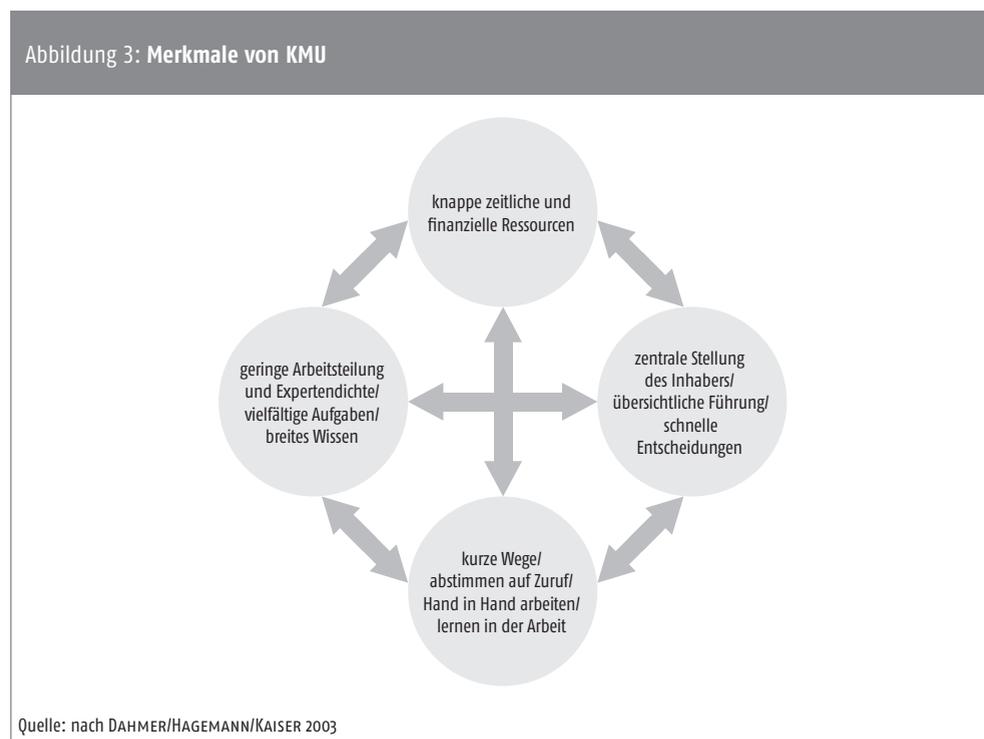
Zur *organisatorischen Vorbereitung* zählen z. B. die Auswahl der Räumlichkeiten, die Festlegung der Verpflegung und die Bereitstellung der nötigen Materialien. Eine wichtige Entscheidung am Anfang der Planungen ist der zeitliche Rahmen für die Durchführung eines Unternehmerstammtischs. Die Veranstaltungen sollten nicht montags oder freitags durchgeführt werden, da an diesen Tagen erfahrungsgemäß ein erhöhtes Arbeitspensum bei den Unternehmen zu verzeichnen ist. Grundsätzlich bieten sich – vor dem Hintergrund des Arbeitsalltags in Unternehmen – zwei mögliche Zeiträume an: morgens ab ca. 8.00 Uhr oder am späten Nachmittag ab ca. 18.00 Uhr.

Zur Nachbereitung des Unternehmerstammtischs wurde ein Feedbackfragebogen zur Evaluation konzipiert, um die Veranstaltung durch die Unternehmer/-innen einschätzen zu lassen. Am Beispiel von zwei Veranstaltungen in Erfurt und Schweinfurt soll die Umsetzung des Konzepts „Unternehmerstammtisch“ konkret dargestellt werden.

4. Unternehmerstammtisch im Kolping Jugendwohnheim Erfurt

4.1 Regionale Situation

Die Zielgruppe des Unternehmerstammtischs ist der Kreis der regional ansässigen, vor allem klein- und mittelständischen, Unternehmen. Trotz aller Verschiedenheit dieser Unternehmen etwa hinsichtlich Branche, Unternehmensgröße oder Ausbildungserfahrung gibt es übergreifende Gemeinsamkeiten, die in Abb. 3 in Anlehnung an DAHMER/HAGEMANN/KAISER (2003) aufgeführt sind.



Interessant ist hierbei, dass die für kleine und mittlere Unternehmen aufgeführten Besonderheiten sich keineswegs auf restriktive Merkmale wie Ressourcenknappheit (Geld, Zeit) beschränken. Im Gegenteil bieten beispielsweise die geringe Arbeitsteilung, kurze Wege und übersichtliche Führungsstrukturen zunächst einmal gute Voraussetzungen für eine am Konzept der Handlungskompetenz orientierte ganzheitliche Berufsausbildung mit Einbindung der Auszubildenden in vollständige betriebliche Abläufe. Zudem bieten Aufgabenvielfalt, arbeitsorientierte Lernformen und transparente Entscheidungswege für Auszubildende hervorragende Möglichkeiten der Einsichtnahme in die Strukturen und Besonderheiten der

Betriebsführung und der betrieblichen Abläufe – alles Aspekte, die einer modernen Ausbildungsgestaltung sehr entgegenkommen.

Kleine und mittlere Unternehmen sind daher nicht nur in quantitativer Hinsicht bedeutende Partner des Jugendwohnens, sondern auch in Bezug auf die inhaltliche Ausgestaltung einer modernen Ausbildungsstrategie. Gleichzeitig handelt es sich hier aber auch um einen Wirtschaftsbereich, der in Zeiten schwieriger werdender Rahmenbedingungen für die betriebliche Fachkräfteversorgung auf unterstützende Partner mehr und mehr angewiesen ist. Übergeordnete Fragen, denen sich das pädagogische Personal in einem Jugendwohnheim vor der Ausrichtung eines Unternehmerstammtischs/-frühstücks mit Bezug auf die Zielgruppe stellen sollte, sind u. a.:

- ▶ Was tangiert KMU unserer Region im Kontext der Ausbildung und Fachkräftesicherung?
- ▶ Was sind die Stärken von KMU und wo liegen deren Schwächen?
- ▶ Was brauchen KMU, um erfolgreich Ausbildung anzubieten?
- ▶ Wie kann Jugendwohnen im Rahmen von Fachkräftesicherung helfen?

Innerhalb des Verbands der Kolpinghäuser e. V. ist festzustellen, dass der Ausbildungs- und Arbeitsmarkt und damit das Umfeld der einzelnen Jugendwohnheime erheblichen regionalen Unterschieden unterworfen ist (vgl. KLEINERT/KRUPPE 2012, S. 1 ff.). Dies gilt in verstärktem Maße für die neuen Bundesländer: „Wie der Arbeitsmarkt selbst, so ist auch der Lehrstellenmarkt von großen regionalen Disparitäten geprägt. Es haben sich eine Reihe von Ausbildungszentren herausgebildet, die die Ausbildungsbewerber anderer Regionen – insbesondere aus dem jeweiligen Umland – mitversorgen.“ (SEIBERT/WESLING 2012, S. 4)

SEIBERT/WESLING kommen zu dem Ergebnis, dass Erfurt eine der niedrigsten Auspendlerquoten bei Auszubildenden hat, weil „mit der Region Erfurt ebenfalls ein Ausbildungszentrum die umliegenden Regionen mitversorgt“ (SEIBERT/WESLING 2012, S. 5). Gleichwohl besteht schon jetzt ein erheblicher Bedarf an Auszubildenden in der Gastronomie (vgl. HELM-RICH u. a. 2012, S. 4) und in der Lebensmittelindustrie (vgl. ZIKA u. a. 2012, S. 2). Vor diesem Hintergrund wurden die oben aufgeworfenen Fragen durch das Kolping Jugendwohnheim Erfurt für die Vorbereitung eines Unternehmerstammtischs bearbeitet, der im Dezember 2012 durchgeführt worden ist. Die Einbeziehung der Erfurter Region und die damit beabsichtigte Akquisition von regionalen KMU erfolgte v. a. vor dem Hintergrund, dass insbesondere die ostdeutschen Bundesländer seit Jahren einen erheblichen „Einbruch der Schulabgängerzahlen“ (SEIBERT/WESLING 2012, S. 2) verzeichnen und dadurch „die Zahl der neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge“ (SEIBERT/WESLING 2012, S. 2) erkennbar zurückgeht.

4.2 Auftaktveranstaltung „Unternehmerstammtisch“ im Dezember 2012

Im Rahmen der Auftaktveranstaltung im Kolping Jugendwohnheim Erfurt wurden v. a. drei Problembereiche bzw. Bedarfe aus unternehmerischer Sicht angesprochen:

1. Mangelnde Ausbildungsreife

Viele KMU, v. a. aus dem Bereich der Gastronomie, sehen sich mit deutschen Jugendlichen konfrontiert, die sie als (noch) nicht ausbildungsreif und daher wenig geeignet für eine Ausbildung in der Gastronomie halten. Insbesondere die Motivation und das Leistungsniveau der Jugendlichen wurden kritisiert. Aus diesem Grund rekrutieren die Erfurter Betriebe verstärkt osteuropäische Jugendliche für eine Ausbildung. Die IHK Erfurt beschreitet vor diesem Hintergrund seit Herbst 2011 neue Wege bei der Lehrstellenbesetzung. Im Rahmen des Projekts „LEA“⁴⁵ (Lehrlinge aus dem europäischen Ausland) absolvieren derzeit zwölf Jugendliche aus Ostungarn eine Ausbildung in Thüringer Unternehmen.

Ähnliche Entwicklungen sind auch in anderen Branchen zu erwarten. In der Region Erfurt werden derzeit insbesondere Fachkräfte in der Gastronomie dringend gesucht. Für die auf diesem Wege für eine Ausbildung in der Region angeworbenen Jugendlichen entsteht jedoch eine Vielzahl von Problemen, für die Lösungen gefunden werden müssen. Im Rahmen des Unternehmerstammtischs Erfurt wurde von den Unternehmern herausgestellt, dass zwar wesentlich bessere Voraussetzungen hinsichtlich der allgemeinen Ausbildungsreife bei solchen Jugendlichen gegeben sind. Gleichzeitig besteht dafür aber nicht nur die Frage der Unterbringung der Jugendlichen am Ausbildungsort, sondern auch der Bedarf an sprach- und ausbildungsbegleitenden Fördermaßnahmen, um diese Jugendlichen erfolgreich zu integrieren.

2. Ausbildungsabbrüche

Während des Unternehmerstammtischs in Erfurt wurde als zweiter großer Problembereich die Gefahr von Ausbildungsabbrüchen thematisiert. Insbesondere zunehmende Anforderungen innerhalb einer Ausbildung, Prüfungsängste sowie steigende Mobilitätsanforderungen und die daraus resultierenden Verluste sozialer Bindungen wurden als gravierende Problemlagen junger Menschen konstatiert. Hier benötigen die KMU und die Auszubildenden Unterstützungsangebote, damit den Auszubildenden ein stabiles soziales Umfeld geboten und Ausbildungen erfolgreich durchlaufen werden können.

3. Zentralisierung der Berufsschulen – erhöhte Mobilitätsanforderungen für Auszubildende

Die Schließung einzelner Berufsschulen und Zentralisierung der Berufsschulangebote bedeutet – nicht nur in Thüringen und anderen ostdeutschen Bundesländern – zugleich eine verringerte Wahlmöglichkeit hinsichtlich des Wohnortes und steigende Mobilitätsanforderungen für junge Menschen. Von dieser Entwicklung sind auch die KMU in der Region um Erfurt betroffen. Infolgedessen wurde im Anschluss eine Liste mit sämtlichen Standorten von Jugendwohnheimen in Thüringen an die Unternehmer/-innen verteilt sowie mit Bezug auf das Programm des Bundes zur „Förderung der beruflichen Mobilität von ausbildungsinter-

15 Pressemitteilung der IHK Erfurt vom 8. Februar 2012: http://www.erfurt.ihk.de/servicemarken/presse/Die_IHK/Pressemitteilungen/Test_UK/Februar/1956742/100_Tage_in_Thueringen.html;jsessionid=199699380C00E71559C56CEED4CE43F1.rep120

essierten Jugendlichen und arbeitslosen jungen Fachkräften aus Europa“ ein Konzept für die Region Erfurt unter Einbeziehung des Kolping Jugendwohnheims Erfurt erarbeitet.

4.3 Entwicklung seit dem ersten Unternehmerstammtisch

Um sowohl den geäußerten Bedarfen der KMU im Raum Erfurt gerecht zu werden als auch Jugendwohnen inhaltlich weiterzuentwickeln, wurden externe Programme geprüft, die dazu geeignet sind, Jugendwohnen sowie deren Handlungsfelder zu unterstützen und zu erweitern. Dazu gehört das Förderprogramm „The Job of my Life“, welches Anfang 2013 in Kraft getreten ist. „The Job of my Life“ ist ein Sonderprogramm des Bundes zur Förderung der beruflichen Mobilität von ausbildungsinteressierten Jugendlichen und arbeitslosen jungen Fachkräften aus Europa. Es bietet die Möglichkeit, junge Europäer und Europäerinnen für eine Ausbildung in Deutschland zu gewinnen. Der Verband der Kolpinghäuser e. V. hat daher innerhalb des Modellversuchs dieses Programm aufgenommen. Ziel ist es, Jugendlichen aus dem europäischen Ausland, die im Jugendwohnheim leben, neben der sozialpädagogischen Betreuung des Jugendwohnens zusätzlich auch Sprachförderung anzubieten.

In Zusammenarbeit mit dem Deutschen Hotel- und Gaststättenverband e. V. Erfurt gelang es, hierfür 25 Plätze für Auszubildende aus Südeuropa im Kolping Jugendwohnheim Erfurt bereitzustellen.

5. Unternehmerfrühstück im Kolping Jugendwohnheim Schweinfurt

Eine zweite Organisationsform wurde in der Region Schweinfurt erprobt: Hier wurde das Konzept des Unternehmerstammtisches in Form eines Unternehmerfrühstücks durchgeführt.

5.1 Regionale Situation

Die Region ist durch ein spezifisches Umfeld gekennzeichnet, das sich von der Region Erfurt deutlich unterscheidet. BLIEN u. a. beschreiben diese Situation wie folgt: „Die Arbeitsmarktregion Schweinfurt war über viele Jahrzehnte einseitig auf in der Stadt Schweinfurt ansässige industrielle Großbetriebe im verarbeitenden Gewerbe monozentriert. Infolge dieser regionalen Monostruktur mit mangelnden Anpassungskapazitäten an den konjunkturellen Einbruch, ausgelöst durch den Zusammenbruch der Transformationsökonomien in Osteuropa und das Aufkommen international wettbewerbsfähigerer Konkurrenz, kam es in der ersten Hälfte der 1990er Jahre zu einer tiefen Krise der regionalen Wirtschaft in und um Schweinfurt. Diese führte ausgehend von Massenentlassungen in der Großindustrie zur schrittweisen Einleitung eines regionalen Strukturwandels, der maßgeblich von den Entwicklungsstrategien der Großunternehmen angetrieben wurde. Vor dem Hintergrund der tiefen wirtschaftlichen Krise er-

scheint es deshalb umso bemerkenswerter, dass die Region Schweinfurt in jüngerer Zeit – das heißt nur etwas mehr als ein Jahrzehnt nach ihrer schweren Krise – in der Presse als deutschlandweit überdurchschnittlich prosperierender und sich überaus dynamisch entwickelnder Wirtschaftsraum dargestellt wird (Prognos Zukunftsatlas 2007, S. 134).“

HEINECK, KLEINERT und VOSSELER kategorisieren Schweinfurt als einen ländlichen Bezirk mit einem ungünstigem Arbeitsmarktumfeld und großbetrieblicher Umgebung (vgl. HEINECK/KLEINERT/VOSSELER 2011, S. 5). Ihren statistischen Berechnungen zufolge zählt die Arbeitslosenquote der Region Schweinfurt zwar zu den deutschlandweit niedrigsten, insgesamt aber ist das Ausbildungsmarktumfeld aufgrund der Mehrzahl kleiner und mittlerer Betriebe eher ungünstig. „Hohe Schulabgängeranteile (...) sorgen für einen größeren Bewerberdruck als in anderen Regionen.“ (ebd., S. 7)

5.2 Auftaktveranstaltung „Unternehmerfrühstück“ im Juni 2013

Wie wirkt sich nun diese regionale Problemlage auf den Ausbildungsmarkt aus? Zu dieser Frage wurden beim ersten Unternehmerfrühstück im Kolping Jugendwohnheim Schweinfurt im Juni 2013 v. a. folgende Problembereiche bzw. Bedarfe festgestellt:

1. *Mangelnde Ausbildungsreife*

Wie schon in Erfurt wurde auch in Schweinfurt allgemein die Ausbildungsreife vieler Jugendlicher bemängelt, die von den KMU bzw. dem Ausbildungspersonal nach Einschätzung der Unternehmen nicht aufgefangen werden kann.

2. *Europäische Ausbildungsmobilität*

Im Gegensatz zu Erfurt war das Programm „The Job of my Life“ zwar unbekannt, rief aber gesteigertes Interesse hervor. Infolgedessen müssen Sprachförderung und soziales Umfeld insbesondere bei Auszubildenden aus anderen europäischen Staaten bereits vor einem Ausbildungsbeginn geklärt werden.

3. *Jugendwohnen ist weitgehend unbekannt*

Sämtliche mit Jugendwohnen einhergehenden Unterstützungsangebote waren nahezu unbekannt. Infolgedessen wurde konkret der Bedarf geäußert, über sämtliche Förderbausteine zur Unterstützung der KMU zu informieren. Aus den geäußerten Bedarfen wurden die Bausteine zur Qualitätsentwicklung im Jugendwohnen in Form von Broschüren ausgearbeitet, die beim nächsten Unternehmerstammtisch den Unternehmen, dem Ausbildungspersonal und den Ausbildungsberatern/-beraterinnen konkret als mögliche Dienstleistungsangebote im Rahmen des Jugendwohnens vorgestellt werden.

5.3 Entwicklung seit dem ersten Unternehmerfrühstück

Allgemeiner Konsens der Unternehmer/-innen war, dass die Qualität der dualen Berufsausbildung auch im Rahmen des demografischen Wandels und der steigenden Heterogenität erhalten bleiben müsse. Ergebnis der durch den Modellversuch erfolgten Evaluation dieser Veranstaltung war, dass von der Kreishandwerkerschaft deutlich zum Ausdruck gebracht wurde, dass weitere Veranstaltungen gewünscht werden, aber auch der Anspruch erhoben wird, als gleichwertiger Partner gegenüber der Industrie betrachtet zu werden.

Ein wesentliches Merkmal der Region Schweinfurt ist das ausgeprägte Netzwerk innerhalb der Kreishandwerkerschaft: Im Falle von unbesetzten Ausbildungsstellen helfen die Betriebe einander, um ihren Fachkräftebedarf zu sichern. Insgesamt werden in den Aussagen und Ergebnissen dieser Veranstaltung die grundlegenden Einschätzungen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung bzgl. der regionalen Situation in Schweinfurt bestätigt.

6. Perspektiven

Auf der Grundlage der entwickelten Programmstruktur sind die im Modellversuch „Ausbildung in Vielfalt“ erarbeiteten Bausteine und Instrumente zur Verstetigung auf der Website des Verbands der Kolpinghäuser e. V. als PDF abrufbar (www.ausbildung-in-vielfalt.de), um sie allen Akteuren/Akteurinnen im Jugendwohnen zur Verfügung zu stellen. Sie wurden ebenfalls als wesentliche Instrumente des Modellversuchsförderschwerpunkts unter foraus.de eingestellt und können damit in die Breite der Berufsbildung übertragen werden (RITZERFELD/OSINKSI 2013).

Im Rahmen des Modellversuchs wird die Umsetzung der Bausteine aktiv in den Jugendwohnheimen unterstützt, z. B. in Form von Schulungen zur Durchführung des Berufswahlprozesses, durch Fortbildungen zum Konfliktmanagement, durch Beratungen zum Aufbau und der Pflege regionaler Netzwerke sowie in der Unterstützung zur Planung und Durchführung von Unternehmerstammtischen. Insbesondere bei den Unternehmerstammtischen wurden Anfragen aus der Wirtschaft zu einzelnen Themen wie z. B. zur europäischen Ausbildungsmobilität und zu europäischen Förderprogrammen wie „The Job of my Life“ oder zu Möglichkeiten der Teilzeitausbildung aufgegriffen und in den Bausteinen entsprechend umgesetzt, um die Angebote im Jugendwohnen gezielt zu erweitern. Weitere Unternehmerstammtische sind an den Standorten Koblenz und Köln erfolgt.

Literatur

- BLIEN, Uwe u. a.: Die Arbeitsmarktregion Schweinfurt zwischen „Boom“ und Strukturwandel – Eine exemplarische Analyse. Projektbeschreibung. Nürnberg o. J. – URL: <http://www.iab.de/138/section.aspx/Projektdetails/k081006f07> (Stand: 16.11.2015)
- DAHMER, Jürgen; HAGEMANN, Romanus; KAISER, Stefan: Unternehmensindividuelle Strategiearbeit in KMU: Erfahrungen, Beispiele, Werkzeuge. Dortmund 2003
- HEINECK, Guido; KLEINERT, Corinna; VOSSELER, Alexander: Regionale Typisierung: Was Ausbildungsmärkte vergleichbar macht. In: IAB-Kurzbericht (2011) 13, S. 1–8
- HELMRICH, Robert u. a.: Engpässe auf dem Arbeitsmarkt: Geändertes Bildungs- und Erwerbsverhalten mildert Fachkräftemangel. Neue Ergebnisse der BIBB-IAB-Qualifikations- und Berufsfeldprojektionen bis zum Jahr 2030. In: BIBB Report (2012) 18, S. 1–16
- KLEINERT, Corinna; KRUPPE, Thomas: Neue Typisierung: Regionale Ausbildungsmärkte verändern sich. In: IAB-Kurzbericht (2012) 17, S. 1–8
- PROGNOS AG: Prognos Zukunftsatlas 2007 – Deutschlands Regionen im Zukunftswettbewerb – URL: www.prognos.com/zukunftsatlas (Stand: 20.10.2013)
- RITZERFELD, Joachim; OSINSKI, Andreas: Qualitätsentwicklung im Jugendwohnen. Bonn 2013 – URL: <https://foraus.bibb.de/forum/showthread.php?3893-Qualitätsentwicklung-im-Jugendwohnen> (Stand 13.08.2015)
- SCHRUTH, Peter; PÜTZ, Thomas: Jugendwohnen. Eine Einführung in die sozialrechtlichen Grundlagen, das Sozialverwaltungsverfahren und die Entgeltfinanzierung. Weinheim und München 2009
- SEIBERT, Holger; WESLING, Mirko: Demografische Veränderungen in Ostdeutschland: Jugendliche finden immer öfter eine Lehrstelle vor Ort. In: IAB-Kurzbericht (2012) 16, S. 1–16
- VERBAND DER KOLPINGHÄUSER E. V. (Hrsg.): Ergebnisse des Forschungs- und Praxisentwicklungsprojektes „leben. lernen. Chancen nutzen.“. Mainz 2012 – URL: www.kolpinghaus-bochum.de/baukasten/uploads/media/Jugendwohnen-in-Deutschland_Ergebnisse.pdf (Stand: 01.09.2013)
- SGB VIII. Kinder- und Jugendhilfe, 3. Aufl. München 2006
- ZIKA, Gerd u. a.: Qualifikations- und Berufsfeldprojektionen bis 2030: In der Arbeitszeit steckt noch eine Menge Potenzial. In: IAB-Kurzbericht (2012) 18, S. 1–12

Schlagworte

Jugendwohnen, Standortmarketing, Ausbildungsvorbereitung, Ausbildungsbegleitung, Vielfalt

Frank Berg

2.4.3 Navigieren zur Ausbildung

In den Südbrandenburger Landkreisen Elbe-Elster und Oberspreewald-Lausitz wurden im BIBB-Modellversuch „Ausbildungsnavigator – Verzahnungsmodell Finsterwalde“ Module konzipiert und praktisch getestet, die einen „Navigationspfad“ der Berufsorientierung von der siebten Klasse an bis hin zur Ausbildung ermöglichen und die vorhandenen Angebote der Schulen, der Arbeitsagentur und der Kammern beim Übergang Jugendlicher in Ausbildung ergänzen. Die Module basieren auf der Erkenntnis einer stark zunehmenden Heterogenität der Schüler/-innen und potenziellen Bewerber/-innen für die Ausbildungsplätze in den Unternehmen der Region. Durch Angebote wie Berufsorientierung, Kompetenzwerkstatt, Schüler-AG, modulare Ausbildung sowie Verbundausbildung werden kontinuierlich Bindungen zwischen Jugendlichen und KMU aufgebaut und vertieft, die den heterogenen Zugangsvoraussetzungen zur Ausbildung wie auch den Erwartungen der Unternehmen besser entsprechen können.

1. Einordnung

Derzeit gibt es in Deutschland zwischen den einzelnen Bundesländern, oft auch von Region zu Region und von Schule zu Schule, unterschiedliche Wege für den Übergang von der Schule in die Ausbildung. Das Berufsorientierungsprogramm des Bundesministeriums für Bildung und Forschung hilft bundesweit, zu einer Systematisierung des Übergangssystems Schule – Beruf zu gelangen, um Schülerinnen und Schüler frühzeitig sowie systematisch auf eine geeignete Berufswahl vorzubereiten (vgl. www.berufsorientierungsprogramm.de). In einzelnen Bundesländern, zum Beispiel in Nordrhein-Westfalen, werden mit Unterstützung des Bundes einheitliche Übergangssysteme Schule – Beruf aufgebaut (vgl. www.berufsorientierung-nrw.de).

Gegenstand dieses Beitrags sind Erfahrungen und Schlussfolgerungen für eine differenzierte Berufsorientierung entsprechend heterogenen Zugangsvoraussetzungen der Jugendlichen für den Übergang von der Schule zur Ausbildung in Südbrandenburg. In den südbrandenburgischen Landkreisen Elbe-Elster und Oberspreewald-Lausitz wird die Sekundarstufe I (siebte bis zehnte Klasse) in der Oberschule, die Sekundarstufe II (elfte und zwölfte Klasse) in Gymnasien realisiert.

Im Landkreis OSL partizipieren die Oberschulen beinahe flächendeckend am BOP. Die siebten und achten Klassen durchlaufen bei Trägern überbetrieblicher und vergleichbarer Bildungsstätten Potenzialanalysen und erproben in Werkstatttagen verschiedene praktische Tätigkeiten, die für eine spätere Berufswahl von Bedeutung sein können. In den neunten und zehnten Klassen ist der Kontakt zu den Bildungsstätten allerdings abgebrochen. Weiterführende Schritte der beruflichen Orientierung in diesen Klassenstufen obliegen allein den jeweiligen Schulen. Eine Gesamtsystematik fehlt, was dazu führt, dass vielen Jugendlichen der aktuelle

Überblick über das Spektrum der Ausbildungswege und -berufe sowie die Ausbildungsmöglichkeiten in ihrer Region fehlt.

Im Landkreis EE nehmen die Oberschulen in der Regel nicht am BOP teil. Jede Schule sucht eigene Wege der Berufsorientierung, beispielsweise im Rahmen des Wahlpflichtfaches Wirtschaft-Arbeit-Technik. In der Oberschule Massen werden in diesem Rahmen in den neunten und zehnten Klassen Praxistage in einer beruflichen Bildungseinrichtung durchgeführt, die monatlich einmal stattfinden. Mehrere Schulen nehmen am Programm „Initiative Oberschule“ vom Ministerium für Bildung, Jugend und Sport des Landes Brandenburg teil, das Kooperationsprojekte zwischen Oberschulen und außerschulischen Partnern für die berufliche Orientierung nutzt. Bisher einmalig im Landkreis EE ist das Ganztagskonzept der Oberschule Finsterwalde, in das verschiedene Wege der Berufsorientierung fest integriert sind, so zum Beispiel die Kompetenzwerkstatt, die Schüler-AG, das Programm IOS sowie Schülerpraktika in Unternehmen.

2. Der Modellversuch „Ausbildungsnavigator – Verzahnungsmodell Finsterwalde/Lauchhammer“

In den beiden genannten Landkreisen wurde der Modellversuch „Ausbildungsnavigator – Verzahnungsmodell Finsterwalde/Lauchhammer“ durchgeführt, der das Ziel hatte, die Wege von der Schule bis zur Ausbildung zu erkunden und diese durch ein differenziertes Modell der Verzahnung einzelner Maßnahmen zu koordinieren. Die Grundidee des Modellversuchs bestand in der Optimierung des Weges – der „Navigation“ – Jugendlicher von der Schule bis zur Ausbildung bei heterogenen Zugangsvoraussetzungen der Jugendlichen im Regionalraum der Landkreise Elbe-Elster und Oberspreewald-Lausitz. Im Modellversuch ging es um eine passgenaue Verzahnung zwischen

- ▶ Jugendlichen in der Schule, auf der Suche nach einer Ausbildung oder beim Einstieg in die Ausbildung – darunter auch solche mit schwacher Motivation und Leistung,
- ▶ kleinen und mittleren Unternehmen sowie
- ▶ regionalen Angeboten der Berufsorientierung, Ausbildungsvorbereitung und Ausbildungsbegleitung.

Besonders für leistungsschwächere Jugendliche wurden passgenaue Wege in die duale Ausbildung gesucht und als Modell entwickelt. Hierzu wurden 90 Jugendliche in einem Pool erfasst und individuell begleitet. Gleichzeitig wurde die Realisierung des Fachkräftebedarfs von KMU unterstützt. Insgesamt 40 Unternehmen wurden hierzu konkrete Unterstützungen angeboten, zum Beispiel durch die Vermittlung von Praktikanten oder durch die Hilfen für Auszubildende bei sozialen oder Lernproblemen.

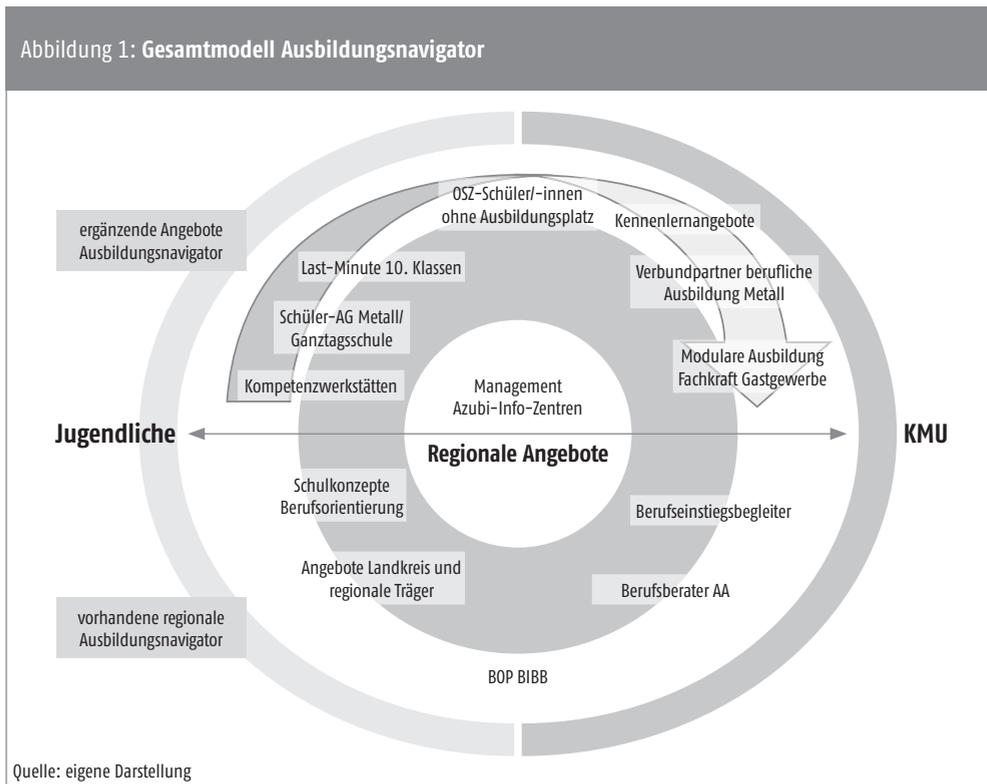
Die vorhandenen regionalen Angebote der Berufsorientierung und Ausbildungsvorbereitung (z. B. Berufseinstiegsbegleiter/-innen, Berufsberater/-innen, Angebote von Landkreis, Schulen und von Trägern der Berufsorientierung) wurden systematisch erfasst.

Um die drei oben genannten Seiten regional besser zu verzahnen, entwickelte das Projekt Module (vgl. Kap. 3), die den Kontext der regionalen Berufsorientierung und Berufsvorbereitung bereichern und das „Navigieren“ der Jugendlichen bis hin zum Ausbildungsplatz wirksam unterstützen.

Ausgehend von bestehenden Regelangeboten wurden durch das Projekt ergänzende Angebote entwickelt (vgl. Abbildung 1), die zwischen Jugendlichen und KMU langfristige, nachhaltige Bindungen aufbauen sollten. Die Angebote des Projekts schufen einen Rahmen, in dem leistungsstärkere wie auch leistungsschwächere Schülerinnen und Schüler faktisch von der siebten Klasse an bis zur Ausbildung im Kontakt mit Unternehmen stehen und dabei schrittweise ihre Kompetenzen für einen passenden Beruf entwickeln.

3. Module

Eine Gesamtübersicht über die vorhandenen regionalen Angebote sowie über die ergänzenden Angebote (Module) des Modellversuchs liefert die folgende Abbildung. In sieben Modulen, die nachfolgend im Einzelnen dargestellt werden, wird die enge Verzahnung der regionalen Akteure und Institutionen deutlich.



3.1 Kompetenzwerkstatt

Die Kompetenzwerkstatt dient einer schrittweisen Berufsfindung. Es werden Stärken, Interessen sowie Neigungen der Jugendlichen für die Berufswahl in der achten Klasse ermittelt (Oberschule Finsterwalde).

Die Kompetenzwerkstatt ist ein vom Zukunftszentrum Tirol (URL: www.zukunftszentrum.at) entwickeltes stärkenorientiertes Verfahren, welches die Selbstständigkeit und Eigenverantwortung der Teilnehmer/-innen fördert. Das Konzept der Kompetenzwerkstatt wird heute unter dem Namen „My Future“ fortgesetzt (vgl. „My future“ – Neue Berufsorientierungsmappe der AK Tirol. URL: <http://berufsorientierung.tsn.at>). Der Schwerpunkt der Methodik liegt auf der Ermittlung und dem Bewusstmachen der Stärken der Teilnehmenden, denn sie stehen mit ihren Bedürfnissen und Interessen im Mittelpunkt. Die zentrale Fragestellung ist: Was können und was wollen sie? Es erfolgt eine intensive Auseinandersetzung nach einer strukturierten stärkenorientierten Handlungslinie mit den eigenen Interessen, Neigungen und Zielsetzungen. Das heißt, die in der Kompetenzwerkstatt herausgearbeiteten Ziele werden der weiteren Berufsorientierung zugrunde gelegt.

Der Modellversuch „Ausbildungsnavigator“ führte die Kompetenzwerkstatt mit allen Schülerinnen und Schülern der achten Klasse der Oberschule Finsterwalde durch. Sie ist dort inzwischen obligatorischer Bestandteil des Ganztagskonzepts der Schule. Bereits in der siebten Klasse hatten die Schüler/-innen an anderen Formen der Berufsorientierung teilgenommen, so beispielsweise an dem Projekt „Komm auf Tour“. Die Kompetenzwerkstatt ist auch offen für Teilnehmende aus höheren Klassen sowie für Ausbildungssuchende im Allgemeinen.

In einer Kompetenzwerkstattgruppe werden jeweils sieben bis acht Schüler/-innen zusammengefasst. Die Veranstaltungen finden über einen Zeitraum von elf Wochen mit wöchentlich einer Stunde statt. Die Schülerinnen und Schüler erfahren spielerisch (z. B. über Kärtchensysteme, aktives Malen und Gestalten, Gruppenfeedbacks), sich bestimmter Werte, Neigungen und Interessen in ihrem Leben bewusst zu werden: Wo sehe ich mich in fünf Jahren? Welche Berufsrichtungen kämen für mich in Frage und welche eher nicht? Nach Absolvieren der Kompetenzwerkstatt sollten sich die Schüler/-innen allgemeine Grundvorstellungen von ihrer beruflichen Perspektive erarbeitet haben: Möchte ich eher in eine technische oder in eine soziale oder künstlerische Berufsrichtung gehen? Bin ich mehr so veranlagt, dass ich etwas Praktisches mit meinen Händen bearbeiten kann oder liegt es mir mehr, ein Gedicht aufzusagen, meinem Freund etwas zu erklären und von meinem letzten Urlaub zu erzählen?

Bestandteil des Kurses ist auch, während dieser elf Wochen mindestens zwei KMU zu besuchen, um sich dort bei Verantwortlichen über den Betriebsalltag und über Ausbildungsberufe im Unternehmen zu informieren.

Aus diesen Erfahrungen, die die Schüler/-innen in der Kompetenzwerkstatt machen, erwächst bei etwa einem Drittel der Schüler/-innen schon das Interesse, bestimmte Tätigkeits- und Berufsfelder näher kennenzulernen. Diese können sie in der Schüler-AG (vgl. Kap. 3.2)

in einigen typischen Berufsrichtungen ausprobieren. Die Ergebnisse der Kompetenzwerkstatt gehen somit in diese weiterführenden Formen der Berufsorientierung ein, indem sie durch praktische Übungen in verschiedenen Gewerken vertieft werden. Da nicht alle Schüler/-innen die Angebote der Schüler-AG wahrnehmen, bietet das Ganztagskonzept der Schule auch noch andere Möglichkeiten, Neigungen und Interessen auszuprobieren (zum Beispiel im künstlerischen Bereich und in Sportgruppen). Den Kontakt zu möglichen Berufsfeldern haben diese Schüler/-innen dann erst wieder in der neunten oder zehnten Klasse während ihrer zu absolvierenden Praktika.

3.2 Schüler-AG

Im Unterschied zur Kompetenzwerkstatt ist die Teilnahme an der Schüler-AG gemäß dem Ganztagskonzept der Oberschule Finsterwalde kein obligatorisches, sondern ein freiwilliges Angebot.

Im Schuljahr 2012/2013 haben ca. 90 Schüler/-innen der achten bis zehnten Klassen die Schüler-AG beim Modellversuchsträger Entwicklungsgesellschaft Energiepark Lausitz GmbH durchlaufen. Im Schuljahr 2013/14 wurde diese Teilnehmerzahl schon zu Beginn des Schuljahres erreicht, sodass im Laufe des Schuljahres mit weit mehr teilnehmenden Schüler/-innen zu rechnen war. Finanziert wurde die Schüler-AG – neben dem Modellversuch – durch die Arbeitsagentur, den Landkreis und die Unternehmen selbst.

Die Schüler-AG bietet fünf Tätigkeitsbereiche an, die jeweils von einer Fachkraft geleitet werden. Das sind die Bereiche Metall, Holz, Kunst und Kreativität, Farbe sowie Mediengestaltung. Mit dem Bereich Hauswirtschaft wurde eine sechste Richtung realisiert. Im Rahmen des elfwöchigen Kurses steht jeder dieser Bereiche an drei Tagen der Woche regelmäßig für eine Stunde interessierten Schüler/-innen zur Verfügung. Die Schüler/-innen haben die Möglichkeit, zwei oder drei Kurse parallel oder zeitlich hintereinander zu belegen. Darüber hinaus können sie Kurse wechseln, wenn im Verlauf der Teilnahme das Interesse für eine andere Richtung größer wird.

Ergänzend zu den Kursen der Schüler-AG werden Berufsorientierungsangebote wie Schülerbustouren zu Unternehmen oder auch Kurzzeitpraktika sowie Besichtigungen in Unternehmen organisiert. Im Rahmen des Ganztagskonzepts der Schule wird in der neunten Klasse obligatorisch ein dreiwöchiges Betriebspraktikum absolviert. Außerdem wurde für mehrere Schülerinnen und Schüler ein zehnwöchiger Kurs „Schülerschweißen“ angeboten.

3.3 Last-Minute-Angebote für Schüler/-innen der zehnten Klasse

Nicht alle Schülerinnen und Schüler haben ein halbes Jahr vor Schulabschluss einen Ausbildungsvertrag. Der Modellversuch „Ausbildungsnavigator“ bot diesen Jugendlichen die Möglichkeit, verschiedene Unternehmen und Ausbildungsberufe vor Ort kennenzulernen. Hierzu

dienten Firmenbesichtigungen, Praktika und Ferienjobs, Gespräche von Jugendlichen mit Geschäftsführerinnen und Geschäftsführern von KMU sowie Gespräche mit Auszubildenden in den Betrieben. Um die Jugendlichen zu erreichen, hat es sich als sinnvoll erwiesen, den Weg über die Schule – Gespräche mit der Schulleitung, den Schulsozialarbeiter/-innen, den Lehrer/-innen – zu suchen sowie das Elternhaus einzubeziehen. Ist das soziale Umfeld der Schülerinnen und Schüler aufgeschlossen gegenüber den Angeboten im Rahmen der Ausbildungsnavigation, ist der Zugang zu den Schülerinnen und Schülern erfolgreicher.

Die Durchführung dieses Moduls wurde in zwei Jahrgängen der zehnten Klassen in mehreren Schulen getestet. Die empirischen Befunde bei der Auswertung der Umsetzung zeigen aber auch Schwierigkeiten auf. In der Oberschule Finsterwalde waren zum Beispiel im zweiten Halbjahr der zehnten Klasse zehn Schüler/-innen ohne Ausbildungsplatz. Vier von ihnen konnten bis Ende des Schuljahres doch noch einen Ausbildungsvertrag abschließen, zwei mussten die zehnte Klasse wiederholen und vier Schüler/-innen gaben keine Rückmeldung. In der Regel fehlt den Schulen das systematische Wissen, welche Schülerinnen und Schüler noch keinen Ausbildungsplatz gefunden haben. Zum Teil betrachten sie dies auch nicht als Bestandteil ihres Bildungsauftrags.

Daher sollen die Schulen dafür sensibilisiert werden, Schüler/-innen, die im zweiten Halbjahr des zehnten Schuljahrs noch ohne Ausbildungsplatz sind, helfend zur Seite zu stehen und hierbei mit den Eltern zusammenzuarbeiten. Als Regelangebot ist dies von den Berufsberaterinnen und -beratern (Arbeitsagentur) sowie den Berufseinstiegsbegleitern und -begleiterinnen zu koordinieren. Wer dennoch nicht vermittelt werden kann, ist bis zur Vollendung des 18. Lebensjahrs berufsschulpflichtig und muss die entsprechenden Angebote der Oberstufenzentren wahrnehmen (vgl. Kap. 3.4).

3.4 Angebote für OSZ-Schüler/-innen ohne Ausbildungsplatz

An den Oberstufenzentren der beiden Landkreise Elbe-Elster und Oberspreewald-Lausitz gibt es im Rahmen der oben genannten Berufsschulpflicht Schulklassen für Jugendliche, die die Schule abgeschlossen, aber noch keine Ausbildung begonnen haben. Der Modellversuch „Ausbildungsnavigator“ bot diesen Jugendlichen Praktikumstage in jeweils mehreren Unternehmen der gewünschten Berufsrichtung an. Die Unternehmen nutzen dieses Angebot gern, weil sie auf diese Weise potenzielle Ausbildungsbewerber/-innen in der praktischen Arbeit kennenlernen können. Im Schuljahr 2012/13 wurden 14 OSZ-Schüler und -Schülerinnen ohne Berufsabschluss in den Pool der begleiteten Jugendlichen des Modellversuchs aufgenommen. Zehn von ihnen konnten in Unternehmenspraktika vermittelt und dort weiter betreut werden. Durch die intensive Begleitung fanden vier der zehn Jugendlichen einen Ausbildungsplatz. Bei der Umsetzung dieses Moduls stieß der Modellversuch auf unterschiedliche Reaktionen sowohl in den OSZ als auch bei den OSZ-Schülern und -Schülerinnen.

Generell erfordert die Vermittlung von OSZ-Schülern und -Schülerinnen ohne Ausbildungsplatz in Praktika und Ausbildung sehr viel Engagement und Zeit. Es müssen individuelle Motivationen bei den Jugendlichen aufgebaut werden, die Unternehmen müssen für die Aufnahme solcher Schüler/-innen gewonnen werden (vgl. Kap. 3.5). Die OSZ selbst erbringen diese Leistungen in der Regel nicht, weil sie ihre Aufgabe darin sehen, bis zur Vollendung des 18. Lebensjahrs vorhandene Lücken in den Schulkenntnissen zu schließen. Für die Vermittlung in Ausbildung benötigen die OSZ Unterstützung durch Berufsberater/-innen der Arbeitsagentur oder durch Träger der beruflichen Bildung. In einem Gesamtsystem des Übergangsmanagements Schule – Beruf sollte die Verantwortung der Oberstufenzentren für ihre Schüler/-innen ohne Ausbildung klar definiert und gegebenenfalls finanziell untersetzt werden: Es geht um die Suche nach Wegen zur Ausbildung in Zusammenarbeit mit der Arbeitsagentur und mit den Trägern beruflicher Bildung.

3.5 Niedrigschwellige Kennenlernangebote für Jugendliche und KMU

In diesem Modul geht es um Angebote für Jugendliche, die nach ihrem Schulabschluss noch keinen Ausbildungsplatz gefunden haben. Für beide Seiten, Jugendliche und Unternehmen, ist die Schwelle zur Nutzung bzw. Umsetzung solcher Angebote relativ niedrig. Diese Angebote können zu Beginn relativ kurz sein (z. B. drei Tage), an denen Jugendliche sich in Unternehmen ausprobieren. Auf Wunsch beider Seiten kann das Kennenlernangebot verlängert oder zu einer Einstiegsqualifizierung nach § 54a SGB III weitergeführt werden. Bei den im Modellversuch befragten KMU war die Bereitschaft zur Nutzung solcher Kennenlernangebote sehr hoch. Insgesamt wurden vom Modellversuch 42 KMU aus verschiedenen Branchen nach ihrem Unterstützungsbedarf für Ausbildung standardisiert befragt. Im Ergebnis artikulierten die KMU mit Abstand am häufigsten einen Unterstützungsbedarf bei der Vermittlung von Praktikanten. Andere Unterstützungsformen (wie zum Beispiel Hilfe bei Abbruchgefahr, Werbung für Berufsbilder, begleitende Hilfen für Auszubildende) waren kaum gefragt. Auch Jugendliche – beispielsweise OSZ-Schüler/-innen ohne Ausbildungsplatz (vgl. Kap. 3.4) – nahmen diese Praktikumsangebote an. Bei 30 Prozent der vom Projekt organisierten Kennenlernangebote ergaben sich längerfristige Praktika, die in neun Fällen auch zum Abschluss eines Ausbildungsvertrags führten.

Die Organisation solcher Kennenlernangebote wird in der Regel über Träger beruflicher Bildung organisiert, die sowohl zu den Jugendlichen als auch zu Unternehmen entsprechende Kontakte haben. Sofern betriebliche Praktika von zwei bis vier Wochen in den neunten und zehnten Klassen Bestandteil des Schulkonzeptes sind (dies ist in der Region der Regelfall), sollten auch diese Formen der Berufsorientierung von Trägern beruflicher Bildung oder von Berufsberater/-innen begleitet werden, um das kurzfristige Zusammenfinden von Jugendlichen und Unternehmen in Praktika möglichst zu einer Ausbildungsperspektive weiterzuführen.

3.6 Verbundausbildung Metallberufe und Gastgewerbe

Die Entwicklungsgesellschaft Energiepark Lausitz GmbH als Trägerin des Modellversuchs moderiert seit ca. 9 Jahren das Netzwerk Metall- und Elektroindustrie Südbrandenburg. In diesem Kontext entstand die Erkenntnis, dass sich viele der vernetzten Unternehmen an Ausbildungsaufgaben beteiligen würden, wenn ihnen Aufgaben der Grundausbildung abgenommen würden.

Die EEPL übernahm daher Elemente der Grundausbildung für diese Betriebe. Nicht nur Elemente des ersten, sondern mittlerweile auch des zweiten und dritten Lehrjahrs werden abgedeckt. Die ausbildenden KMU haben bereits im Rahmen der beruflichen Orientierung in den siebten bis zehnten Klassen über die EEPL Kontakte zu den Schülern und Schülerinnen entwickelt, die nunmehr bei ihnen Auszubildende im Rahmen der Verbundausbildung sind. Die Ausbildungsbetriebe übernehmen vor allem fach- und unternehmensspezifische Ausbildungsmodulare. Im Ausbildungsjahr 2013/14 realisiert die EEPL beispielsweise mit elf Auszubildenden aus sieben Unternehmen Ausbildungsabschnitte in den ersten bis dritten Ausbildungsjahren. Die Aufgabe des Modellversuchs ist es, Auszubildende und Unternehmen für diese Form der Ausbildung zu gewinnen und dabei möglichst an die Vorerfahrungen mit Kompetenzwerkstatt und Schüler-AG anzuknüpfen. Die Unternehmen werden damit entlastet, weil sie sich auf unternehmens- und ausbildungsspezifische Abschnitte der Ausbildung konzentrieren können.

Ein ähnliches Modell wird von der Wirtschaftsentwicklungs- und Qualifizierungsgesellschaft GmbH als Partnerin des Modellversuchsträgers bei der Ausbildung von Berufen im Gastgewerbe realisiert. Auch hier übernimmt die WEQUA Teile der Ausbildung für die ausbildenden Unternehmen und entlastet sie hiermit.

Diese Art der Verbundausbildung ist eine wichtige Hilfestellung für KMU, die allein kaum die Möglichkeit haben, den gesamten Prozess der praktischen Ausbildung selbst durchzuführen.

3.7 Modulare Ausbildungsangebote

Modulare Ausbildungsangebote gewinnen vor allem für die Ausbildung von Benachteiligten und für Späteinsteigende in die Ausbildung an Bedeutung (vgl. KLOAS 2001, S. 956 ff.). Modulare Ausbildungsangebote sollten daher die Möglichkeit bieten, zu einem regulären Berufsabschluss zu führen.

Die WEQUA hat für Jugendliche ohne Ausbildung einen Modulbaukasten für den Ausbildungsberuf „Fachkraft im Gastgewerbe“ entwickelt. Mit der Möglichkeit einer späteren Facharbeiterprüfung können die Jugendlichen (oder ältere Menschen bei einer Umschulung) einzelne der insgesamt fünf Ausbildungsmodulare absolvieren, die nach der Ausbildungsverordnung ausgerichtet und durch die IHK anerkannt sind. Zwischen den Modulen können Pau-

sen eingelegt werden. Nach der Teilnahme an allen fünf Modulen können sich die Jugendlichen (oder Umschüler/-innen) zur Facharbeiterprüfung bei der IHK anmelden.

Diese Form der Berufsausbildung oder Umschulung ist sehr flexibel. Sie ist besonders geeignet für leistungsschwächere Jugendliche, für Jugendliche und Erwachsene mit besonderen sozialen Problemlagen, mitunter für Alleinerziehende oder für Menschen mit vorausgegangenem Abbruch einer Ausbildung und Menschen, die vorher noch nie eine Ausbildung begonnen hatten.

Prinzipiell zu prüfen wäre die Möglichkeit, diese flexible Form der modularen Ausbildung auch in anderen Ausbildungsberufen anzubieten, wenn dies die entsprechenden Träger beruflicher Bildung oder Ausbildungsbetriebe so organisieren. Die bestehenden Probleme bei der Gewinnung des Fachkräftenachwuchses in der Region könnten so besser gelöst werden.

4. Fazit

Die genannten Module bilden noch kein regionales Gesamtsystem zum erfolgreichen Übergang Schule – Ausbildung – Beruf ab. Sie können jedoch beispielhaft eine Kette von der Schule bis zur Ausbildung und zum Beruf bilden, wenn sie miteinander sinnvoll verbunden werden. An der Oberschule Finsterwalde ist es zum Beispiel möglich, in den siebten Klassen erste Berufsorientierungen vorzubereiten (so mit dem Bundesprogramm „Komm auf Tour – meine Stärken, meine Zukunft“), in den achten Klassen, die Kompetenzwerkstatt und Schüler-AG zu besuchen und begleitete Praktika in den neunten und zehnten Klassen bis hin zur Verbundausbildung nach dem Schulabschluss durchzuführen. Für leistungsschwache Schüler/-innen oder solche ohne Ausbildungsplatz können Unterstützungsangebote wie „Last Minute“ und „OSZ-Schüler ohne Ausbildungsplatz“ angeboten werden. Ist kein Zugang zu einem normalen Weg der dualen Ausbildung möglich, bleibt noch der Weg einer modularen Ausbildung. Dies alles begleitet und ergänzt die bestehenden Angebote der Arbeitsagentur und der IHK und zeichnet schlüssige Wege in die Ausbildung unter den Bedingungen heterogener Zugangsvoraussetzungen der Bewerber/-innen.

Entscheidend für diese gesamte Kette der Berufsorientierung und des Zugangs zur Ausbildung ist das Erfordernis, über einen mehrjährigen Zeitraum kontinuierliche *Bindungen* zwischen Jugendlichen und Unternehmen aufzubauen. Die Erfolge kurzfristiger Vermittlungsversuche in eine Ausbildung sind begrenzt; notwendig ist der Aufbau langfristiger Bindungen – vor allem in strukturschwachen Regionen wie jener, die dem Modellversuch zugrunde liegt.

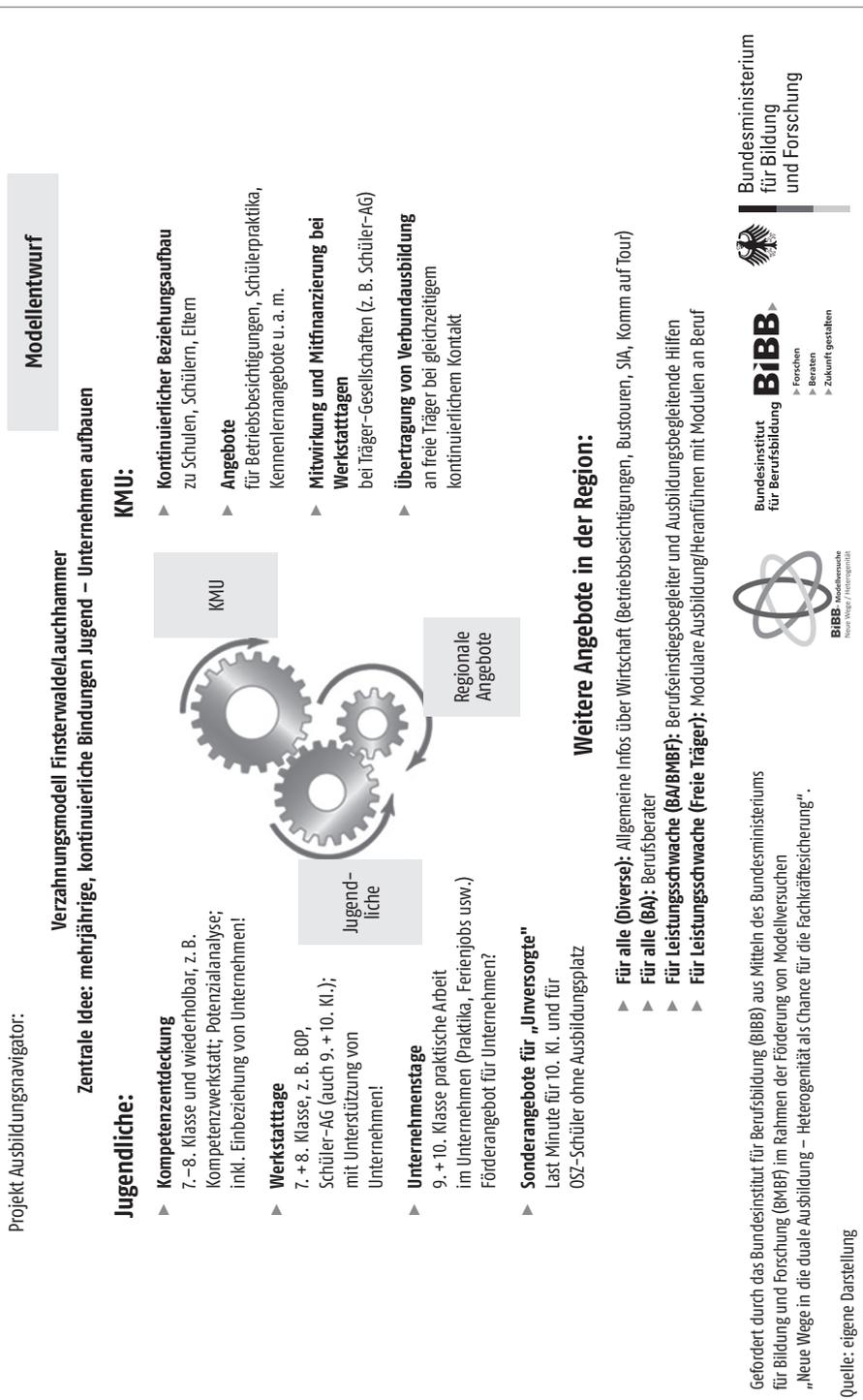
Prinzipiell ist es möglich, diese Kette der Berufsorientierung und des Zugangs zur Ausbildung auf die Gesamtregion oder auf andere Regionen zu erweitern. Hierbei muss jedoch berücksichtigt werden, dass jede Schule ihr eigenes Berufsorientierungskonzept hat. Kompetenzwerkstatt und Schüler-AG sind sehr wirksame Modelle in der Oberschule Finsterwalde und im Rahmen des Ganztagschulkonzepts prinzipiell übertragbar, wenn ähnliche Rahmenbedingungen organisiert werden. Allerdings haben verschiedene Oberschulen andere

Konzepte. Dort erfolgt die Berufsorientierung zum Beispiel über den Wirtschaft-Arbeit-Technik-Unterricht oder über das Bundesprogramm „BOP“, in den neunten und zehnten Klassen mitunter auch über betriebliche Praktika. Im Ergebnis des Modellversuchs ergeben sich jedoch Erfahrungen und Schlussfolgerungen, die auch für diese Schulen und allgemein von Bedeutung sind. Für ein Gesamtmodell des Übergangs Schule – Beruf erweist es sich nach den Erfahrungen des Modellversuchs als sinnvoll, wenn:

- ▶ Schüler/-innen in den Klassen sieben und acht über verschiedene Formen der Kompetenzentdeckung ihre Stärken, Schwächen sowie Neigungen für Berufsfelder erkennen und dies in praktischen Werkstatttagen vertiefen können. Dies wird bundesweit bereits mit dem BOP angestrebt. Im Modellversuchsfeld der Oberschule Finsterwalde wurde dies im Rahmen des Ganztagskonzepts und mit den speziellen Formen „Kompetenzwerkstatt“ und „Schüler-AG“ angeboten, die außerhalb des BOP finanziert werden.
- ▶ Schüler/-innen der neunten und zehnten Klassen ihre beruflichen Neigungen erneut prüfen, festigen und durch praktische Erfahrungen in Unternehmenstagen vertiefen können. Um Schülerinnen und Schülern in den neunten und zehnten Klassen erste Erfahrungen in Unternehmenspraktika zu ermöglichen, fehlen derzeit noch geeignete Förderprogramme. Die Unternehmen, die Schüler/-innen dieser Klassenstufen aufnehmen, haben einen erheblichen Zeit-, Personal- und Sachaufwand, der bislang seitens der Bundespolitik noch nicht gefördert wird. Andererseits nehmen Unternehmen hierfür zunehmend selbst Geld in die Hand, weil sie anders ihre Fachkräfteprobleme nicht lösen können. Gleichzeitig wurden über den Förderungsschwerpunkt „Heterogenität“ interessante Instrumente hierfür entwickelt – so zum Beispiel vom Modellversuch „Vielfalt und Innovation“ des Schweriner Aus- und Weiterbildungszentrums (vgl. URL: www.sazev.de).
- ▶ für KMU Dienstleistungen einer Verbundausbildung angeboten werden, um sie von Ausbildungsleistungen, vor allem im ersten und zweiten Ausbildungsjahr, zu entlasten;
- ▶ für leistungsschwache Jugendliche, die nach dem zehnten Schuljahr keinen Ausbildungsplatz finden, Zusatzangebote entwickelt bzw. umgesetzt werden (z. B. Kennenlernangebote, Einstiegsqualifizierung, modulare Ausbildung), die ihnen letztlich den Weg zu einem vollwertigen Berufsabschluss ermöglichen.

Die Schlussfolgerungen für ein mögliches Gesamtmodell des Übergangs Schule – Beruf werden in Abbildung 3 zusammengefasst (AUSBILDUNGSNAVIGATOR 2014).

Abbildung 2: Verzahnungsmodell Finsterwalde/Lauchhammer



Literatur

- KLOAS, Peter Werner: Modulare Berufsausbildung: Eine Perspektive für die Benachteiligtenförderung. In: FÜLBIER, Paul; MÜNCHMEIER, Richard (Hrsg.): Handbuch Jugendsozialarbeit. Münster 2001, S. 956 ff. – URL: <http://www2.bibb.de/archiv/publikat/arbmat/benachteiligt/kloas.pdf> (Stand: 11.12.2013)
- MODELLVERSUCH AUSBILDUNGSNAVIGATOR: Instrument. Bonn 2014 – URL: <https://foraus.bibb.de/forum/showthread.php?3878-Ausbildungsnavigator> (Stand 12.08.2015)
- „My future“ – Neue Berufsorientierungsmappe der AK Tirol – URL: www.berufsorientierung-nrw.de/neues-uebergangssystem-schule-beruf/index.html (Stand: 11.12.2013)
- SAZ: Schweriner Aus- und Weiterbildungszentrum. Modellversuch Vielfalt und Innovation – URL: www.berufsorientierungsprogramm.de (Stand: 11.12.2013)
- www.sazev.de/heterogenitaet.html (Stand: 11.12.2013)
- www.zukunftszentrum.at. Siehe auch <http://www.bfi-tirol.at/weiterbildung/home.html> (Stand: 11.12.2013).

Schlagworte

Berufsorientierung, Kompetenzwerkstatt, Schüler-AG, modulare Ausbildung, Verbundausbildung.

Georg Kolbe, Wilhelm Termath, Imke Rademacher

2.4.4 Mit betrieblicher Ausbildungsvorbereitung auch anspruchsvolle Bewerber frühzeitig integrieren

Der hier dargestellte BIBB-Modellversuch „KobA“ fokussiert die Beratung und Begleitung von Unternehmen bei der Anbahnung, Aufnahme und Durchführung dualer Ausbildungen für Jugendliche mit Förderbedarf.

Im Modellversuch werden betriebliche Unterstützungsmöglichkeiten und Gestaltungspotenziale für erfolgreiche Übergangsprozesse in die duale Ausbildung identifiziert und genutzt. Um die in der Heterogenität der Bewerbergruppe liegenden Potenziale zu nutzen, werden abschließend drei zentrale Empfehlungen abgeleitet:

- ▶ Frühzeitige Verknüpfung von Schule, Betrieb und Freizeit
- ▶ Nutzung der Synergien von Unternehmensnetzwerken
- ▶ Individualisierung von Lehrprozessen

1. Zielsetzung

Der Förderschwerpunkt „Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung“ zielt auf die Nutzung der Potenziale, die aus der zunehmenden Unterschiedlichkeit der individuellen Voraussetzungen und Lebensentwürfe junger Menschen resultieren (vgl. ERNST/WESTHOFF 2011).

Dabei fokussiert der Modellversuch „KobA – Kooperative betriebliche Ausbildung für Jugendliche mit Förderbedarf“ die Beratung und Begleitung von Unternehmen bei der Anbahnung, Aufnahme und Durchführung dualer Ausbildungen für Jugendliche mit ungünstigen Startbedingungen. Betriebspraktische Phasen, die gezielt auf eine Ausbildung vorbereiten, bieten dabei u. a. eine handlungsorientierte Verknüpfung von Theorie und Praxis und die Realisierung sozialer Eingebundenheit im Unternehmen, wie sie durch vollschulische und außerbetriebliche Bildungsgänge nur begrenzt zu realisieren sind. Darüber hinaus sind solche Bildungsgänge häufig mit Problemen am als „zweite Schwelle“ bezeichneten Übergang von der Ausbildung in die reguläre Arbeitstätigkeit konfrontiert (vgl. SCHMIDT 2011, S. 191).

Im Modellversuch werden schwerpunktmäßig betriebliche Unterstützungsmöglichkeiten und Gestaltungspotenziale identifiziert und genutzt, um die Übergangsprozesse in die Ausbildung von Jugendlichen mit besonderem Förderbedarf erfolgreich zu gestalten.

Der vorliegende Beitrag enthält ausgewählte Erkenntnisse und Instrumente aus der Modellversuchsarbeit, die zur erfolgreichen Gestaltung ausbildungsvorbereitender Phasen im Betrieb dienen. Dabei werden die notwendigen Rahmenbedingungen und die Durchführung thematisiert.

Eine besondere Herausforderung ist die Koordination der Aktivitäten aller Partner, da diese zwar häufig über eine hohe Expertise in ihren eigenen Handlungsfeldern verfügen, aber eher selten eine ähnlich stark ausgeprägte Kenntnis der Handlungsfelder der anderen Partner besitzen. Eine Vielzahl von Instrumenten, Maßnahmen und Angeboten wird daher nicht genutzt. Eine koordinierende Instanz, die Kenntnisse der Maßnahmen des Übergangssystems, der Angebote der Träger, der betrieblichen Anforderungen und Gestaltungsmöglichkeiten sowie schulischer Rahmenbedingungen besitzt und die verschiedenen Interessenlagen ausbalanciert, könnte bisherige Schnittstellen zwischen den Akteuren überbrücken und nahtlose Verbindungen schaffen. Dabei sind neben dem Wissen um allgemeine Regelungen und Gesetze vor allem eine enge lokale Vernetzung und Kenntnisse der regionalen Strukturen und Rahmenbedingungen unerlässlich.

2. Partner

Das Modellversuchskonsortium besteht aus drei Partnern, die verschiedene einander ergänzende Kompetenzfelder besitzen. Darüber hinaus agieren sie in unterschiedlichen Regionen und Branchen.

Internationaler Bund e. V.

Der Internationale Bund in Wuppertal agiert als Bildungsträger seit mehr als zwei Jahrzehnten erfolgreich am Arbeits- und Ausbildungsmarkt im Bergischen Land. Die umfassenden Erfahrungen des Bildungszentrums in den Handlungsfeldern der Erstausbildung und Berufsvorbereitung und die Kenntnis des regionalen Arbeitsmarktes sowie enge Kontakte zu dessen Akteuren – speziell Unternehmen – sind dabei für den Modellversuch besonders bedeutsam und wertvoll.

Im Rahmen des Modellversuchs werden vor allem kleinere Handwerksunternehmen bei der Sicherung ihres Fachkräftebedarfs unterstützt. Die Bereitschaft zur Öffnung für bisher weniger berücksichtigte Gruppen von Bewerberinnen und Bewerbern soll gefördert und die Unternehmen bei der Bewältigung der damit verbundenen Herausforderungen unterstützt werden.

OWL Maschinenbau e. V.

Als Innovationsnetzwerk mit mehr als 190 Mitgliedern zielt OWL Maschinenbau auf die Stärkung der technologischen und wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit des Maschinenbaus in Ostwestfalen-Lippe. Dem bedeutsamen Handlungsfeld der Sicherung des Fachkräftebedarfs der Mitgliedsunternehmen wird das Innovationsnetzwerk durch die Entwicklung neuartiger Weiterbildungs- und Personalgewinnungskonzepte gerecht.

Der Modellversuch zielte hier vor allem auf mittelständische Unternehmen des Maschinenbaus und deren Zulieferer ab. Diese wurden bei der betrieblichen Ausbildungsvorbereitung beraten und begleitet.

BIT e. V.

Das BIT e. V. ist ein Forschungs- und Beratungsinstitut, dessen Arbeitsschwerpunkte in den Bereichen Arbeitsgestaltung und Organisationsentwicklung liegen. Die Entwicklung demografiefester Personalstrategien ist ein Schwerpunkt der aktuellen Forschung. Neben dem Modellversuch, der auf die Erschließung neuer Zielgruppen in der Personalgewinnung ausgerichtet war, stellen somit Industrieaufträge und Forschungsprojekte zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit der vorhandenen Belegschaften sowie der Verbleib älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Unternehmen wichtige Handlungsfelder dar.

Im Modellversuch führte BIT die Projektleitung sowie die Analyse, Dokumentation und Evaluation aller Aktivitäten durch.

3. Betriebliche Bedarfe und Handlungsfelder

Um Unternehmen bei der Ausgestaltung betrieblicher Praxisphasen mit Jugendlichen effektiv beraten und begleiten zu können, mussten zu Beginn des Modellversuchs und kontinuierlich im Verlauf die entsprechenden Bedarfe erfasst werden. Hierfür wurden initial Betriebsinterviews geführt und später regelmäßig die Erfahrungen aus den Praxisphasen reflektiert, um die Aktivitäten im Modellversuch zielgenau zu steuern. Darüber hinaus dienten Gespräche zum Erfahrungsaustausch mit Betrieben, Akteuren und Initiativen aus der beruflichen Bildung dem Abgleich der Erkenntnisse und dem Aufzeigen alternativer Vorgehensweisen. Die ermittelten Bedarfe formten maßgeblich die Schwerpunktsetzungen in den Handlungsfeldern des Modellversuchs, um Unternehmen wirksam beraten und begleiten zu können. Nachfolgend werden drei dieser Handlungsfelder zuerst kurz exemplarisch dargestellt, anschließend wird auf die konkreten Aktivitäten eingegangen.

► Zielgruppen erschließen und Perspektiven eröffnen

Vor allem kleine Unternehmen haben bereits erhebliche Probleme, am Ausbildungsmarkt auf sich aufmerksam zu machen. Sie sehen allerdings mehrheitlich in der Intensivierung des Ausbildungsmarketings nicht das Mittel zur Deckung des Bedarfs an Auszubildenden (vgl. BECKER/LÜBBERS 2013, S. 99), möglicherweise aufgrund des damit verbundenen erwarteten Aufwands und nicht abschätzbarer Effektivität.

Um den Übergang von der Schule in Ausbildung erfolgreich gestalten zu können und etwaige Fehlentscheidungen bei der Berufswahl zu vermeiden, ist eine frühzeitige Berufsorientierung inklusive betriebspraktischer Phasen erforderlich.

Der Aufbau von Kooperationen zwischen Unternehmen und Schulen erlaubt die Lösung dieser beiden Probleme: Unternehmen erlangen frühzeitig Zugang zu Jugendlichen und können deren Interesse an einer betrieblichen Ausbildung wecken und die Jugendlichen erhalten unmittelbare Eindrücke vom betrieblichen Alltag verschiedener Berufsbilder als Grundlage einer fundierten Berufswahlentscheidung.

► **Ausbildungsressourcen erschließen und Unterstützung wahrnehmen**

Für kleinere Unternehmen bedeutet Ausbildung zugleich einen erheblichen administrativen Aufwand, insbesondere bei Jugendlichen mit ungünstigen Startbedingungen.

Durch den Aufbau von Unternehmensverbänden und -netzwerken können diese Unternehmen ihre Ressourcen bündeln und Unterstützungsleistungen realisieren, z. B. durch sozialpädagogische Begleitung oder externes Ausbildungsmanagement. Sie können auch bei der Gewinnung von Bewerberinnen und Bewerbern kooperieren und ein breiteres Angebot für die Jugendlichen bei der Durchführung betriebspraktischer Phasen durch den Einsatz in mehreren Unternehmen des Verbundes ermöglichen.

► **Ausbildungsqualität steigern und Ausbildungsfähigkeit sichern**

Teilweise sind die didaktischen Gestaltungsspielräume in der Ausbildung nicht bekannt bzw. neuere Methodenentwicklungen nicht in die aktuelle Ausbildungspraxis integriert. Ebenso fehlen häufig noch die Anpassung an die individuellen Voraussetzungen der Jugendlichen und die gezielte Förderung der Entwicklungspotenziale.

Durch Qualifizierungsmaßnahmen für Auszubildende und die Aktualisierung der Vermittlungsmethoden können Effektivität und Motivationspotenzial der Ausbildung gesteigert werden. Trainings, Coaching- und Mentorenprogramme für die Auszubildenden können die fachliche und soziale Entwicklung der Jugendlichen fördern und somit die Wahrscheinlichkeit eines erfolgreichen Abschlusses der Ausbildung steigern.

3.1 Zielgruppen erschließen und Perspektiven eröffnen

Kooperationsmodell der Firma CLAAS Selbstfahrende Erntemaschinen GmbH mit der August-Claas-Schule

Ein Ziel des Modellversuchs war die Identifikation innovativer Modelle der Kooperation von Schulen und Unternehmen zur Gestaltung des Übergangs zwischen Schule und Beruf. Dabei sticht vor allem die Kooperationsbeziehung der Firma CLAAS Selbstfahrende Erntemaschinen GmbH mit der August-Claas-Schule in dem Projekt „Jung und Alt im Unterricht“ hervor.

Die Firma CLAAS Selbstfahrende Erntemaschinen GmbH gehört mit 190 Auszubildenden am Firmenstandort Harsewinkel zu den Firmen mit weitreichender Ausbildungstätigkeit. Neben den kaufmännischen Ausbildungsberufen bildet die Firma vor allem im technischen Bereich aus. In der Gestaltung der Ausbildungsvorbereitung berücksichtigt die Ausbildungsleitung Aspekte wie Alltagsbildung, allgemeine Lebensführungskompetenz und Verantwortungsübernahme als wesentliche Kriterien für die erfolgreiche Bewältigung von Ausbildungsanforderungen und fokussiert nicht ausschließlich die schulische Leistungsfähigkeit und den schulischen Kompetenzerwerb der Jugendlichen.

Auf dieser Grundidee basiert das Kooperationsmodell der Firma mit der August-Claas-Schule (Städtische Hauptschule Harsewinkel). Das Projekt „JAU“ verfolgt das Ziel, vor allem

Jugendliche zu fördern, die ihre Stärken im praktischen Tätigkeitsbereich haben. Das Projekt ist eingebettet in vorausgehende und begleitete Praktikumsphasen in der Firma, die bereits ab der achten Klasse ermöglicht werden. Nach dieser langfristig angelegten Phase der praktischen Berufsorientierung markiert das Projekt den Übergang von der Phase der Berufsorientierung zu einer frühzeitigen Phase des Erlernens (fachspezifischer) Kompetenz und des Aufbaus betrieblicher Bindung. Jugendliche mit Interesse an einer technischen Ausbildung können sich in einem schulinternen Verfahren um die Aufnahme in das Projekt bewerben. In dem Projekt werden Schülerinnen und Schüler ab der neunten Klasse in diversen technischen Berufsbildern angeleitet. Die fachdidaktischen Schulungen werden durch ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Ruheständler und Ruheständlerinnen aus Industrie und Handwerk) durchgeführt. Dabei fokussiert der Unterricht jedoch nicht ausschließlich das Erlernen berufsrelevanter praktischer Kompetenzen, sondern betont explizit das Erlernen von sozialen Schlüsselqualifikationen in kleinen Arbeitsgruppen. Eine Außenwerkstatt sowie die Arbeit an realen Projekten vermitteln den Jugendlichen so schon während der Schulzeit ein realitätsnahes Bild der Ausbildungsanforderungen. Durch die Verlagerung der Grundkenntnisse der Berufsausbildung in die Schule können Entwicklungschancen und -risiken früh erkannt und berücksichtigt werden. Die hierfür notwendigen Unterstützungsleistungen werden durch die Lehrerinnen und Lehrer im Rahmen von zusätzlichem Unterricht in Mathematik, Englisch, Technik und Physik erbracht, aber ebenso durch die Mitarbeitenden des Betriebs, die die Jugendlichen in der praktischen Arbeit betreuen. Für ihr außergewöhnliches Engagement erhielt die Schule 2012 den deutschen Schulpreis.

Im Rahmen von „KobA“ wurden Informations- und Netzwerkveranstaltungen durchgeführt, um die Bekanntheit dieses Kooperationsmodells unter Vertreterinnen und Vertretern aus den Bereichen Politik, Wirtschaft, Verbänden sowie Schulen zu steigern und weitere Kooperationen anzuregen. Aus den erfolgreichen Veranstaltungen resultierten Handlungsansätze zur Übertragung des Projekts auf andere Schulen und Unternehmen in Ostwestfalen-Lippe.

3.2 Ausbildungsressourcen stärken und Unterstützung wahrnehmen

Potenziale von Unternehmensverbänden und -netzwerken

Sowohl die operative Zusammenarbeit mit Firmenverbänden und -netzwerken als auch Gespräche zum Erfahrungsaustausch mit solchen Initiativen zeigen deren hohen Nutzen für ausbildungsvorbereitende betriebspraktische Phasen. Die Durchführung dieser Phasen in verschiedenen Unternehmen eines Verbundes erlaubt die Vermittlung breiterer Kenntnisse, die Nutzung verschiedener Ausbildungsmethoden, abwechslungsreiche und motivierende Tätigkeiten sowie die Möglichkeit, für eine Gruppe von Jugendlichen und die Gruppe der Unternehmen individuelle optimale Kombinationen zu finden. Dies reduziert den Aufwand bei der Personalgewinnung bzw. Ausbildungsplatzsuche der Unternehmen und der Jugendlichen.

Der Aufbau von Unternehmensnetzwerken und -verbänden bietet für die Durchführung ausbildungsvorbereitender betriebspraktischer Phasen ebenfalls Möglichkeiten zur Bündelung der personellen und finanziellen Ressourcen der beteiligten Unternehmen. So vereinfacht die Benennung ausgewählter überbetrieblicher Ausbildungsverantwortlicher aus den teilnehmenden Unternehmen die Koordination innerhalb der Verbände. Durch den unternehmensübergreifenden Erfahrungsaustausch im Themenfeld der Ausbildung können wichtige Impulse zur weiteren Gestaltung generiert werden.

Externe Beratungs- und Begleitungsleistungen, die für einzelne Unternehmen nicht finanzierbar oder nicht zweckmäßig fraktionierbar sind, werden für Unternehmen erst im Verbund attraktiv, sodass beispielsweise ein externes Ausbildungsmanagement, sozialpädagogische Begleitung oder Seminarprogramme zur Qualifizierung der Auszubildenden in Anspruch genommen werden können.

Auch wenn gemeinschaftliche Aktivitäten von Unternehmen bereits in weniger verbindlicher Form im Sinne einer Interessengemeinschaft möglich sind, kann die Schaffung eines formalen Rahmens sowohl die Selbstverpflichtung der Unternehmen als auch die Aktionsmöglichkeiten steigern. Der Zusammenschluss in einem rechtsverbindlichen Verbund erlaubt ein nach außen einheitliches Auftreten und gemeinschaftliches Eingehen von Vertragsbeziehungen. Durch die überbetriebliche Verknüpfung lässt sich so ein umfassender organisatorischer und pädagogischer Rahmen für (Vor-)Ausbildungen schaffen. Ein hierfür bundesweit beispielhaftes Modell, welches der Internationale Bund im Rahmen des Modellversuchs mit Beratungs- und Begleitungsleistungen unterstützt, ist die Raumfabrik AG aus Wuppertal. In der Raumfabrik haben sich 16 Unternehmen des Handwerks in Form einer Aktiengesellschaft zusammengeschlossen, um nicht nur ihren Kunden ganzheitliche Dienstleistungen aus einer Hand zu bieten, sondern auch gemeinschaftlich die Sicherung ihres Fachkräftebedarfs proaktiv zu gestalten. Hierzu gehören Instrumente wie die unternehmensübergreifende Koordination und Durchführung betriebspraktischer Phasen, die Stärkung informeller Netzwerke zwischen Auszubildenden und Auszubildenden über alle Mitgliedsunternehmen durch das regelmäßige „Azubi-Frühstück“ sowie Schulkooperationen.

Veranstaltungen zum Erfahrungsaustausch und Netzwerkaufbau

Der Erfahrungsaustausch zwischen den Unternehmen ist ein wesentlicher Bestandteil zur Etablierung von langfristigen Strukturen der Ausbildungsförderung. Der Maschinenbaustandort Ostwestfalen-Lippe ist gekennzeichnet durch eine große Flächenausdehnung der Wirtschaftsregion sowie unterschiedliche Größen der ortsansässigen Maschinenbau-Unternehmen. Diese beiden Kennzeichen der Wirtschaftsregion führen dazu, dass unterschiedliche bereits existierende Strategien der Ausbildungsförderung zwischen den einzelnen Betrieben weitgehend unbekannt sind: Die einzelnen metallverarbeitenden Unternehmen der Region OWL agieren bei der Entwicklung und Umsetzung von Förderkonzepten für leistungsschwächere Jugendliche häufig eigenständig, sodass diese Ansätze vor allem den kleineren,

aber auch vielen mittelständischen Unternehmen nicht bekannt und damit für sie nicht nutzbar sind. Die Initiierung eines Wissenstransfers zwischen den Unternehmen der Region wird gerade vor diesem Hintergrund zu einer Anforderung an den Modellversuch, da 73 Prozent aller Auszubildenden in Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ausgebildet werden (vgl. BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG 2013). Um eine Transferleistung bereits erprobter unternehmenseigener Ansätze zwischen den Betrieben in OWL zu initiieren, wurde parallel zu den Transferveranstaltungen des Modellversuchs der Arbeitskreis „Duale Ausbildung“ gegründet. Der Arbeitskreis soll den Austausch von Unternehmen und Institutionen untereinander ermöglichen und zur Verstetigung des Modellversuchsanliegens beitragen. Neben Vertretern und Vertreterinnen der ortsansässigen Unternehmen haben sich andere regionale Akteure verschiedener Institutionen an diesem Arbeitskreis beteiligt. Der Arbeitskreis wurde durch OWL Maschinenbau initiiert und ermöglicht einen multilateralen Austausch zwischen Modellversuch, Unternehmen und Institutionen.

3.3 Ausbildungsqualität steigern und Ausbildungsfähigkeit sichern

Kompetenztraining und Teambildung für Auszubildende in Kooperation mit einem Hersteller von Energie- und Verkehrstechnik

Die betriebliche Ausbildung als Mittel zur Fachkräftesicherung wird im Zuge des demografischen Wandels zunehmend zu einem Wettbewerbsfaktor für Unternehmen und zugleich zu einer Chance für die bislang wenig genutzten Potenziale leistungsschwächerer Jugendlicher. Das Unternehmen, welches Produkte der Energie- und Verkehrstechnik herstellt, führt seit längerem ausbildungsbegleitende Problemlösungs- und Kompetenztrainings mit den Auszubildenden im Hinblick auf die angestrebten IHK-Prüfungsanforderungen durch. In den Trainings werden die Jugendlichen darauf vorbereitet, auch mit ungewohnten Prüfungssituationen umgehen zu können. Zudem werden die sozialen Kompetenzen der Jugendlichen gezielt geschult. Die vorgestellten Trainings fokussieren nicht ausschließlich die Förderung der fachlichen und sozialen Kompetenzen der Jugendlichen. Sie verfolgen einen ganzheitlichen Ansatz der betrieblichen Ausbildungsförderung. Dieser berücksichtigt, dass der Betrieb eine eigene Kultur hat, in die sich der Jugendliche zunächst einfinden muss, d. h., sie konzentrieren sich auf die Integrationsfähigkeit der Jugendlichen. Die Klärung der wechselseitigen Erwartungen und Anforderungen zwischen dem Betrieb und dem Auszubildenden ist somit ein wesentlicher Bestandteil des Ausbildungscoaching-Konzepts. Hier wird ein belastbarer Konsens zwischen Auszubildenden und Betrieb hergestellt, der das langfristige Ausbildungsverhältnis stabilisiert.

Zur Qualifizierung von Auszubildenden wurde in Kooperation mit dem Unternehmen ein Konzept des betrieblichen Ausbildungscoachings vorgestellt. Das Konzept dient der Sensibilisierung der Auszubildenden für ihre über fachliche Aspekte weit hinausgehende Rolle als Bezugsperson. Deren Soziabilität, Authentizität und Vorbildfunktion haben bedeutsamen

Einfluss auf die erfolgreiche Ausgestaltung betriebspraktischer Phasen besonders für Jugendliche mit Förderbedarf. Konkrete Instrumente und Methoden zur Wahrnehmung dieser Rolle und der Nutzung der damit verbundenen Potenziale waren ebenso Teil des Veranstaltungskonzepts wie die Möglichkeit zum überbetrieblichen Erfahrungsaustausch und Netzwerkaufbau. Dabei wurden ebenfalls weitere vielseitige Anregungen für die betriebliche Praxis der Ausbildungsförderung aufgenommen.

4. Fazit und Empfehlungen

Im Übergang Schule – Ausbildung ist eine Vielzahl von unterschiedlichen Interessengruppen aktiv: Jugendliche und ihre Eltern sowie Unternehmen, Schulen, Träger und Behörden. Bei ähnlichen Zielsetzungen – kurz gefasst als Versorgung der Jugendlichen mit passenden Ausbildungsplätzen und Besetzung der Ausbildungsplätze mit geeigneten Jugendlichen – sind sowohl die Schwerpunktsetzungen als auch die Perspektiven und Vorgehensweisen deutlich differenzierter.

Daraus folgt, dass die Unterstützung von Unternehmen zur Nutzung der Potenziale heterogener Gruppen von Bewerberinnen und Bewerbern ein vielschichtiges Bedingungsgefüge ist, dessen Beeinflussung sich nicht auf eines der hier vorgestellten Handlungsfelder beschränken sollte. Vielmehr profitieren die Interventionsmöglichkeiten von ihrer gegenseitigen Kombination. Darüber hinaus drückt das Engagement aller beteiligten Interessenparteien gegenseitige Wertschätzung und eine gemeinschaftliche Zielverfolgung aus, die durch eine ausschließliche Anpassungsleistung der Auszubildenden oder der Unternehmen mit entsprechender Erwartungshaltung der Gegenseite nicht zu realisieren sind.

Eine besondere Herausforderung ist die Koordination der Aktivitäten aller Partner, da diese zwar häufig über eine hohe Expertise in ihren eigenen Handlungsfeldern verfügen, aber eher selten ähnlich stark ausgeprägte Kenntnisse der Handlungsfelder ihrer Partner besitzen. Eine Vielzahl von Instrumenten, Maßnahmen und Angeboten wird daher, trotz ihres Potenzials für die erfolgreiche Gestaltung des Übergangs zwischen Schule und Ausbildung, nicht genutzt. Eine koordinierende Instanz, die Kenntnisse der Maßnahmen des Übergangssystems, der Angebote der Träger, der betrieblichen Anforderungen und Gestaltungsmöglichkeiten sowie schulischer Rahmenbedingungen besitzt und die verschiedenen Interessenlagen ausbalanciert, könnte bisherige Schnittstellen zwischen den Akteuren überbrücken und nahtlose Verbindungen schaffen. Dabei sind neben dem Wissen um allgemeine Regelungen und Gesetze vor allem eine enge lokale Vernetzung und Kenntnisse der regionalen Strukturen und Rahmenbedingungen unerlässlich.

Um die Übertragbarkeit der im Modellversuch gewonnenen Erkenntnisse zu prüfen und diese zu Handlungsempfehlungen höherer Reichweite verdichten zu können, wurden über die Kooperationen im Modellversuch hinaus vom BIT e. V. Gespräche zum Erfahrungsaustausch mit den Akteurinnen, Akteuren sowie Initiatorinnen und Initiatoren innovativer Konzepte im Übergang Schule – Beruf und der dualen Ausbildung geführt.

Wenn die in der Heterogenität der Jugendlichen liegenden Potenziale genutzt werden sollen, um den Fachkräftebedarf der Unternehmen zu sichern und Jugendliche bei der Entwicklung ihrer beruflichen Laufbahn zu unterstützen, lassen sich aus den hier dargestellten Handlungsfeldern, Erfahrungen sowie Ergebnissen der Gespräche zum Erfahrungsaustausch drei zentrale Empfehlungen ableiten:

1. Die Lern- und Lebensräume Schule, Betrieb und Freizeit müssen frühzeitig miteinander verknüpft werden. So können alltagsweltliche Bezüge des in der Schule Gelernten hergestellt, bisher unentdeckte Fähigkeiten und Interessen freigelegt sowie Entwicklungschancen und -risiken frühzeitig berücksichtigt werden. Dabei muss allerdings immer die Eröffnung von Perspektiven und Auswahlmöglichkeiten im Vordergrund stehen und nicht die Einleitung eines fest vorgeschriebenen Prozesses. Die gleichberechtigte Berücksichtigung der Interessen aller Beteiligten ist hierfür essenziell.
2. Die Kooperation von Unternehmen, wie sie bereits im Rahmen von Produktions- oder Dienstleistungsprozessen erfolgt, sollte zukünftig auch auf die Fachkräftegewinnung ausgeweitet werden. Dabei profitieren die Unternehmen von Synergieeffekten durch die Bündelung der Ressourcen, können vielfältige Berufsbilder offerieren und damit eine höhere Attraktivität für Bewerberinnen und Bewerber erlangen. Darüber hinaus lassen sich Auswahl- und Passungsprozesse zwischen Position und Person über mehrere Unternehmen hinweg optimieren.
3. Individuelle Qualifizierung und Begleitung in Form von Trainings, Seminaren, Coaching oder Supervision sollte durch alle Partner im Übergangsgeschehen Schule – Beruf genutzt werden. Scheinbare Differenzen zwischen Anforderungen/Erwartungen und Fähigkeiten/Angeboten lassen sich so überbrücken und Entwicklungsbereitschaft wird gegenseitig signalisiert.

Literatur

- BECKER, Carsten; LÜBBERS, Thorsten: Empiriegestütztes Monitoring zur Qualifizierungssituation in der deutschen Wirtschaft. Ergebnisbericht zur Welle Frühjahr 2013. Berlin 2013 – URL: <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/Studien/empiriegestuetztes-monitoring-zur-qualifizierungssituation-deutschen-wirtschaft-fruehjahr-2013.pdf> (Stand: 30.09.2013)
- BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG (Hrsg.): Betriebe und Ausbildungsbetriebe nach Betriebsgrößenklassen – Ausbildungsquote in Deutschland. 2013 – URL: http://www.bibb.de/dokumente/pdf/ausbildungsquote_d_2010_2011.pdf (Stand: 30.09.2013)
- ERNST, Helmut; WESTHOFF, Gisela: Heterogenität und Vielfalt in der beruflichen Bildung: Modellversuche erschließen Potenziale. In: bwp@ Spezial 5 – Hochschultage Berufliche Bildung 2011, Einzelbeitrag aus Workshop 20, 1–16. 2011 – URL: http://www.bwpat.de/ht2011/eb/ernst_westhoff_ws20-ht2011.pdf (Stand: 30.09.2013)

SCHMIDT, Christian: Krisensymptom Übergangssystem. Die nachlassende soziale Inklusionsfähigkeit beruflicher Bildung. Bielefeld 2011

TERMATH, Wilhelm: Heterogenität – EXAM Plus. Bonn 2014 – URL: <https://foraus.bibb.de/forum/showthread.php?3900-Heterogenität-EXAM-Plus> (Stand: 29.05.2015)

TERMATH, Wilhelm: Best Practice, Der mobile Mini-Lautsprecher. Bonn 2014 – URL: <http://www.foraus.de/html/5394.php> (Stand 28.05.2015)

Schlagworte

Betriebliche Ausbildungsvorbereitung, Heterogenität, Unternehmensnetzwerke, Schulkooperationen

Helmut Ernst, Klaus Jenewein, Gisela Westhoff

▶ 3. Transfer und Wirkungen

Verbreitung, Verstetigung und Transfer der Resultate der Modellversuche „Neue Wege – Heterogenität“ zielen auf Nachhaltigkeit und Wirksamkeit des Programms ab. Sie bilden einen Zusammenhang innerhalb des Programms, unterscheiden sich jedoch hinsichtlich der Ziele, Adressaten, Aktivitäten und Vorgehensweisen.

Der Förderschwerpunkt war darauf angelegt, seine Wirkungen über die Dauer der Förderung hinaus zu entfalten:

- ▶ Die Träger der Modellversuche und ihre Kooperationspartner führen Ihre Aktivitäten nach Auslaufen der Förderung weiter fort, weil sich diese als tragfähig erwiesen haben und andere Formen der Finanzierung gefunden wurden (Verstetigung), und
- ▶ der (Bildungs-)Politik, der Verwaltung, der Wissenschaft und der Praxis werden Impulse zur Übernahme der Konzepte, Instrumente und Verfahren gegeben (Transfer).

1. Nachhaltigkeit und Verstetigung

Im Förderschwerpunkt „Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung“ kommen der Verstetigung und dem Transfer zentrale Funktionen zu.

Zur Verstetigung müssen geeignete Handlungsansätze und Instrumente in das Handlungsfeld der Modellversuche so implementiert werden, dass damit eine nachhaltige Nutzung über die Laufzeit des Modellversuchs hinaus gewährleistet wird. Zu prüfen war also, ob es den 17 Modellversuchen gelungen ist, Prozesse, Instrumente und Verfahren der Modellversuche so zu verankern, dass sie über die Projektlaufzeit hinaus sowohl bei den am Modellversuch beteiligten Institutionen als auch darüber hinaus dauerhaft genutzt werden können. Aus gegenwärtiger Sicht kann dies in der Mehrzahl der Modellversuche als gelungen bewertet werden. Dies gilt auch in den Fällen, in denen einzelne im Modellversuch erprobte Handlungsansätze sich nicht bewährt haben.

Auf der Programmebene stellte sich die Frage, ob der gemeinsame Transfer überhaupt möglich ist. Aus heutiger Sicht ist diese Frage zu bejahen. Dem diene die Koordinierung der Einzelergebnisse vor allem durch die Programmleitung und die wissenschaftliche Begleitung sowie durch die Modellversuche selbst. Die Arbeiten wurden einem kontinuierlichen Feedback unterzogen mit Impulsen aller Beteiligten. Dies geschah vor allem in den Arbeitsforen, den Netzwerktreffen und den gemeinsamen öffentlichen Veranstaltungen durch Präsentationen und Diskussionsbeiträge aller Modellversuchsakteure. Beispiele für öffentliche Veranstaltungen sind: der BIBB-Kongress 2011, der Christiani Ausbilder- und Ausbilderinnentag 2012, die

Hochschultage berufliche Bildung (2011 in Osnabrück, 2013 in Essen, 2015 in Dresden (vgl. Veranstaltungsdokumentationen in: www.bibb.de/heterogenitaet).

Die Resonanz bei den Teilnehmenden war jeweils hoch, unterstützte die Netzwerkarbeit und führte zu neuen Formen des Austauschs innerhalb des Programms. Damit wurden auch neue Prozesse des Erkenntnis- und Ergebnistransfers in die Bildungspraxis, die Politik und die Wissenschaft eingeleitet. Sie beziehen sich auf

- ▶ die Modellversuchsebene, wenn in einem Modellversuch entwickelte und als geeignet befundene Instrumente auf andere Ausbildungsregionen oder andere Ausbildungsberufe übertragen und einer breiteren Anwendung zugeführt werden;
- ▶ die Programmebene des Förderschwerpunkts durch die Nutzbarmachung von gemeinsamen Erkenntnissen, Theorien und Instrumenten in den Handlungssystemen Politik, Berufsbildungspraxis und Berufsbildungsforschung.

Ein erfolgreicher Transfer der Modellversuchserkenntnisse und -ergebnisse ist wesentliches Merkmal einer gelingenden Programmsteuerung und -evaluation. Hier zeigt sich, ob die Umsetzung der Förderrichtlinie gelungen ist.

Die Unterstützung der Modellversuche bei der Verstetigung ihres jeweiligen Handlungsansatzes basierte wesentlich auf zwei Aktivitätsebenen:

- ▶ Ausarbeitung von Handlungsansätzen durch Instrumente wie Handreichungen, Lerneinheiten und -module, die in der beruflichen Bildungspraxis selbstständig einsetzbar sind,
- ▶ Institutionalisierung von Handlungsansätzen durch den Aufbau regionaler oder im Einzelfall (z. B. Kolping-Verband) auch überregionaler Netzwerke, insbesondere unter Einbeziehung von Unternehmen und Unternehmensorganisationen.

Die Aufgabe auf der Programmebene bestand darin, die Unterschiede und die Gemeinsamkeiten der Ergebnisse herauszuarbeiten.

2. Transfer

2.1 Überblick

Die Transferaktivitäten dienen der Verbreitung der in einzelnen Modellversuchen vorliegenden bzw. entwickelten Erfahrungen, Ergebnisse und Instrumente. Dabei geht der Transfer einer möglichen (nachhaltigen) Verstetigung voraus. Das gilt für den kleineren Rahmen der Modellversuche und für den der umfassenden gemeinsamen Programmebene. Im Folgenden werden die beiden Schritte des internen Transfers und des über das Programm hinausgehenden externen Transfers unterschieden, obwohl die entsprechenden Prozesse durchaus auch parallel verlaufen sind.

2.2 Programminterner Transfer

Erstes zentrales Handlungsfeld war der programminterne Transfer, der durch die wissenschaftliche Begleitung in Zusammenarbeit mit der Programmleitung und den Modellversuchen, auch im Sinne der Handlungsforschung als integratives Vorgehen eingesetzt und gestaltet wurde. Im Laufe der Programmarbeit wurde zu bestimmten Themen oder Aspekten auch externe Expertise einbezogen, z. B. bei dem Arbeitsforum zum Thema „Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung – Kompetenzen entwickeln und bewerten“ und bei weiteren Arbeitsforen und Netzwerktreffen.

Die Erfahrungen, Ergebnisse und Instrumente einzelner Modellversuche wurden in das Programm eingebracht und konnten so von anderen Modellversuchen adaptiert und genutzt werden. Dieser interne Transfer entstand durch das Zusammenwirken unterschiedlicher Akteurinnen und Akteure, insbesondere auch durch die Fachtagungen und Netzwerktreffen. Die neuen Ansätze und Instrumente konnten durch die Vernetzung und den Austausch weiterentwickelt und unmittelbar auch auf andere Kontexte übertragen werden. So konnten Ansätze während der Projektlaufzeit evaluiert, optimiert oder auch in ihren Schwerpunkten verlagert werden. Nicht bewährte Ansätze wurden verworfen sowie neue Impulse aufgegriffen. Die Einbindung der Modellversuche brachte Entwicklungsimpulse aus verschiedenen Richtungen: aus der Praxis selbst, z. B. von den Kooperationspartnern, anderen Projekten/Modellversuchsprogrammen oder Institutionen sowie durch andere Modellversuche oder durch die fachliche Begleitung des BIBB bzw. der wissenschaftlichen Begleitung. Insbesondere in der letzten Phase konnte ein Erkenntnisgewinn auch durch den Austausch der drei Förderschwerpunkte Heterogenität, Qualität und Nachhaltigkeit gewonnen werden.

Neue Ansätze und Ideen ergaben sich häufig im direkten Austausch und im Feedback. Die Evaluation hat gezeigt, dass vor allem die Netzwerkarbeit auf und zwischen verschiedenen Ebenen hierzu besonders förderlich war. Auf diese Weise konnten inhaltliche Anregungen wechselseitig aufgegriffen und genutzt werden.

Durch die Kooperation in dem Modellversuchsprogramm wurde die bundesweite Vernetzung der Ausbildungsakteure gefördert. Die dabei entstandenen Kooperationsbeziehungen (z. B. ASM und ikubiz; „BridA“ und Meuselwitz sowie EJSa Rothenburg) ermöglichen es, dass die Ergebnisse der Modellversuche auch weiterhin zugänglich bleiben und genutzt werden. Auch die Infoblätter, Arbeitsforen, Handreichungen u. a. m. tragen dazu bei (vgl. auch die Beiträge unter Kapitel 2).

2.3 Programmexterner Transfer

Der programmexterne Transfer betraf die Organisation und Erarbeitung von Beiträgen des Förderschwerpunkts „Heterogenität“ durch die Einbringung in einschlägige Konferenzen, Berufsbildungspraxis und angeschlossene Bezugssysteme (Empfehlungen für die Berufs-

bildungspolitik, Austausch mit anderen Programmen) sowie Publikationen. Ergänzt wird dieser Prozess durch die gemeinsam mit den Modellversuchen aufgenommenen Aktivitäten zur Einbeziehung des regionalen und überregionalen politischen Umfelds sowie – dies insbesondere durch Aktivitäten der Universität Magdeburg – durch den Transfer ins Wissenschaftssystem.

Die Einrichtung einer zentralen Webseite, verlinkt mit den Webseiten der 17 Modellversuche, war ein Element des zentralen Transfers. Daraus entstanden neue Impulse, z. B. die Diskussionsforen auf der Seite www.foraus.de, die weit über das Laufzeitende der Modellversuche hinaus genutzt werden. Es gab auch durch die Präsentationen und Diskussionsbeiträge der unterschiedlichen Programmakteure auf „externen“ Veranstaltungen, z. B. des „Good Practice Centers“, der Universität Münster, der IHK Ulm, der Christiani-Ausbildertage, in Berufsbildungsausschüssen, in Gremien des BIBB sowie einen kontinuierlichen Austausch mit externen Partnern. Die dadurch erzielten Wirkungen lassen sich im Einzelnen zwar schwer nachweisen, sind aber mit einiger Gewissheit nicht zu unterschätzen. Die summative Evaluation des Programms gibt hierzu Hinweise, ebenso wie die nachfolgend beispielhaft aufgeführten „Outcomes“ (vgl. FRENCH 2015).

Gemeinsam mit der Programmleitung und dem BMBF aufgenommene Aktivitäten beziehen sich auf die Darstellung von Modellversuchsprogrammen, Handlungsansätzen, Instrumenten und Ergebnissen auf regionalen und überregionalen Veranstaltungen, in vielfältigen Publikationen und Beiträgen in digitalen Foren. Beispiele auf unterschiedlichen Ebenen sind:

- ▶ das Forum „Berufsbildungsraum Rhein-Ruhr“ im Rahmen der Hochschultage Berufliche Bildung 2013,
- ▶ die Teilnahme an den World Skills 2013 in Dresden (Fachforum, gestaltet durch einen Modellversuch, Gewinn einer Goldmedaille mit Unterstützung eines Modellversuchs),
- ▶ Präsentationen auf internationalen Veranstaltungen,
- ▶ ein Unternehmerinfoabend der Studenteninitiative SIDUM Magdeburg mit gemeinsamer Präsentation in einer Veranstaltung unter Beteiligung der Ministerin für Wirtschaft und Wissenschaft des Landes Sachsen-Anhalt,
- ▶ Vorträge auf bundesweiten Tagungen beispielsweise der AG BFN, der Deutschen Gesellschaft für Evaluation DeGEval, dem internationalen Netzwerk TTnet,
- ▶ in Berufsbildungsausschüssen/bei zuständigen Stellen der Berufsbildung, Verbandstagungen,
- ▶ in Workshops aus dem politischen Raum (z. B. Konferenz der Integrationsbeauftragten von Bund, Ländern und Kommunen Hamburg 2014, Bildungskonferenz der Stadt München 2014 und Fachgespräch „Heute Azubi, morgen Fachkraft – Potentiale nutzen, Chancen ermöglichen“, Landtag Bayern 2015).

Die Aktivitäten wurden in Gemeinschaftsarbeiten, auch unter Beteiligung von Modellversuchsakteuren, in unterschiedlicher Zusammensetzung ausgeführt. Beispiele der Ergebnisse

sind auf der Homepage des Programms unter www.bibb.de/heterogenitaet, www.foraus.de sowie auf den Webseiten der Modellversuche dokumentiert.

Die wissenschaftliche Begleitung arbeitete darüber hinaus zusammen mit der Programmleitung an einer Strukturierung und Systematisierung von Handlungsansätzen und Instrumenten aus den einzelnen Modellversuchen als Grundlage für einen breit angelegten Transfer. Diese Aktivitäten werden auch nach Laufzeitende weitergeführt und sind bei einigen Modellversuchsträgern in die alltägliche Arbeit integriert. So sind in der Juniausgabe der Zeitschrift „Aspekte der Jugendsozialarbeit“ des Kolpingwerks mehrere Beiträge zum Modellversuch „Ausbildung in Vielfalt“ des Kolpingwerks enthalten (vgl. VON SCHLICHTKRULL-GUSE/WESTHOFF/RITZERFELD/OSINSKI 2015).

Ziel war auch weiterhin die Nutzbarkeit von Modellversuchsergebnissen in klein- und mittelbetrieblichen Ausbildungsstrukturen im Allgemeinen und im beruflichen Bildungssystem im Speziellen.

Die wissenschaftliche Begleitung und die Programmleitung übernahmen in enger Abstimmung im Bereich des programmexternen Transfers die Aufgabe, zentrale Ergebnisse zur Erweiterung des wissenschaftlichen Erkenntnisstands und zur Theoriebildung im Handlungsfeld Heterogenität in der beruflichen Bildung für verschiedene Adressaten kontinuierlich aufzubereiten. Die in den Modellversuchen erfolgreich erprobten Gestaltungsoptionen im Umgang mit Heterogenität wurden darüber hinaus in Kooperation mit ausgewählten Modellversuchsakteuren und mit der fachlichen Betreuung durch das BIBB in unterschiedlichen Zeitschriftenbeiträgen, wissenschaftlichen Beiträgen und solchen für die Praxis (Online- und Printversionen) sowie Zeitungsartikeln veröffentlicht und schließlich zu der hier vorgelegten Buchveröffentlichung verdichtet.

Der Förderschwerpunkt war gemäß den Förderrichtlinien auch explizit darauf angelegt, seine Wirkungen über die Dauer der Förderung hinaus zu entfalten:

- ▶ indem die Träger der Modellversuche und ihre Kooperationspartner nach Auslaufen der Förderung ihre Aktivitäten weiter fortführen, weil sich diese als tragfähig erwiesen haben und andere Formen der Finanzierung gefunden wurden (Verstetigung), und
- ▶ indem der (Bildungs-)Politik, der Verwaltung, der Wissenschaft und der Praxis Impulse zur Übernahme von im Rahmen der Modellversuche entwickelten und erprobten Konzepten, Instrumenten und Verfahren gegeben werden (Transfer).

Es ging darum, die Förderrichtlinien umzusetzen und die Arbeitshypothesen im Forschungs- und Entwicklungsprozess zu überprüfen. Bei der Realisierung dieser Zielsetzung kamen unterschiedliche Ansätze zum Tragen:

- a) Es wurden vorhandene Förderinstrumente in die Modellversuche integriert und weiterentwickelt.
- b) Es wurden lokale, regionale und auch landesweite Strukturen etabliert, die nachhaltig der besseren Verzahnung der verschiedenen Bildungs- und Ausbildungsbereiche (vor allem

- der allgemeinbildenden Schulen, der beruflichen Schulen, der Betriebe und Bildungsdienstleister) dienlich sind.
- c) Es wurden marktgängige Angebote erarbeitet, die von Bildungsdienstleistern erbracht sowie von Unternehmen nachgefragt werden und die die Kooperation dieser beiden Akteure auf eine neue Grundlage stellen.
 - d) Es wurden Erfahrungen genutzt, die in anderen Berufsbildungsprogrammen, wie Berufseinstiegsbegleitung, Einstiegsqualifizierung, abH, Bildungsketten, Berufsorientierungsprogramm, Perspektive Berufsabschluss, Good Practice Center, JOBSTARTER und JOBSTARTER Connect, gewonnen wurden.
 - e) Es wurden Möglichkeiten aufgezeigt, wie die Attraktivität der dualen Ausbildung insgesamt und auch in einzelnen Branchen, Berufsgruppen oder Regionen gesteigert und die Potenziale junger, ausbildungsbereiter Menschen besser ausgeschöpft werden können.
 - f) Es wurden Unterlagen, Materialien, Handreichungen für Betriebe, Schulen, Bildungsdienstleister und andere Akteure des (Aus-)Bildungssystems bereitgestellt, die z. B. zur Berufsinformation, zum Selbstlernen oder zur Weiterbildung des Ausbildungspersonals genutzt werden können.
 - g) Begleitet wurden diese Aktivitäten durch eine Öffentlichkeitsarbeit, welche die Bekanntheit der Ergebnisse des Programms fördert und die Verfügbarkeit der erstellten Produkte sichert und über die Laufzeit hinaus wirkt.
 - h) Es erfolgten ein programmbegleitender Transfer und Verstetigung in die wissenschaftliche Lehre und Forschung.
 - i) Die Modellversuchsarbeit wurde mit regional und überregional relevanten Politik-Akteuren verknüpft.

Die Integration der Einzelarbeit in die gemeinsame Programmarbeit war ein wichtiger, kontinuierlich zu gestaltender Prozess, aus dem auch jeweils neue Impulse für die Einzelarbeit erwachsen und der alle Einzelaspekte betrifft.

Zu a) Integration und Weiterentwicklung vorhandener Förderinstrumente

Von zentraler Bedeutung für den Förderschwerpunkt war, dass die MV bestehende Förderinstrumente in das eigene Modell integrierten, damit Synergieeffekte generiert werden und diese auch zur Fortentwicklung dieser Programme und Maßnahmen beitragen können. Impulse kamen hierzu sowohl von der Programmleitung, der wissenschaftlichen Begleitung als auch von den Modellversuchen. Sie wurden gemeinsam reflektiert und immer wieder mit den Programmzielen abgestimmt. Die Modellversuche waren die zentralen Orte für die Umsetzung, Erprobung und Weiterentwicklung. Der Austausch im Programm war ein zentraler Ort für die ergänzende und zusammenfassende Reflexion.

Beispielhaft hierfür sind zu nennen:

- ▶ Im MV „Brücke in die duale Ausbildung“ der ASG Annaberg-Buchholz wurde im Teilprojekt „Zeitarbeit“ untersucht, ob der Erwerb von Praxiskenntnissen auch im Rahmen einer Beschäftigung in Zeitarbeit erfolgen kann. Zielgruppe waren und sind Ausbildungs- und Studienabbrecher/-innen, junge Leute, die ihren erlernten Beruf nicht mehr ausüben können oder wollen, und schulumüde Jugendliche, die in erster Linie arbeiten und Geld verdienen wollen. Damit folgte der MV dem Ansatz der „abschlussorientierten modularen Nachqualifizierung“, der vom BMBF-Programm „Perspektive Berufsabschluss“ gefördert wird. Ein erstes Pilotprojekt wurde im Rahmen des MV bereits erfolgreich abgeschlossen.
- ▶ Der Modellversuch „Chance Pflegeberuf“ der AWO, Landesverband Saarland, führte Jugendliche, die eine Ausbildung in der Altenpflege absolvieren wollen, aber keinen Ausbildungsplatz erhalten haben, im Rahmen einer „Vorausbildung“ an eine reguläre Ausbildung heran. Diese spezifische Form der Berufsvorbereitung fand zum Großteil im Betrieb, d. h. in Altenheimen des Trägers, statt. Im Unterschied zu anderen berufsvorbereitenden Maßnahmen erhielten die jungen Menschen aber bereits zu Beginn dieser Qualifizierung die Zusage zur Übernahme in eine anschließende Ausbildung. Dieser Ansatz wurde nachhaltig verstetigt und gehört jetzt zum Leistungsangebot der AWO Saarland.
- ▶ In vergleichbarer Weise verbanden die MV des VabW in Alsdorf („AnHand“) und des BIT in Bochum („KobA“) eine Berufsvorbereitung im Betrieb mit einer – im Rahmen einer Vereinbarung fixierten – Übernahmegarantie. Die Kooperationsverträge des MV „KobA“ orientieren sich dabei am Entwurf des Fördervertrags, der im Rahmen des Tarifvertrags zur Förderung von Ausbildungsfähigkeit von den Tarifpartnern der Metall- und Elektroindustrie NRW vereinbart wurde. Je nach den individuellen Voraussetzungen der Bewerber/-innen und der betrieblichen Situation werden die Vertragsinhalte ausgestaltet und ggf. um Regelungen der Förderinstrumente des Übergangssystems ergänzt.
- ▶ In enger Anbindung an das Hamburger Übergangssystem Schule – Beruf, das auf Bundes- und Landesprogrammen basiert, wurde der Aufbau von Vertrauensketten zwischen Jugendlichen, Schulen und Betrieben exemplarisch erprobt und systematisch beschrieben. Dabei wurde der Unterstützungsbedarf im Übergangssystem durch externes Ausbildungsmanagement ergänzt. Bis zu 30 Jugendliche aus verschiedenen Teilsystemen des Hamburger Übergangssystems Schule – Beruf wurden in Ausbildung vermittelt und begleitet. Insofern, als es dabei vor allem um eine frühzeitige und stärkere Verknüpfung mit den Unternehmen geht, stellt dieser Ansatz eine Weiterentwicklung des bestehenden Systems dar.
- ▶ Das etz Stuttgart kooperierte im Rahmen seiner Schulprojekte, die an der neu entwickelten Web-2.0-Plattform „S’Cool Wiki“ ansetzen, mit Berufseinstiegsbegleitern des entsprechenden Programms. Zugleich ergänzten sie diese Initiative des BMBF und der Bundesagentur durch die Schulung von „Übergangsbegleitern“, die als Ausbildungskräfte in den Betrieben und bei Bildungsdienstleistern tätig sind. Kooperation mit Berufseinstiegsbegleitern in unterschiedlicher Intensität gab es zudem auf Seiten von EEPL und

Zukunftsbau (Weiterentwicklung und Anknüpfung an Berufseinstiegsbegleitung nach § 421s SGB III und an das Programm zur „Förderung von Berufsorientierung in überbetrieblichen und vergleichbaren Berufsbildungsstätten (BOP)“).

- ▶ Mehrere Modellversuche (z. B. die der Träger Zukunftsbau, EJSa, VabW, EEPL) erprobten verschiedene, in anderen Zusammenhängen erarbeitete Verfahren der Kompetenzfeststellung und entwickelten sie weiter bzw. passten sie an die spezifischen Voraussetzungen der von ihnen unterstützten Jugendlichen an. Außerdem wurde im Vermittlungsprozess auf Kompetenzprofile, die von anderen Einrichtungen erstellt worden waren, zurückgegriffen.
- ▶ Bei der Integration und Weiterentwicklung vorhandener Förderinstrumente ging es um zwei Transferstrategien: den programminternen Transfer zwischen Modellversuchen, wissenschaftlicher Begleitung, fachlicher Betreuung und Programmsteuerung und den programmexternen Transfer in andere Initiativen (Bildungsketten, Perspektive Berufsabschluss, JOBSTARTER CONNECT, Berufsorientierung, Ausbildung plus, ANKOM, DEC-VET, Good Practice Center, jedoch auch Fachtagungen und Workshops der Hochschultage Berufliche Bildung, AG BFN, Fachveranstaltungen etwa von Verbänden, des BIBB, des BMBF u. a. m.).

Die Buchbeiträge der Modellversuche (Kapitel 2) verdeutlichen diese Arbeiten im Einzelnen.

Zu b) Verzahnung der Bildungsbereiche

Die bessere Verzahnung und Förderung der Kooperation der verschiedenen Akteure des Bildungs- und Ausbildungssystems, einschließlich der Verwaltung und der Wirtschaft, wurden als gemeinsame Programmaufgabe verstanden, auf den Arbeitsforen und Netzwerktreffen vorbereitet und beispielsweise auf den öffentlichen Veranstaltungen umgesetzt. Als ein Beispiel ist hier das Arbeitsforum in Schwerin im Juni 2013 zum Thema „Neue Wege/Heterogenität: Prozesse im Übergang von der Schule in die Berufstätigkeit gestalten“ zu nennen, an dem auch externe Referenten aus der Region Impulse gaben (Veranstaltungsdokumentation 2013, www.bibb.de/heterogenitaet).

Für die Modellversuche lässt sich die Verzahnung an folgenden Beispielen dokumentieren:

- ▶ Entwicklung von Bildungspartnerschaften von Schulen und Unternehmen bzw. Unternehmensverbänden (ikubiz Mannheim, KomZet Rutesheim),
- ▶ Aufbau eines landesweiten Netzwerks zur Förderung der Teilzeitausbildung (LAG Mädchenpolitik Stuttgart),
- ▶ Einrichtung von Koordinierungsstellen und Kompetenzzentren (saz Schwerin, Zukunftsbau Berlin),
- ▶ Organisation von „Runden Tischen“, an denen die verschiedenen Akteure regelmäßig zusammenkommen, Erfahrungen austauschen und gemeinsame Aktivitäten vereinbaren (ASM Hamburg, Kolping Köln).

Zu c) Marktgängige Angebote von Bildungsdienstleistern

Die Mehrzahl der Modellversuche bot Leistungen an, die sich am Ansatz des externen (Aus-) Bildungsmanagements orientierten: Sie unterstützten Unternehmen bei der Gewinnung von Bewerbern und Bewerberinnen um eine Ausbildung, berieten bei der Auswahl, halfen bei der Planung und Organisation der Ausbildung und begleiteten die Ausbildungsverhältnisse. Diese Dienstleistungen wurden bisher in der Regel öffentlich gefördert und waren für die Betriebe kostenlos. Ansätze, Angebote zu entwickeln, die in Zukunft auch von den Betrieben zumindest mitfinanziert würden, wurden von den Modellversuchen vorrangig in den folgenden Bereichen verfolgt:

- ▶ Optimierung des Matchings von Bewerbern/Bewerberinnen und Stellen auf Basis kompetenzorientierter Bewerber- und Stellenprofile (VabW Alsdorf, EJSA Rothenburg, Zukunftsbau Berlin),
- ▶ eine kontinuierliche Begleitung von Ausbildungsverhältnissen (z. B. in Form eines Coachings von Auszubildenden und Ausbildungskräften), die über eine punktuelle Intervention in Krisensituationen weit hinausgeht (VabW Alsdorf, BIT Bochum, Zukunftsbau Berlin, EJSA Rothenburg, Kolping Köln),
- ▶ Förderung spezifischer Kompetenzen der Auszubildenden und Vermittlung von Zusatzqualifikationen (f-bb Nürnberg, ikubiz Mannheim, saz Schwerin).

Die Unternehmen profitieren insofern, als auf diesem Wege das Risiko von Ausbildungsabbrüchen (und damit von Fehlinvestitionen der Unternehmen) verringert und die längerfristige Bindung der Auszubildenden bzw. künftigen Fachkräfte an das Unternehmen gefördert wird. Auf Programmebene wurden Beispiele der Modellversuchskonzepte in Netzwerktreffen gemeinsam reflektiert und konkret erprobt. Die Impulse der anderen Modellversuchsakteure wurden aufgenommen. Der Austausch führte dazu, dass solche Beispiele später auch von anderen Modellversuchen in der praktischen Arbeit eingesetzt wurden (z. B. das Planspiel im Netzwerktreffen in Rothenburg o. d. T. vgl. EMMERT/RAITHEL sowie ERNST/SCHMIDT in den Kapiteln 2.1.4 sowie 1.7).

Zu d) Erfahrungen anderer Berufsbildungsprogramme

Die Verbindung zu anderen Berufsbildungsprogrammen war sowohl bei den Vorbereitungsarbeiten des Förderschwerpunkts als auch während der Laufzeit bedeutsam, so in gemeinsamen Veranstaltungen (z. B. mit dem GPC, JOBSTARTER) und in einem kontinuierlichen Austausch der Akteure.

Zu e) Attraktivität einer dualen Ausbildung

Die Bemühungen einzelner Modellversuche, die Attraktivität einer dualen Ausbildung zu fördern, sind dann nachhaltig, wenn sie nach Ende der Förderphase „selbsttragend“ fortgeführt werden.

- ▶ Informationsveranstaltungen in den Schulen wurden in den Modellversuchen bereits vorrangig von den Betrieben bzw. deren Ausbildungskräften selbst getragen. Bisher lagen die Initiative und die Organisation solcher Veranstaltungen allerdings noch in den Händen der Modellversuche. Es gab aber auch Ansätze dahingehend, dass diese zunehmend in die Verantwortung der Unternehmen bzw. ihrer Verbände übergangen (ikubiz Mannheim, Arbeitsgemeinschaft selbstständiger Migranten, Hamburg, „BridA“ Chemnitz, KomZet Rutesheim).
- ▶ Betriebspraktika verfolgen einen doppelten Zweck: Berufsorientierung für Jugendliche, Personalentwicklung für Unternehmen. Damit diese Funktionen wirksam realisiert werden, bedarf es der systematischen und zielgerichteten Vorbereitung, Durchführung und Begleitung sowie Auswertung – Aufgaben, bei denen sowohl Lehrer und Lehrerinnen wie auch Ausbildungskräfte häufig überfordert sind. Eine entsprechende Anleitung und die Bereitstellung geeigneter Leitfäden kann die Modellversuchsträger allerdings befähigen, diese Aufgaben zukünftig in eigener Regie durchzuführen (IFP Regensburg, ikubiz Mannheim).
- ▶ Die Internetplattformen, die bisher in zwei Modellversuchen entwickelt wurden (etz Stuttgart, saz Schwerin) und die gezielt zur Information über bestimmte Branchen, Berufe und regionale Unternehmen dienen, sind von vornherein mit der Perspektive des dauerhaften Einsatzes (über das Ende der Förderzeit hinaus) implementiert worden. Ihre weitere Pflege und Nutzung durch die Träger ist damit gesichert. Zudem werden Konzepte zur Übertragung auf andere Anwendungsbereiche entwickelt.

Diese Themen (programminterner Transfer) wurden im Arbeitsforum in Stuttgart (Herbst 2011) mit seinen Arbeitsgruppen „Ansprache und Einbindung von KMU“, „Ausbildungsmarketing und Social Media“ und „Monitoring und (Selbst-)Evaluation“, im Arbeitsforum in Koblenz zum Thema Kompetenzentwicklung (Frühjahr 2012) sowie beim Netzwerktreffen in Straubing im (Herbst 2013), das sich vorrangig mit den Themen Berufsvorbereitung und Betriebspraktika befasste, gemeinsam bearbeitet.

Zu f) Handreichungen für Akteure des (Aus-)Bildungssystems

Für das Arbeitsforum im Dezember 2012 in Annaberg-Buchholz wurde auf Anregung einer Modellversuchsakteurin erstmalig eine Zusammenstellung der bis dahin erarbeiteten Konzepte, Modelle von allen Modellversuchen vorbereitet und dort diskutiert. Damit war der Auftakt für einen breiten und detaillierten Diskussionsprozess gegeben mit dem Ergebnis, diese zu Instrumenten weiterzuentwickeln. Am Ende des Programms liegen nunmehr aus jedem Modellversuch Produkte z. B. in Form von Handreichungen, Leitfäden oder Ausbildungsmaterialien vor. Sie bilden auch nach Auslaufen der Modellversuche die Grundlage für die Weitergabe der Erfahrungen und Ergebnisse an andere Träger (und darüber hinaus an Wissenschaft, Verwaltung und Politik). Hierzu einige Beispiele:

- ▶ Ausbildungsordner, die alle wesentlichen Unterlagen für die Durchführung der Ausbildung umfassen, sind in Großbetrieben die Regel. Im MV des ikubiz Mannheim werden sol-

che Ordner für KMU erstellt – und zwar in Zusammenarbeit mit den Ausbildungskräften dieser Betriebe.

- ▶ „Ausbildungskoffer“ ist eine Bezeichnung, die in zwei MV Verwendung findet. Im MV des KomZet Rutesheim bezeichnet er eine Zusammenstellung von Informationsmaterialien und Produkten aus der beruflichen Praxis des Stuckateur-Handwerks. Dieser „Koffer“ wird von den Ausbildungskräften des Handwerks (Azubi-Trainer) bei Informationsveranstaltungen verwendet. Der Kolping-Verband wird solch einen „Koffer“ mit Unterlagen bestücken, die von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in Einrichtungen des Jugendwohnens genutzt werden sollen, um Jugendliche bei ihrer beruflichen Orientierung und Betriebe bei der Gewinnung von Auszubildenden und der Sicherung des Ausbildungserfolgs zu unterstützen.
- ▶ Weiterbildungsmaßnahmen für Ausbildungskräfte werden von mehreren MV entwickelt. ASM Hamburg und ikubiz Mannheim widmen sich speziell der Erarbeitung von Modulen, die im Rahmen von Vorbereitungskursen für die AEVO-Prüfung eingesetzt werden.
- ▶ Auf vorliegende Leitfäden für Lehr- und Ausbildungskräfte zur Gestaltung von Betriebspraktika wurde bereits an anderer Stelle hingewiesen.

Die Konzepte und Instrumente können von Unternehmen, deren Organisationen, von Bildungsdienstleistern, von Schulen und anderen Berufsbildungsakteuren an ihre jeweiligen Anwendungszusammenhänge angepasst und genutzt werden. Ihre weitere Zuordnung zu den Handlungsfeldern des Förderschwerpunkts ergab folgendes Bild:

▶ **Handlungsfeld „Entwicklung von Ausbildungsmärkten“:**

- ▶ Leitfaden „Unternehmerstammtische im Jugendwohnen“ (Kolping, Köln)
- ▶ Qualitätsentwicklung im Jugendwohnen (Kolping, Köln)
- ▶ Ausbildungsorientierte Alphabetisierung. Handreichung zu methodisch-didaktischen Ansätzen (f-bb, Nürnberg) (vgl. Krings/Westhoff 2015)
- ▶ Ausbildung lohnt sich – Ein Video zur Unternehmersmotivation (KomZet, Rutesheim)
- ▶ Azubi-Tutor/-innen (ikubiz, Mannheim)

▶ **Handlungsfeld „Betriebliche Berufsvorbereitung“:**

- ▶ Kompetenzanalyse in Übergangprojekten (etz, Stuttgart)
- ▶ Modell einer dualen Ausbildungsvorbereitung mit gesichertem Übergang in die Ausbildung „Chance Pflegeberuf“ (AWO, Saarbrücken)
- ▶ Instrumentenkoffer „Chance Pflegeberuf“ (AWO, Saarbrücken)
- ▶ Bildungskette als Planungsinstrument des Berufswahlprozesses (saz, Schwerin und GEBIFO, Berlin)
- ▶ Modell und Handlungsansätze zur Gestaltung einer nachhaltigen Berufsorientierung (saz, Schwerin)

- ▶ Leitfaden „Ausbildungsorientiertes Betriebspraktikum (AoBp)“ für gewerbliche Ausbildungsberufe des Modellversuchs „bevoplus“ (IFP, Regensburg)
 - ▶ Der Ausbildungsnavigator (EEPL, Finsterwalde)
 - ▶ Schüler-AG (EEPL, Finsterwalde)
 - ▶ Planspiel „Unternehmerisch Denken und Handeln“ (EJSA, Rothenburg o. d. T.)
 - ▶ Der mobile Mini-Lautsprecher – Lernaufgaben für Schülerpraktika in den Berufsbildern Elektroniker/in, Industriekaufmann/-kauffrau, Fachlagerist/in (BIT, Bochum)
- ▶ **Handlungsfeld „Externes Ausbildungsmanagement/assistierte Ausbildung“:**
- ▶ Heterogenität – EXAM Plus. – Externes Ausbildungsmanagement für Unternehmensnetzwerke (BIT, Bochum)
 - ▶ Neue Ausbildungsverbünde schaffen (ASG, Annaberg)
 - ▶ Berufs-Kompetenz (ASG, Annaberg)
 - ▶ Qualifizierungsbaustein „Erfolgreich lernen im Betrieb“ (ifw, Meuselwitz)
 - ▶ Kompetenzfeststellungsverfahren. Ein Instrument zur passgenauen Vermittlung (VabW, Alsdorf)
 - ▶ Der Berufsstarter-Workshop (ASG, Annaberg, und Handwerkskammer Chemnitz)
 - ▶ Ausbildungsleitfaden für Ausbildungsbetriebe des Stuckateur-Handwerks (KomZet, Rutesheim)
 - ▶ Heterogenität – Ausbildungsabbrüchen vorbeugen. Feedbackbogen. Ein Instrument zur Prävention von Ausbildungsabbrüchen (VabW, Alsdorf)
 - ▶ Trialogisches Feedbackgespräch (Zukunftsbau, Berlin)
 - ▶ Azubi-Gruppensupervision – Ausbildungsreflexion in methodisch angeleitetem Setting (Zukunftsbau, Berlin)
 - ▶ Qualifizierungskurs „Wirtschaftskenner/-in Türkei“
 - ▶ Handreichung „Azubi-Projekte“ (ikubiz/ifm, Mannheim)
 - ▶ Know-how und Strategien zur Begleitung von jungen Frauen in Ausbildung (LAG Mädchenpolitik, Stuttgart)
- ▶ **Handlungsfeld „Netzwerkarbeit“:**
- ▶ „Runder Tisch“ (ASM, Hamburg)
 - ▶ Das regionale Netzwerk VKK Bog. Initiative „Berufsschulklasse für Verfahrensmechaniker/innen für Kunststoff und Kautschuk in Ostbayern“ (IFP, Regensburg)
- ▶ **Handlungsfeld „Qualifizierung des Ausbildungspersonals“:**
- ▶ Weiterbildung von Übergangsbegleitern/Übergangsbegleiterinnen (etz, Stuttgart)
 - ▶ Vier Qualifizierungsbausteine für das betriebliche Ausbildungspersonal: (1) „Akquise und Gewinnung von Auszubildenden“, (2) „Erfolgreich lernen im Betrieb“, (3) „Besondere Phasen im Ausbildungsprozess“, (4) „Bewältigung von schwierigen Situationen in der Ausbildung – Herausforderungen meistern“ (ifw MBZ, Meuselwitz)

- ▶ AEVO-Kurse für Mitarbeiter/-innen von Migrantenbetrieben (ikubiz, Mannheim)
- ▶ Modul zum Thema „Heterogenität“ für AEVO-Kurse

Über 30 Instrumente wurden auf der Internetplattform foraus.de einer breiten Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt. Jeder Modellversuch hat in der Regel zwei seiner Instrumente auf der BIBB-Website foraus.de eingestellt; insgesamt sind dort 31 Instrumente veröffentlicht.

Besonders großen Erfolg hatte und hat die dortige Pinnwanddiskussion „Heterogenität in der Berufsausbildung“. Mit bisher über 25.000 Zugriffen und 55 Diskussionsbeiträgen (24.08.2015) steht sie weit an der Spitze aller solchen Austauschforen auf foraus.de – eine Bestätigung der vor Beginn der Arbeiten aufgestellten These (vgl. WESTHOFF, Kapitel 1.1), der zufolge das Modellversuchsprogramm ein Kernthema der beruflichen Bildung getroffen hat (vgl. auch BIBB 2015).

Zu g) Öffentlichkeitsarbeit

Die Verbreitung der Ergebnisse, Konzepte und Produkte des Förderschwerpunkts durch die breit angelegte, gezielte Öffentlichkeitsarbeit auch über die Modellversuchszeit hinaus stützt sich zusammenfassend vor allem auf:

- ▶ die Website speziell des Förderschwerpunkts (www.bibb.de/heterogenitaet), aber auch andere Onlineauftritte des BIBB (z. B. foraus.de) wie auch der Modellversuche und ihrer Träger,
- ▶ die Teilnahme von Programmleitung, wissenschaftlicher Begleitung und Vertretern und Vertreterinnen der Modellversuche an Veranstaltungen des BIBB, des BMBF und anderer Einrichtungen der Wissenschaft und Praxis,
- ▶ die Ausrichtung eigener Veranstaltungen und Fachtagungen durch den Förderschwerpunkt bzw. einzelne Modellversuche,
- ▶ die Netzwerkarbeit und Pflege von Kontakten zur Berufsbildungspraxis, zu Hochschulen und nicht zuletzt zur Politik durch alle am Förderschwerpunkt Beteiligten,
- ▶ durch Veröffentlichungen in unterschiedlichen Medien und in unterschiedlicher Form (Pressemitteilungen, Zeitungen, Verbands- und Fachzeitschriften, Bücher),
- ▶ Präsentationen in Berufsbildungsausschüssen,
- ▶ Einbeziehung und Mitarbeit in bestehenden (landesweiten) Netzwerken sowie Gründung neuer Netzwerke,
- ▶ Aktivitäten im parlamentarischen Raum (Kontakte zu und Unterstützung durch Bundestagsabgeordnete).

Aufgabe der Programmleitung und der wissenschaftlichen Begleitung war es, die Ergebnisse und Produkte so zu bündeln und zentral bereitzustellen, dass alle Interessierten ohne größeren Aufwand Zugang zu diesen Materialien finden. Zu den Wirkungen, die unbestritten niemals vollständig erfasst werden können, wird an dieser Stelle angemerkt, dass sich die Zahl

der dokumentierten Kooperationspartnerschaften im Laufe der Programmarbeit auf über 2000 erhöht hat, darunter sind 1600 Betriebe zu verzeichnen. Das Prinzip, die Jugendlichen über die Betriebe zu erreichen und damit auch den jungen Menschen eine reale Chance für die Integration in eine Berufstätigkeit zu verschaffen sowie auch dem Fachkräftemangel aktiv zu begegnen, hat sich als tragfähig erwiesen.

Zu h) Programmbegleitender Transfer und Verstetigung in die wissenschaftliche Lehre und Forschung

Hierzu sind verschiedene Aktivitäten zu verzeichnen, die aus den bisherigen Ausführungen bereits hervorgehen (Vorträge, wissenschaftliche Publikationen, eigene Erhebungen der Modellversuche und auf der Programmebene, Austausch mit Wissenschaftlern außerhalb des Programms). Als ein weiteres Beispiel sei hier die Verbindung von Forschung und Lehre im Themenfeld „Heterogenität in der beruflichen Bildung“ genannt.

So hat die Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg den Transfer durch Aktivitäten begleitet und intensiviert, die in ihre genuinen Aufgaben in der berufswissenschaftlichen Lehre und Forschung hineinreichen. Hierfür bestehen in Magdeburg gute Voraussetzungen dadurch, dass die berufsbildenden Masterprogramme – in denen die Studierenden an die Promotionsfähigkeit herangeführt werden sollen – innerhalb des Handlungsfelds breit aufgestellt sind. Eingerichtet sind die Masterprogramme

- ▶ „Betriebliche Berufsbildung und Berufsbildungsmanagement“ – ein Programm, das Studierende nach vorherigem Abschluss eines einschlägigen Bachelorstudiengangs auf Führungstätigkeiten in der betrieblichen und überbetrieblichen Berufsbildung, in der Bildungsverwaltung und der Bildungsforschung vorbereitet,
- ▶ „International Vocational Education“ – ein Programm mit ähnlicher inhaltlicher Fokussierung auf Fragen der betrieblichen Berufsbildung und des Bildungsmanagements, das darüber hinaus auf Spezialkenntnisse internationaler Bildungssysteme, auf ein Auslandsstudium und auf internationale Entwicklungszusammenarbeit fokussiert, und
- ▶ „Lehramt an berufsbildenden Schulen“ mit einem Fokus auf die schulische Aus- und Weiterbildungstätigkeit, die von der Heterogenitätsentwicklung genauso betroffen ist wie die betriebliche Bildungsarbeit.

Die Universität ergreift mit der Begleitung des Modellversuchsprogramms die Gelegenheit, das Thema „Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung“ in die Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses aufzunehmen. Dies geschieht auf insgesamt drei Handlungsebenen:

- ▶ Studierende erhielten die Gelegenheit, in insgesamt vier Semestern in einer Lehrveranstaltung sich mit Fragen der Heterogenität theoretisch und empirisch auseinanderzusetzen und das Modellversuchsprogramm an ausgewählten Beispielen kennenzulernen. Die Nachfrage nach der Veranstaltung ist kontinuierlich gestiegen und lag schließlich

bei 53 Anmeldungen (für 30 Seminarplätze). Gemeinsam mit Modellversuchen wurden in einem zweiten Schritt Praktikumsplätze angeboten, in denen besonders engagierte und interessierte Studierende an der Modellversuchsarbeit mitwirken konnten, z. B. auch durch eigenständige kleine empirische Erhebungen. Hiermit bestanden Möglichkeiten zu einer erweiterten Unterstützung der Modellversuchsarbeiten „vor Ort“ im Rahmen von Studierendenpraktika, die in den Masterprogrammen BBG und IVE im Umfang von mindestens zwei Monaten obligatorisch sind und in deren Rahmen die im Seminar geleistete Theoriearbeit mit der praktischen Modellversuchsarbeit verknüpft werden konnte (bezogen auf die Modellversuche in Berlin, Finsterwalde, Meuselwitz und Schwerin).

- ▶ Die dritte Handlungsebene, die auf die Seminararbeit sowie z. T. auf absolvierte Praktika aufbaut, wurde mit Masterarbeiten aufgegriffen. Hiermit bestehen unterschiedliche Möglichkeiten für erweiterte Forschungs- und Entwicklungsarbeiten rund um das Modellversuchsprogramm mit einer Reichweite, die gleichzeitig regional, empirisch und lernortspezifisch über die im Modellversuchsprogramm aufgenommenen Modellversuche hinausweist. Fragen der Heterogenität sind beispielsweise bearbeitet worden
 - ▶ mit Fokus auf spezifische Regionen in Sachsen-Anhalt (Dessau, Magdeburg, Harzregion) – einem Bundesland, in dem selbst kein Modellversuch eingerichtet wurde;
 - ▶ mit empirischen Fragestellungen im betrieblichen Umfeld einzelner Modellversuche, beispielsweise durch qualitative Interviews in Betrieben der Modellversuchsregionen Finsterwalde, Berlin, Schwerin;
 - ▶ mit spezifischen Forschungs- und Entwicklungsaufgaben für den Bereich der schulischen Berufsausbildung, indem die Frage der Heterogenität auch unter dem Aspekt einer angemessenen Förderung hoch qualifizierter Jugendlicher in studienqualifizierenden Bildungsgängen bearbeitet wurde.
- ▶ Als potenzielle vierte Handlungsebene wird derzeit geprüft, ob der Schwerpunkt Heterogenität auch als eines der Themenfelder im Promotionsstudiengang „Berufsbildung und Personalentwicklung“ mit einem eigenen Forschungs- und Theoriefeld „Lehr- und Lernprozesse mit heterogenen Zielgruppen und in heterogenen Lernumgebungen“ aufgegriffen werden kann.

Grundsatz dieser Aktivitäten war die Idee des wechselseitigen Transfers zwischen Wissenschaft und Praxis, indem zum einen wissenschaftliche Erkenntnisse in die Modellversuche hineingetragen und dort genutzt wurden. Zum anderen wurden Erkenntnisse aus der Anwendung in den Modellversuchen in Form von Veröffentlichungen verbreitet. Sie wurden auch für die Qualifizierung des künftigen Nachwuchses an Wissenschaftlern sowie Fach- und Führungskräften aufgearbeitet, verbreitet und genutzt (vgl. WEIDEMEIER 2014, NEPOM'YASHCHA 2014).

Ein weiteres Beispiel ist die Alanus-Hochschule Alfter. Hier hat sich das Thema Heterogenität auch im Trialen Masterstudiengang „Betriebliche Berufspädagogik“ fest etabliert. Zielgruppen sind die betrieblichen Berufsausbilderinnen und -ausbilder, die in mittleren und oberen Führungspositionen tätig sind bzw. sich darauf vorbereiten („Meta-Ausbilder“). Hier wurde ein eigenes Modul „Umgang mit Heterogenität in der beruflichen Aus- und Weiterbildung“ in das Studium integriert, das auf den Erkenntnissen des Förderschwerpunkts basiert. Die Kernidee dieses Moduls besteht darin, eine Kompetenzerweiterung (wissenschaftliche Vertiefung) der Heterogenitätsproblematik durch Entwicklung von Modellen des Zusammenwirkens der Lernorte Betrieb, Bildungsdienstleister und berufliche Schule zu erreichen. Ähnliche Ansätze gibt es inzwischen auch in der beruflichen Fortbildung zum/zur staatlich geprüften Berufspädagogen/Berufspädagogin.

Der Austausch zwischen den Modellversuchen und den Studierenden wird auch durch die beiden Foren auf der Webseite www.foraus.de unterstützt.

Zu i) Verknüpfung der Modellversuchsarbeit mit regional und überregional relevanten Politik-Akteuren

Die Akteure des Modellversuchsprogramms haben hierzu zahlreiche kommunale und regionale sowie landes- und bundesspezifische Aktionen eingesetzt, z. B. durch die Zusammenarbeit mit Jobcentern, den Arbeitsagenturen und den Schulen oder in Form von Präsentationen in Berufsbildungsausschüssen der zuständigen Stellen sowie in Gremien der Bundesländer und des Bundes. Ein besonderes Beispiel für die Verknüpfung der Modellversuchsarbeit mit regional relevanten Politik-Akteuren ist eine Regionalveranstaltung zum Thema Fachkräftesicherung im Altenburger Land am 28.05.2013 (Modellversuch in Meuselwitz unter Beteiligung weiterer Modellversuchspartner). Zwei Bundestagsabgeordnete hatten hier die Schirmherrschaft übernommen. Aus diesem Kontakt sind ein immer noch andauernder Austausch und eine Unterstützung erwachsen, aus der sich eine ähnliche Verbindung in Westmittelfranken (Modellversuch Rothenburg) ergeben hat. Beide Modellversuche kooperieren darüber hinaus miteinander. Inzwischen hat auch der Parlamentarische Staatssekretär im BMBF dem Rothenburger Projekt einen Besuch mit einem fachlichen Austausch abgestattet.

Zwischen Modellversuchen und Bundestagsabgeordneten sind außerdem weitere Verbindungen entstanden (Annaberg-Buchholz/Chemnitz, Berlin, Schwerin, Hamburg, Mannheim).

Die Beauftragte für Migration, Flüchtlinge und Integration hat die Programmleitung und Modellversuchsakteure (Hamburg) zu einer Konferenz im Mai 2014 mit bundesweiter Beteiligung für eine Präsentation und die Mitarbeit in den Diskussionen eingeladen (vgl. PEHLIVAN/WESTHOFF 2014). Fraktionen des Bundestages haben ebenfalls im Laufe der Zeit Beratungsbedarf angemeldet.

Die Zusammenarbeit mit dem BMBF als fördernder Institution fand kontinuierlich prozessbegleitend in Form von regelmäßigen Besprechungen mit dem BIBB/der wissenschaftlichen Begleitung, Teilnahme an den überregionalen Veranstaltungen (Arbeitsforen)

und Einzelgesprächen mit Modellversuchen bei besonderen Anlässen statt. Wesentliche Elemente waren auch die beiden Zwischenberichte und der Abschlussbericht, die alle 17 Modellversuche zu erstellen hatten, und die Beteiligung am elektronischen Dokumentationssystem.

Dieser facettenreiche Austausch hat vielfältige Impulse im Verlauf der Programmarbeit gegeben und hat nachdrücklich positiv gewirkt. Die ehemaligen Modellversuchsträger nutzen diese Impulse auch derzeit bei Anfragen zu aktuellen Themen wie der assistierten Ausbildung und durch die Beteiligung an neuen Ausschreibungen. Hier können sie das erworbene Know-how einsetzen und für weitere Transferergebnisse sorgen. Ergänzt werden solche Aktivitäten auch durch weitergehende Publikationen mit Beteiligten anderer bildungspolitischer Programme (vgl. THIELE 2014).

Ein weiteres Beispiel für diese Aktivitäten des Transfers und der Verstetigung sind die „Thesen zur Berufsbildung im Umgang mit Heterogenität und Vielfalt“, die sich an Verantwortliche in Politik und Gesellschaft richten. Sie sind im Arbeitsforum in Schwerin (Juni 2013), im Arbeitsforum in Mannheim (November 2013) und im Netzwerktreffen in Rutesheim (Oktober 2013) als Gemeinschaftsarbeit entstanden. Sie stehen beispielhaft für die Erarbeitung gemeinsamer, übertragbarer Positionen zum Umgang mit Heterogenität und Vielfalt in der beruflichen Bildung, wurden weiterentwickelt und sind in zahlreichen Berichten, Publikationen und Diskussionsbeiträgen wiederzufinden (vgl. 6. Arbeitsforum in Mannheim, Dokumentation der Workshops 2014 sowie auch WESTHOFF, Interview 2015, 1; 2015, 2).

3. Modellversuche neuen Typs – Fazit aus der Sicht des Programms „Neue Wege/Heterogenität“

„Neue Wege in die duale Ausbildung/Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung“ ist einer von drei Förderschwerpunkten des BIBB (nach § 90 Abs. 3 Nr. 1 d Berufsbildungsgesetz, BBiG), die von 2011 bis 2014 vom BMBF finanziell gefördert wurden (insgesamt 34 Modellversuche).¹⁶ Die „Modellprogramme neuen Typs“ unterscheiden sich von früheren vor allem durch ihre stringente programmartige Organisation: einer Vorlaufphase mit einem umfassenden Forschungs- und Entwicklungsprozess (Gutachten, empirische Forschungen, Nutzung von Expertenwissen aus der Berufsbildungspraxis, bildungspolitische Diskussionen, vgl. auch Kapitel 1, Westhoff) sowie einer Ausschreibung der jeweiligen Förderrichtlinien einschließlich einer externen wissenschaftlichen Begleitung. Auf dieser Basis trifft das BIBB in Abstimmung mit dem BMBF eine Auswahl (Projekte und wissenschaftliche Begleitung). Mit dem Beginn der Arbeiten erfolgt der Aufbau einer Programmstruktur („Programmarchitek-

¹⁶ Neben dem hier dargestellten Programm „Neue Wege/Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung“ (17 Modellprojekte) waren es die Programme „Qualität in der betrieblichen Berufsbildung“ (10 Modellprojekte) sowie „Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung“ (7 Modellprojekte).

tur“) mit einem prozessbegleitenden Transfer und dem Ziel der Verstetigung des Erreichten (vgl. HEMKES/SCHEMME/MOHORIC/WESTHOFF 2015).

Die Erkenntnisse und Erfahrungen aus den vorausgegangenen Modellversuchsreihen bzw. -programmen haben den Übergang zu diesem neuen Typ ermöglicht. Für „Neue Wege/Heterogenität“ war das Programm „Flexibilitätsspielräume für die Aus- und Weiterbildung“ in vielerlei Hinsicht wegweisend, beispielsweise durch die dort erreichte enge Kooperation von KMU in Ausbildungsverbänden, mit Schulen und Bildungsdienstleistern, die Einsicht von KMU in die Notwendigkeit externer Unterstützung bei der Ausbildung und insbesondere die Nutzung der Freiräume der gestaltungsoffenen Ausbildung zum handlungs- und prozessorientierten Lernen. Die Entwicklung unterschiedlicher Modelle zur Kompetenzentwicklung der Auszubildenden und des Ausbildungspersonals sind ein Beispiel dafür, dass die Zusammenarbeit der Modellversuche in einem Programmarbeitskreis mit ergänzenden Arbeitskreisen zu aktuellen Themen übergreifend zu Ergebnissen mit erkennbaren Wirkungen über die Projektlaufzeiten hinaus geführt hat. Daraus resultiert die Publikation „Kompetenzentwicklung in der flexiblen und gestaltungsoffenen Ausbildung“, in der die Modellversuchsakteure Beiträge geleistet haben und auch externe Fachleute aus dem In- und Ausland einbezogen wurden (vgl. WESTHOFF/JENEWEIN/ERNST 2012). Damit wird deutlich, wie ernsthaft Fragen der Verstetigung, der Nachhaltigkeit und des Transfers bereits traditionell in der Modellversuchsarbeit behandelt werden. Der Übergang zu den Modellversuchsprogrammen neuen Typs hat demnach im Sinne von Kontinuität und Erneuerung zu einer Weiterentwicklung der Programmarchitektur geführt. Diese entsprach damit den komplexen Anforderungen an die Planung, Umsetzung, Steuerung, in der z. B. eine kontinuierliche fachwissenschaftliche Prozessbegleitung, die Moderation, die Abstimmung und Kooperation, die Dokumentation sowie die Auswertung und – ganz allgemein gesprochen – die Verbreitung enthalten sind.

Der Einsatz der wissenschaftlichen Begleitungen in enger Kooperation mit dem BIBB ist auch zukünftig von zentraler Bedeutung, um die Programmperspektive und den Einzelversuch im Blick zu halten und somit Synergien aufzudecken und herzustellen. Für zukünftige Programme gilt es auf der Basis der Erfahrungen, sich prozessbegleitend und auswertend kontinuierlich an folgenden Fragen zu orientieren:

- ▶ Wie wird der Handlungsforschungsansatz in der Arbeit umgesetzt (den Prozess moderieren, Impulse geben, evaluieren, dokumentieren, auswerten ...)?
- ▶ Welche Wege werden beschritten, um die Balance von Bewerten und Mitgestalten herzustellen?
- ▶ Wie ist es möglich, formative und summative Evaluation zu vereinbaren?
- ▶ Wie kann es gelingen, gleichermaßen Synergien aus der Programmperspektive und des Einzelversuchs aufzudecken?
- ▶ Wie wirkt sich eine zusätzliche wissenschaftliche Expertise auf der Ebene der einzelnen MV auf die Entwicklung des FSP insgesamt aus?

- ▶ Inwieweit kann es gelingen, die Modellversuche des jeweiligen Förderschwerpunkts zu vergleichen, um auf diese Weise Gemeinsamkeiten und Unterschiede aufzudecken und damit die Strategien und Methoden weiter zu vervollkommen?
- ▶ Wie können parallele Förderschwerpunkte zu unterschiedlichen Themen zusammenarbeiten und verglichen werden?
- ▶ Welche Veränderungen sind für die Zukunft sinnvoll und erforderlich, um zur Weiterentwicklung des Forschungs- und Entwicklungsansatzes „Modellversuche“ beizutragen?

Insgesamt kann festgehalten werden, dass die Modellversuche zur Heterogenität ihre Zielgruppen, insbesondere die kleinen und mittleren Unternehmen sowie Jugendliche und junge Erwachsene, erreicht haben: Ihre Dienstleistungen stießen auf große Resonanz und entfalteten vielfältige Wirkungen. Sie haben beigetragen

- ▶ zur Verbesserung des Ausbildungsmarketings,
- ▶ zur Nutzung der Flexibilitätspotenziale einer gestaltungsoffenen Ausbildung, die vor allem die Kompetenzentwicklung der Auszubildenden fördert,
- ▶ zur Qualifizierung und Sensibilisierung von Ausbildern und Ausbilderinnen sowie ausbildenden Fachkräften für den Umgang mit zunehmender Heterogenität,
- ▶ zum Transfer der Ergebnisse in Wissenschaft und Politik,
- ▶ zur Weiterentwicklung von Instrumenten und Handlungsansätzen, die bereits in anderen Programmen erprobt wurden,
- ▶ zum Aufbau von regionalen und überregionalen Netzwerken, die sich inzwischen fest etabliert haben.

Die Transferprozesse sind besonders erfolgreich, wenn sie wirksam durch Kammern, Landesverwaltungen und Politiker auf Bundes- und Landesebene unterstützt werden. Hier könnte das in einem der Projekte im Programm „Flexibilität und Gestaltungsoffenheit“ als Transferstrategie eingesetzte „Promotorenmodell“ zur Bestimmung von Interessen- bzw. Empfängergruppen neu überprüft und angewandt werden (vgl. HOLLMANN/SCHAUMANN/WALTER 2008).

In diesem Sinne gilt es, künftig noch stärker als bisher, Transferprozesse systematisch zu organisieren sowie finanziell und personell abzusichern und darauf zu achten, dass die Verbreitung, die Verstetigung und der Transfer der Resultate der Modellversuche und des Förderschwerpunkts insgesamt auf Nachhaltigkeit und Wirksamkeit des Programms abzielen.

Literatur

6. Arbeitsforum in Mannheim, Dokumentation der Workshops 2013 – URL: www.bibb.de/heterogenitaet (Stand: 26.05.2015)
- BIBB-Kongress 2011, der Christiani Ausbilder- und Ausbilderinnentag 2012, die Hochschultage berufliche Bildung (2011 in Osnabrück, 2013 in Essen, 2015 in Dresden, in: Veranstaltungsdokumentationen – URL: www.bibb.de/heterogenitaet (Stand: 15.06.2015)
- BIBB (Hrsg.): Fachkräftesicherung durch Vielfalt - Praxiserprobte Wege für mehr Erfolg in der dualen Ausbildung. Bonn 2015
- ERNST, Helmut; JABLONKA, Peter; JENEWEIN, Klaus; MARCHL, Gabriele: Wissenschaftliche Begleitung des Förderschwerpunkts „Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung“. Synthesebericht (unveröffentlicht). Bonn 2015
- ERNST, Helmut; WESTHOFF, Gisela: Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung (unveröffentlicht). München 2014
- FRENCH, Martin: Qualifizierung und Professionalisierung von Lehr- und Bildungspersonal im baltischen Seeraum, Vortrag: TNet-Frühjahrstagung (unveröffentlicht). Bonn 2015
- HEMKES, Barbara; SCHEMME, Dorothea; MOHORIC, Andrea; WESTHOFF, Gisela: Modellversuche in der beruflichen Bildung, Gestaltung und Nutzen, neue Aufgaben (unveröffentlicht). Bonn 2015
- HOLLMANN, Christian; SCHAUMANN, Uwe; WALTER, Hans-Josef: Flex.Potential. Abschlussbericht zum Modellversuch „Nutzung von Flexibilitätspotenzialen der Aus- und Weiterbildung im Kontext eines Berufslaufbahnkonzeptes des Kraftfahrzeugtechniker-Handwerks“. Köln 2008
- KRINGS, URSULA; WESTHOFF, Gisela: Ausbildungsorientierte Alphabetisierung – Eine innovative Strategie für den Umgang mit Vielfalt und Heterogenität in der beruflichen Bildung. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 44 (2015) 2, S. 34–35
- NEPOM ´YASHCHA, Yuliya: Geschlechterdifferenzierung in technischen Berufen unter dem Aspekt wachsender Heterogenität. Magdeburg 2014
- PEHLIVAN, Arzu; WESTHOFF, Gisela: „Unternehmen bilden aus – worauf kommt es an?“. Vortrag (unveröffentlicht). Hamburg 2014
- Pinnwand und Forum unter: www.foraus.de; Stand: 15.06.2015)
- RITZERFELD, Joachim; OSINSKI, Andreas: Mit Jugendwohnen gegen Fachkräftemangel. Modellversuch stärkt Zusammenarbeit zwischen Jugendhilfe und Unternehmern. In: Aspekte der Jugendsozialarbeit (2014) 73, S. 32–33
- SCHLICHTKRULL-GUSE, Matthias von: Aktuelle Themen beim Jugendwohnen. In: Aspekte der Jugendsozialarbeit (2014) 73, S. 4–7
- THIELE, Peter: Editorial, in: ALBRECHT, Günter; RAITHEL, Thomas (Hrsg.): Ausbildungscoaching und externes Ausbildungsmanagement. Hamburg 2014, S. 7 f.
- WEIDEMEIER, Christin: Handlungsansätze zur Prävention und Intervention von Ausbildungsabbrüchen unter dem Aspekt wachsender Heterogenität. Magdeburg 2014

- WESTHOFF, Gisela: Anregungen zum Umgang mit Vielfalt und Heterogenität in der beruflichen Bildung. Vortrag (unveröffentlicht). München 2014
- WESTHOFF, Gisela: Jugendliche sind nicht das Problem, sondern ein Teil der Lösung (Interview 2015). In: <https://wap.igmetall.de/wap/bibb-modellversuche-neue-Wege-in-die-ausbildung-9758.htm> (Stand: 24.08.2015)
- WESTHOFF, Gisela: Vielfältig, wandelbar und international – Heterogenität als Chance – mit gezielter Förderung gegen den Fachkräftemangel. In: Aspekte der Jugendsozialarbeit (2015) 73, S.18–22
- WESTHOFF, Gisela; JENEWEIN, Klaus; ERNST, Helmut (Hrsg.): Kompetenzentwicklung in der gestaltungsoffenen Aus- und Weiterbildung. Bonn 2012

Schlagworte

Transfer, Verstetigung, Förderinstrumente, Handlungsansätze, Weiterentwicklung

Michael Heister, Barbara Hemkes, Helmut Ernst

▶ 4. Interview: Forschung und Entwicklung in Modellversuchen – Herausforderungen für Politik, Wissenschaft und Berufsbildungspraxis¹⁷

Helmut Ernst

Einleitung

Michael Heister und Barbara Hemkes zeichnen im BIBB verantwortlich für die Klärung der organisatorischen und didaktisch-methodischen Rahmenbedingungen beruflichen Lernens, für die Durchführung und fachliche Betreuung von Programmen zur Förderung und Entwicklung der beruflichen Bildung sowie für die Einführung und Umsetzung zukunftsweisender Bildungskonzepte.

Beide heben hervor, dass mit den Förderschwerpunkten der Modellversuche neuen Typs der Transfer von Erfahrungen, Konzeptionen und Erkenntnissen in die Berufsbildungspraxis und -forschung gelungen ist.

In diesem Sammelband werden die Synergien, die im Förderschwerpunkt „Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung“ erarbeitet worden sind, ausführlich dargestellt. Deutlich wird, dass vor allem die Einbeziehung der Unternehmen als aktive Partner in die Modellversuchsarbeit wichtig war. Damit wurde für viele Unternehmen die Fachkräftesicherung über die eigene Ausbildung zum „Prinzip“ der Arbeit. Die Modellversuche konnten Unternehmen bereits bei der Berufsorientierung und Berufsvorbereitung als Kooperationspartner gewinnen.

Die Programmebene hat in dem Förderschwerpunkt eine hohe Bedeutung gewonnen. So wird in den Interviews auch herausgestellt, dass an konkreten Fragestellungen, wie die für alle Modellversuche geltenden Handlungsfelder, gemeinsam gearbeitet werden kann. Der bundesweite Transfer – über die regionale Komponente hinaus – ist als eine zentrale Aufgabe angenommen worden. Portale wie etwa foraus.de mit den dort eingestellten Handlungsangeboten für die Praxis sind ein Beispiel dafür.

¹⁷ Die Interviews mit Barbara Hemkes, Leiterin des Arbeitsbereichs 3.3 „Qualität, Nachhaltigkeit, Durchlässigkeit“ im Bundesinstitut für Berufsbildung und mit Prof. Dr. Michael Heister, Leiter der Abteilung 3 „Berufliches Lehren und Lernen, Programme und Modellversuche“ im Bundesinstitut für Berufsbildung führte Prof. Dr. Helmut Ernst, Hochschule Wismar, Mitglied im Team der wissenschaftlichen Begleitung des Modellversuchsförderschwerpunkts.

Interview mit Barbara Hemkes

Frage:

Als Leiterin des Arbeitsbereichs 3.3 „Qualität, Nachhaltigkeit, Durchlässigkeit“ ist Ihnen die Umsetzung des Konzepts „Ergebnisse bei der Umsetzung des Konzeptes der MV-Programme neuen Typs“ ein besonderes Anliegen. Wie sehen Sie den Prozess der Umsetzung und welche Rolle spielt dabei das Heterogenitätsprogramm?

Barbara Hemkes:

Mit dem neuen Ansatz wurde eine neue Qualität in der MV-Forschung erreicht. Es gelang, die Ergebnisse auf Programmebene zusammenzuführen. Daraus gehen wichtige Erkenntnisse klarer als früher hervor. Es wurde der wissenschaftliche Anspruch eingelöst, sowohl theoriegeleitet als auch theoriebildend zu arbeiten. Die wissenschaftliche Begleitung auf Programmebene konnte so wesentlich fokussierter arbeiten.

Allerdings kann dabei nicht die wissenschaftliche Begleitung des Einzelversuchs im Mittelpunkt stehen; deshalb hat es sich bei einer Reihe von MV als sehr positiv erwiesen, wenn sie ergänzend über eigene wissenschaftliche Kompetenz verfügten. Dieses Vorgehen sollte für die zukünftige Arbeit berücksichtigt werden.

Im Programm „Heterogenität“ wurde ein Format entwickelt, das die Zusammenarbeit der Modellversuche und den Diskurs untereinander, also mit der wissenschaftlichen Begleitung und der Programmleitung, gefördert hat. Daraus ist ein funktionierendes Netzwerk entstanden, aus dem wichtige Impulse für die weitere Arbeit, den Transfer und die Verstetigung hervorgegangen sind. Sehr hilfreich für die Evaluierung des neuen Programmtyps war, dass die Programmleiterinnen im BIBB und die wissenschaftlichen Begleitungen der drei Modellprogramme des AB 3.3 zum Ende der Laufzeit der Programme einen strukturierten Austausch aufgenommen haben. Das ist bei künftigen Vorhaben zu intensivieren und vor allem schon zu Beginn der Laufzeit zu starten, um so Synergieeffekte über die einzelnen Programmnetzwerke hinaus zu generieren und zu verstärken.

Frage:

Welche Fortschritte konnten mit dem „neuen Typ“ der Modellversuchsforschung und -entwicklung erzielt werden? Wo liegen Entwicklungspotenziale?

Barbara Hemkes:

Wir haben gelernt, dass es neben der Ebene der einzelnen Projekte die Programmebene mit einer ganz eigenen Qualität gibt. Dadurch können der Innovations- und der Transferprozess erheblich gestärkt werden. So gilt es auch, eigene Kommunikationsstrukturen auf der Programmebene – nicht nur in der letzten Phase – mit Interessierten an den Programmen respektive deren Themen zu etablieren.

Natürlich ist der Innovationsprozess in den Modellprogrammen ergebnisoffen, aber die Suche nach Lösungen ist transparent und kalkulierbar zu gestalten. Die drei Programme stellten die wissenschaftlichen Begleitungen vor neue Herausforderungen: Im Sinne der Handlungsforschung waren einerseits die Prozesse der Einzelprojekte zu unterstützen, zu moderieren und zu evaluieren und andererseits die beabsichtigte Vielfalt der Projekte zu dem gemeinsamen Thema der Programme zusammenzuführen, eingebettet in den Wissenschafts-, Praxis- und Politikdialog. Im Heterogenitätsprogramm wurden hierzu fünf Handlungsfelder für das gemeinsame Vorgehen identifiziert. Dadurch konnten eine Transparenz hergestellt und die Ziele erreicht werden. Künftig sollten Formate gefunden werden, um diese Prozesse zu intensivieren.

Frage:

Welche Rolle kommt der Programmleitung im BIBB sowohl in der Zusammenarbeit mit den Modellversuchen als auch mit der wissenschaftlichen Begleitung und dem BMBF zu?

Barbara Hemkes:

Das BIBB hat den gesetzlichen Auftrag, Modellversuche zu fördern, d. h. den organisatorischen Rahmen zu stellen und die fachlichen Leitfragen zu formulieren. Diese werden nach wissenschaftlichen Standards formuliert, müssen aber daran gleichzeitig die Bedarfe und Veränderungspotenziale in der Praxis bedienen. Die wissenschaftlichen Begleitungen hatten in der zurückliegenden Förderphase eine doppelte, nicht immer konfliktfreie Rolle: Sie sind einerseits eigenständig wissenschaftlich forschend tätig, andererseits müssen sie als wissenschaftliche Dienstleister vom Auftraggeber BIBB definierte Leistungen erbringen.

Frage:

Welche Synergien erwachsen aus dieser neuen Form der Zusammenarbeit?

Barbara Hemkes:

Synergien erwachsen aus konkreten Fragestellungen, an denen gemeinsam gearbeitet wird, z. B. durch die Entwicklung der gemeinsamen Handlungsfelder im Heterogenitätsprogramm. Als Beispiel dafür steht die assistierte Ausbildung, deren Umsetzung wir im Programm für einen innovativen Umgang mit Heterogenität und Vielfalt weiterentwickelt haben.

Synergien sind durch die aktive Vernetzung der Einzelprojekte im gemeinsamen Programm und darüber hinaus entstanden. Im Heterogenitätsprogramm waren die thematisch ausgerichteten Arbeitsforen und Netzwerktreffen besonders wirksam. Das gilt auch für die zahlreichen Kooperationspartnerschaften, in deren Zentrum die Unternehmen stehen.

Frage:

Welche Erwartungen haben Sie an Veröffentlichungen und wie können die Medien des BIBB hierzu genutzt werden?

Barbara Hemkes:

Die Projekte in den drei Modellprogrammen haben zum Teil sehr fleißig in unterschiedlichsten Formaten veröffentlicht – dies konnten wir über die Internetseiten der Modellversuche auf der BIBB-Homepage darstellen. Auf Programmebene haben wir vor allem in Newslettern über aktuelle Entwicklungen informiert. In jährlichen Infobriefen der drei Programme wurden die Arbeitsweisen, Fortschritte und Ergebnisse abgebildet. Auf Portalen, wie etwa www.foraus.de, konnten Handlungsangebote für die Praxis eingestellt und eine Diskussion mit der Fachöffentlichkeit angeregt werden. Diese werden weiterhin sowohl auf der dortigen Pinnwand als auch in den Foren aktiv genutzt.

Insgesamt müssen wir uns aber stärker auf die Nachfrage konzentrieren. Für einen intensiven, systematischen Transferprozess brauchen wir eine finanzielle und personelle Absicherung.

Michael Heister im Interview

Frage:

Wie sehen Sie die gegenwärtige Situation der Fachkräftesicherung angesichts des demografischen Wandels, der höheren Anforderungen an Ausbildungsplatzbewerber/-bewerberinnen und der Konkurrenz hochschulischer und beruflicher Bildungsabschlüsse im dualen System?

Michael Heister:

Die Fachkräftesicherung, das haben viele kleine und mittlere Unternehmen zum Prinzip ihrer Arbeit gemacht, läuft vor allem über eine eigene erfolgreiche Berufsausbildung. Immer mehr Betriebe sichern auf diesem Weg ihren eigenen Nachwuchs. Hier besteht auch die beste Kenntnis darüber, welche Berufe und Qualifikationsprofile künftig gebraucht werden. Daher haben die Modellversuche des Förderschwerpunkts „Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung“ den richtigen Weg gewählt und vor allem die Unternehmen als aktive Partner für die Modellversuchsarbeit gewonnen.

Vor allem die Berufsorientierung spielt für eine erfolgversprechende Berufswahl eine entscheidende Rolle. An diesem vielschichtigen Prozess sind unterschiedliche Zielgruppen beteiligt, und es gibt regionale Besonderheiten. Er hat unterschiedliche Start- und Eckpunkte. Betriebe haben die Verantwortung, ihre Ausbildung attraktiv zu gestalten, sowohl für Mädchen und Jungen, und vor allem auch die „richtigen“ Jugendlichen für die „richtigen“ Berufe auszuwählen.

Gerade im Förderschwerpunkt gab es interessante Entwicklungen bezüglich der Auswahlprozesse, die sich weg von der reinen Betrachtung der Schulnoten hin zu Assessments (diagnostische Verfahren zum Erstellen eines Kompetenz- bzw. Anforderungsprofils) bewegen. Von zentraler Bedeutung ist auch ein bewusstes Ansetzen an den Stärken der Jugendlichen. So kann auch eine nicht so gute Schülerin oder ein nicht so guter Schüler durchaus Talente haben, die in einem bestimmten Ausbildungsberuf besonders nachgefragt werden.

Für die Rekrutierung werden immer häufiger auch soziale Medien genutzt, um die Jugendlichen adäquat anzusprechen. Insbesondere Facebook spielt hier eine wesentliche Rolle.

Ein wichtiger Forschungsschwerpunkt des BIBB befasst sich mit der Frage, welche Ausbildungen die Wirtschaft in den nächsten Jahrzehnten benötigt. Berufliche Flexibilität und die Anschlussfähigkeit von Qualifikationen spielen daher eine immer größere Rolle. Berufs- und Hochschulbildung sollen zu gleichwertigen Wegen im bestehenden Bildungssystem ausgebaut und stärker miteinander verzahnt werden. Auf jeden Abschluss muss ein guter Anschluss folgen.

Ausbildungen mit einem gemischten Qualifikationsprofil sind flexibler und können sich schneller auf wirtschaftliche Bedarfe einstellen. Die Hürden bei einem Wechsel von einer be-

ruflichen in eine akademische Ausbildung sind derzeit relativ hoch. Hier besteht Handlungsbedarf. Hybride Ausbildungsformate leisten einen wichtigen Beitrag zur Fachkräftesicherung. Diese sind flexibel einsetzbar und können sich gut an neue Technologien anpassen. Der Trend zur Akademisierung der beruflichen Ausbildungen wird sich zunächst einmal fortsetzen. Besonders für Berufsausbildungsgänge mit einem größeren theoretischen Anteil bietet es sich an, Module in Hochschulen zu entwickeln. Allerdings sollten Hochschulen die im Betrieb erworbenen Kompetenzen stärker als bisher anerkennen bzw. würdigen. Zur Förderung der Durchlässigkeit zwischen beruflicher und hochschulischer Bildung hat das BMBF nicht zuletzt mit Unterstützung des BIBB schon sehr viel auf den Weg gebracht, allerdings bleibt hier noch viel zu tun. Letztendlich ist es aber die Einstellungspolitik von Unternehmen, die über die Gleichwertigkeit entscheidet. Hier sind insbesondere die Personalabteilungen gefordert.

Frage:

Mit welchen Strategien begegnen wir den Herausforderungen, die sich aus der Migration und wachsenden Flüchtlingszahlen für die Berufsbildung ergeben? Welche Programme stehen dazu auf der Tagesordnung und inwieweit können Erfahrungen aus den Modellversuchen des Heterogenitätsschwerpunkts genutzt werden?

Michael Heister:

Zu den unterschiedlichen Ausbildungssituationen, auf die sich Ausbilder/-innen verstärkt einstellen und vorbereiten, gehört auch eine zunehmende Heterogenität der Auszubildenden infolge von Migrationsbewegungen. Daher ist zu begrüßen, dass sich die Modellversuche auch dieser Aufgabe gestellt haben. Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang die Entwicklung von Modulen zur Ausprägung interkultureller Kompetenz im Rahmen der AEVO, wie sie z. B. in Hamburg und in Mannheim entwickelt und erprobt wurden.

Viele Zugewanderte werden auf Arbeitsplätzen eingesetzt, die nicht ihren Qualifikationen entsprechen. Immer wieder werden qualifizierte Migrantinnen und Migranten so behandelt, als seien sie unqualifiziert oder ungelernt. Viele sind allein aus diesem Grund auf staatliche Transferleistungen angewiesen. Die mit den Anerkennungsgesetzen des Bundes und der Länder auf den Weg gebrachten Regelungen zur Verbesserung der Feststellung und Anerkennung von im Ausland erworbenen beruflichen Qualifikationen und Berufsabschlüssen tragen aber erste Früchte. Dies gilt sowohl im Interesse der Menschen mit Migrationshintergrund als auch der Wirtschaft. Auch künftig wird sich das BIBB intensiv mit diesen Fragen beschäftigen, insbesondere im Rahmen eines Projekts zum Monitoring des Anerkennungsgesetzes des Bundes.

Frage:

Inklusion ist ein großes Thema in der Bildungspolitik und zunehmend auch in der Berufsbildungspolitik. Welche Bedeutung spielt in dem Zusammenhang die Berufsorientierung, zu der ja auch im Förderschwerpunkt vielfältige Instrumente entwickelt wurden?

Michael Heister:

In den letzten Jahren gibt es einen eindeutigen Trend zum Ausbau der Berufsorientierung auf Bundes- und auf Länderebene durch diverse Programme in den Hauptschulen, Mittelschulen etc. Dies ist aus der Historie der letzten Jahre durchaus verständlich. So heißt es im BIBB-Datenreport 2012: „Durch einen Ausbau der Berufsorientierung kann einerseits dem drohenden Fachkräftemangel entgegengewirkt werden, andererseits können Matchingprobleme an der unmittelbaren Schnittstelle Schule – Beruf beseitigt werden.“

Vor diesem Hintergrund liegt es nahe, die natürlich begrenzten finanziellen Mittel nicht unbedingt in Gymnasien einzusetzen. Letztendlich bedeutet dies aber, dass Berufsorientierung zu einem Angebot für „benachteiligte“ Jugendliche wird. Dies ist so nicht zu akzeptieren. Unterstützung bei der Berufswahl muss zu einem „regulären“ Angebot für alle jungen Menschen in ihrer Vielfalt und Unterschiedlichkeit werden: Berufsorientierung darf nicht als Benachteiligtenförderung missverstanden werden.

Diese Ungleichbehandlung findet sich im Übrigen nicht nur auf der Ebene der Ausrichtung und Finanzausstattung von Programmen. Sie setzt sich leider auch auf der curricularen Ebene fort, wie sich an zahlreichen Länderprogrammen ablesen lässt. In den Gymnasien findet Berufsorientierung bis zur zehnten Klasse zwar statt, allerdings in einem zeitlich wesentlich geringeren Maße als in Hauptschulen und ähnlichen Schultypen, wo zum Teil ein ganzer Tag in der Woche dem Thema gewidmet wird. Dies führt zu einer erheblichen Benachteiligung von Schüler/-innen, die nach Abschluss der Sekundarstufe 1 in ein Gymnasium wechseln wollen, weil diese dann schlichtweg weniger Fachunterricht erhalten. Außerdem fällt auf, dass eine curriculare Verknüpfung mit der Berufspraxis in den Haupt- und Gesamtschulen stattfindet, während sie in den Gymnasien weitgehend außen vor bleibt.

Um es noch einmal deutlich hervorzuheben: Berufsorientierung sollte als Unterstützung im Berufswahlprozess allen jungen Menschen zur Verfügung stehen und nicht als „Maßnahme der Benachteiligtenförderung“ etikettiert werden. Darüber hinaus geht es auch um Studienorientierung und Fragen wie duale Berufsausbildung und/oder Studium oder um Schwerpunktfächer, die in der gymnasialen Oberstufe gewählt werden sollen. Im umfassenden Sinne sollte deshalb von Berufs- und Studienorientierung gesprochen werden, so wie es in Reformkonzepten einzelner Bundesländer bereits aufgenommen wurde.

Mit dem Ausbau der Studien- und Berufsorientierung kommt auch eine hohe Verantwortung auf die Lehrkräfte zu. Sie müssen die Schülerinnen und Schüler aktiv begleiten und als Ansprechpartner zur Verfügung stehen. Gleichzeitig müssen sie mit den Eltern zusammenarbeiten, die, wie wir aus mehreren Untersuchungen wissen, die wichtigsten Bezugspersonen im Bereich der Berufsorientierung sind. Dies ist im Übrigen noch einmal ein wichtiger Punkt: Zwar gibt es Forschungen zur Rolle der Eltern bei der Berufsorientierung. Uns fehlen aber grundsätzlich aussagekräftige Analysen, wie eine gelungene Berufsorientierung aussehen sollte. Dies ist umso erstaunlicher, als dieser Bereich bereits heute mit erheblichen Programmmitteln ausgestattet ist. Es wäre wünschenswert, dass es gelingt, die positiven Wirkungen von Berufsorientierung mit wissenschaftlichen Untersuchungen zu unterlegen.

Frage:

Haben sich die Modellversuche neuen Typs bewährt und in welcher Hinsicht sollten sie sich künftig weiterentwickeln?

Michael Heister:

Zunächst ein Vergleich der Modellversuche „alten“ und „neuen“ Typs. „Alter“ Typ: Die Anträge seitens der Projektträger einschließlich einer jeweils eigenen wissenschaftlichen Begleitung werden dem BIBB vorgelegt; die Entscheidung fällt in Absprache mit dem BMBF. „Neuer“ Typ: Ein Thema wird nach entsprechenden Voruntersuchungen ausgewählt, danach erfolgt eine entsprechende Ausschreibung durch das BIBB, Auswahl der Skizzen/Anträge durch das BIBB in Absprache mit dem BMBF, eine gemeinsame wissenschaftliche Begleitung für das gesamte Programm und die einzelnen Modellversuche wird ebenfalls nach Ausschreibung vergeben, Arbeit in enger Abstimmung mit der Programmleitung im BIBB.

Dieser Ansatz hat sich in drei Programmen (Heterogenität, Qualität und Nachhaltigkeit), deren Laufzeit kürzlich beendet worden ist, bewährt.

Eine Besonderheit der Modellversuchsprogramme ist die enge Einbindung von Betrieben, die bisher mit großem Erfolg eingesetzt wurde. Die hohe Beteiligung der Betriebe belegt das grundsätzliche Interesse an der Ausbildungsbeteiligung zur Fachkräftesicherung. Zahlreichen Unternehmen ist auch bewusst, dass, wenn sie zwei Jahre lang keine Auszubildenden eingestellt haben, ein neuer Einstieg äußerst schwierig ist.

Ein zentraler Unterschied der Modellversuchsforschung zu anderen Programmen liegt darin, dass Modellversuchsprogramme nicht auf Teilnehmerzahlen, sondern auf die Beteiligung und Unterstützung von Betrieben ausgerichtet sind und die Möglichkeit eröffnen, Ansätze zu entwickeln, zu erproben und zu verstetigen. Modellversuche haben zudem vielfach eine regionale Komponente. Eine wichtige Aufgabe liegt aber trotzdem in einem (bereits während des laufenden Prozesses beginnenden) bundesweiten Transfer der Ergebnisse. Die Laufzeit von Modellversuchen ist im Allgemeinen auf die Dauer einer betrieblichen Ausbildung (ca. drei Jahre) ausgerichtet. Aus förderpolitischer Sicht stellt sich die Frage, ob Modellversuchsprogramme gegebenenfalls auch mit einer kürzeren Laufzeit zu tragfähigen Ergebnissen kommen. Rückblickend auf das Programm „Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung“ gilt: Aus heutiger Sicht könnte es zudem zielführend sein, die übergeordneten Themen und Ziele nach Möglichkeit enger zu konzipieren.

Für die Zukunft ist zu klären, mit welchen Themen neue Modellversuchsprogramme verknüpft werden sollten (z. B. Berufsorientierung, Nachhaltigkeit, duale Studiengänge). Der zukünftige Stellenwert der Forschung und Entwicklung mit Hilfe von Modellversuchen wird derzeit mit dem BMBF, den Sozialpartnern und dem Wissenschaftlichen Beirat des BIBB diskutiert.

Abkürzungsverzeichnis

AbA	Assistierte betriebliche Ausbildung
abH	ausbildungsbegleitende Hilfen
AdA	Ausbildung der Ausbilder
AG BFN	Arbeitsgemeinschaft Berufsbildungsforschungsnetz
AEVO	Ausbilder-Eignungsverordnung
AnHand	Ausbildungsnetzwerk Handgemacht in der Städteregion Aachen
ANKOM	BMBF-Initiative „ANKOM – Übergänge von der beruflichen in die hochschulische Bildung“
AoBp	Ausbildungsorientiertes Betriebspraktikum
ASG	Anerkannte Schulgesellschaft Sachsen mbH
ASM	Arbeitsgemeinschaft Selbstständiger Migranten e. V. Hamburg
ATU	Arbeitsgemeinschaft türkischer Unternehmer und Existenzgründer Hamburg e. V.
AWO	Arbeiterwohlfahrt, Landesverband Saarland e. V.
BA	Bundesagentur für Arbeit
BaE	Berufsausbildung in einer außerbetrieblichen Einrichtung
BBG	Betriebliche Berufsbildung und Berufsbildungsmanagement
BBiG	Berufsbildungsgesetz
BeKo	Berufskompetenz
bevoplus	Betriebliche Berufsvorbereitung „bevoplus“: Nutzung von Ausbildungspotenzialen für KMU in Ostbayern: Förderung von heterogenen jugendlichen Zielgruppen auf dem Weg in die duale Ausbildung
BerEb	Berufseinstiegsbegleitung
BFJ	Bundesfreiwilligendienst
BIBB	Bundesinstitut für Berufsbildung
BIT	Berufsforschungs- und Beratungsinstitut für interdisziplinäre Technikgestaltung e. V.
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BOP	Berufsorientierungsprogramm
BridA	Brücke in die duale Ausbildung
BvB	berufsvorbereitende Bildungsmaßnahmen
DECVET	BMBF-Pilotinitiative „DECVET – Entwicklung eines Leistungspunktesystems in der beruflichen Bildung“
DeGEval	Gesellschaft für Evaluation e. V.
DEHOGA	Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e. V.

DIHK	Deutscher Industrie- und Handelskammertag
DIPF	Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung
EE	Landkreis Elbe-Elster
EEPL	Entwicklungsgesellschaft Energiepark Lausitz, Finsterwalde
EJSA	Evangelische Jugendsozialarbeit in Westmittelfranken, Rothenburg o. d. T.
ESF	Europäischer Sozialfond
etz	Elektro Technologie Zentrum der Innung für Elektro- und Informationstechnik Stuttgart
EXAM	Externes Ausbildungsmanagement
f-bb	Forschungsinstitut Betriebliche Bildung gGmbH
FeeBo	Feedbackfragebogen
FSA	Fachkräftesicherung für kleine und mittlere Unternehmen – Arbeitnehmerüberlassung als neue Richtung des externen Bildungsmanagements
FSJ	Freiwilliges Soziales Jahr
FSP	Förderschwerpunkt
GAP	Gewinnung, Aktivierung, Passung
GEBIFO	Gesellschaft zur Förderung von Bildungsforschung und Qualifizierung mbH
GPC	Good Practice Center
HWK	Handwerkskammer
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
IHK	Industrie- und Handelskammer
ifm	Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim
IFP	Gesellschaft für Fortbildung und Personalentwicklung mbH
ifw MBZ	Meuselwitzer Bildungszentrum GmbH
IOS	Initiative Oberschule
ikubiz	Interkulturelles Bildungszentrum Mannheim
ISOB	Institut für sozialwissenschaftliche Beratung GmbH
IVE	International Vocational Education
IW Köln	Institut der deutschen Wirtschaft Köln
JAU	Jung und Alt im Unterricht
KAbA	Kompetenzzentrum für Assistierte betriebliche Ausbildung
KFV	Kompetenzfeststellungsverfahren
KoBa	Kooperative betriebliche Ausbildung von Jugendlichen mit Förderbedarf
Kolping	Verband der Kolpinghäuser e. V.
KOMPLAN	Kompetenzentwicklungsplanung durch strategische Ausbildung
KomZet	Kompetenzzentrum Ausbau und Fassade für das Stuckateur-Handwerk
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
LAG	Landesarbeitsgemeinschaft Mädchenpolitik e. V. Baden-Württemberg
LBM	Lehramt an berufsbildenden Schulen

MELBA	Merkmalprofile für die Eingliederung Leistungsgewandelter und Behinderter in Arbeit
MINT-Berufe	Berufe in den Bereichen Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik.
MehrWERT	MehrWERT Fachkraft – flexible Coaching- und (Fort-)Bildungsmodulare für KMU, Fachkraft zur Sicherung und zum Ausbau des Fachkräftepotenzials
M-V	Mecklenburg-Vorpommern
MV	Modellversuch/e
nha	netzwerk hamburger ausbildungsagenturen
OSL	Oberspreewald-Lausitz
OSZ	Oberstufenzentren
OvGU	Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg
OWL	Ostwestfalen-Lippe
saz	Schweriner Ausbildungszentrum e. V.
SALSS	Forschungsgruppe SALSS
S’Cool Wiki	Gezielte Förderung der Fach-, Medien- und Sozialkompetenz von heterogen zusammengesetzten Nachwuchskräften für das Elektro- und IT-Handwerk über eine Web-2.0-gestützte Kollaborationsplattform
SGB	Sozialgesetzbuch
SIDUM	Studentische Unternehmensberatung e. V., Magdeburg
SoWiBeFo	Verein für sozialwissenschaftliche Beratung und Forschung e. V. Regensburg
TTnet	Teachers and Trainers Network Deutschland: Netzwerk für Innovation bei der Qualifizierung des Berufsbildungspersonals
TV FAF	Tarifvertrag zur Förderung von Ausbildungsfähigkeit
TZA	Teilzeitberufsausbildung
ÜbA	Überbetriebliche Ausbildungsstätte
VabW	Verein für allgemeine und berufliche Weiterbildung e. V.
VKK Bog	Regionales Netzwerk VKK Bog: Initiative „Berufsschulklasse für Verfahrensmechaniker/innen für Kunststoff und Kautschuk in Ostbayern“
WAT	Wirtschaft, Arbeit, Technik
WEQUA	Wirtschaftsentwicklungs- und Qualifizierungsgesellschaft mbH Lauchhammer
ZUBKom	biographische Kompetenzbilanzierung
Zukunftsbau	Zukunftsbau GmbH, Berlin
ZWH	Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk

Autorinnen und Autoren

Prof. Dr. Günter Albrecht, GEBIFO Berlin

Stephan Bacher, Kompetenzzentrum Ausbau und Fassade für das Stuckateurhandwerk, Rutesheim

Frank Berg, Entwicklungsgesellschaft Energiepark Lausitz, Finsterwalde

Patricia Bonaventura, AWO Landesverband Saarland e. V., Saarbrücken

Prof. Dr. Helmut Ernst, Hochschule Wismar

Dr. Roland Falk, Kompetenzzentrum Ausbau und Fassade für das Stuckateurhandwerk, Rutesheim

Dr. Heidi Felsche, Otto-von-Guericke-Universität, Institut für Berufs- und Betriebspädagogik, Magdeburg

Dr. Thomas Freiling, Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb), Nürnberg

Petra Gohlke, Elektro Technologie Zentrum Stuttgart

Sibylle Hahn, LAG Mädchenpolitik Baden-Württemberg, Stuttgart

Ines Hochtritt, ifw Meuselwitzer BildungsZentrum GmbH, Meuselwitz

Brigitte Hörmann, Verein für allgemeine und berufliche Weiterbildung e. V., Alsdorf

Peter Jablonka, Forschungsgruppe SALSS, Berlin

Prof. Dr. Klaus Jenewein, Otto-von-Guericke-Universität, Institut für Berufs- und Betriebspädagogik, Magdeburg

Georg Kolbe, Berufsforschungs- und Beratungsinstitut für interdisziplinäre Technikgestaltung – BIT e. V., Bochum

Ursula Krings, Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb), Nürnberg

Dr. Bianca Lehmann, Otto-von-Guericke-Universität, Institut für Berufs- und Betriebspädagogik, Magdeburg

Ralf Marohn, Schweriner Ausbildungszentrum SAZ e. V., Schwerin

Dr. Michael Martin, Otto-von-Guericke-Universität, Institut für Berufs- und Betriebspädagogik, Magdeburg

Elisabeth Meßner, EJSa Rothenburg gGmbH, Ansbach

Monika Münch, Interkulturelles Bildungszentrum Mannheim gGmbH

Helmut Musy, Verein für sozialwissenschaftliche Beratung und Forschung e. V., Regensburg

Arzu Değirmenci Pehlivan, Arbeitsgemeinschaft Selbstständiger Migranten e. V., Hamburg

Imke Rademacher, OWL MASCHINENBAU e. V., Bielefeld

Thomas Raithel, EJSa Rothenburg gGmbH, Rothenburg o. d. T.

Jürgen Reißmann, Anerkannte Schulgesellschaft Sachsen, Annaberg-Buchholz

Joachim Ritzerfeld, Verband der Kolpinghäuser e. V., Köln

Michael Rühlmann, ifw Meuselwitzer Bildungszentrum GmbH, Meuselwitz

Wiebke Schmidt, Institut für sozialwissenschaftliche Beratung isob, Regensburg

Rainer Schreiber, IFP Gesellschaft für Fortbildung und Personalentwicklung mbH, Regensburg

Sabine Steinert, Zukunftsbau GmbH, Berlin

Wilhelm Termath, Berufsforschungs- und Beratungsinstitut für interdisziplinäre Technikgestaltung – BIT e. V., Bochum

Marion Trimkowski, Bundesinstitut für Berufsbildung

Gisela Westhoff, Bundesinstitut für Berufsbildung

Lena Werner, Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim

Manuela Zauritz, GEBIFO – Gesellschaft zur Förderung von Bildungsforschung und Qualifizierung mbH

The anthology is based on 17 pilot projects from the key development area with the focus: "New pathways into dual system vocational education and training – Heterogeneity as an opportunity for ensuring the skilled labour supply" It contains contributions from experts looking into how small and medium-sized enterprises in particular might be supported in vocational education and training in view of falling applicants and applicant numbers and the shortage of skilled labour which is already apparent.

A range of concepts, tools and findings highlight how the systematic support along the education chain can be organised – including the integration of companies within this at an early stage – to provide all young people with the opportunity of vocational education and training.



Der Sammelband basiert auf 17 Modellversuchen aus dem Förderschwerpunkt „Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung“. Er enthält Beiträge von Expertinnen und Experten, die Auskunft darüber geben, wie insbesondere kleine und mittlere Unternehmen angesichts rückläufiger Bewerberinnen- und Bewerberzahlen und eines bereits spürbaren Fachkräftemangels bei der beruflichen Ausbildung unterstützt werden können.

Zahlreiche Konzepte, Instrumente und Erkenntnisse zeigen auf, wie eine systematische Förderung entlang der Bildungskette – in die Unternehmen frühzeitig eingebunden werden – in Zukunft gestaltbar ist, um allen Jugendlichen die Chance auf eine Berufsausbildung zu ermöglichen.

Bundesinstitut für Berufsbildung
Robert-Schuman-Platz 3
53175 Bonn

Telefon: (0228) 107-0
Telefax: (0228) 107 2976/77

Internet: www.bibb.de
E-Mail: zentrale@bibb.de



ISBN 978-3-7639-1179-0