



Externes Ausbildungsmanagement – Instrument zur Sicherung der Modernisierung der betrieblichen Ausbildung

► Die gestaltungsoffenen Ausbildungsberufe sind ein wichtiges Element zur Modernisierung der beruflichen Bildung. Sie erlauben den Betrieben, Flexibilitätsspielräume in der Ausbildung sinnvoll zu nutzen und mit betrieblichen Abläufen zu verbinden. Allerdings haben vor allem kleine und mittlere Unternehmen Schwierigkeiten mit der Umsetzung solcher innovativer Berufsbilder. Sie bedürfen einer stärkeren Unterstützung von außen. Eine Vernetzung von betrieblichem Ausbildungsmanagement mit den Leistungen eines externen Bildungsdienstleisters kann die Modernisierung der Ausbildung nachhaltig absichern. Ein Modellversuch zum „externen Ausbildungsmanagement“ greift diese Problematik auf.

Problemstellung

Die neuen gestaltungsoffenen Ausbildungsberufe verfolgen das Ziel, den Betrieben eine maßgeschneiderte Ausbildung ihrer Fachkräfte zu ermöglichen. In den verschiedenen Strukturkonzepten – z. B. in der Differenzierung zwischen Kern- und Fachqualifikationen oder Pflicht- und Wahlqualifikationseinheiten – liegen Flexibilitätspotenziale, die die Fachkräfteausbildung besser mit spezifischen betrieblichen Abläufen verbindet. Neue Qualifikationsanforderungen können in der Ausbildung aktuell umgesetzt werden. Mit den modernen Strukturkonzepten soll auch eine engere Verzahnung von Fachkräfteausbildung und Weiterbildung in den Betrieben ermöglicht werden.

Die Umsetzung der Flexibilitätsprinzipien in den neuen Berufen und damit die Realisierung eines wesentlichen Modernisierungsaspektes bringt vor allem in kleineren Betrieben Schwierigkeiten mit sich. Das gilt verstärkt für junge Unternehmen, die sich neu am Markt behaupten müssen. Für sie bieten diese Berufsbildungskonzepte gleichzeitig gute Möglichkeiten für eine Ausbildungsbeteiligung, da sie die Anforderungen an eine zukunftssträchtige Qualifizierung verstärkt berücksichtigen – eine Schlussfolgerung, die auch die Forschungsergebnisse des BIBB zeigen.¹ Deutlich wird, dass ausbildungsferne Betriebe sich eher an der Ausbildung beteiligen, wenn sie entsprechende Hilfestellungen von außen erhalten. Sie benötigen qualifiziertes Personal, wenn sie wirtschaftlich erfolgreich bleiben wollen. Dieser Bedarf kann nicht allein über Quereinsteiger gedeckt werden; zudem ist die Einarbeitung fachfremder Kräfte zeit- und kostenaufwendig.

Mit welchen Problemen sind kleinere Betriebe bei einer gestaltungsoffenen Ausbildung konfrontiert? Welche Möglichkeiten gibt es, die neuen Berufskonzepte in kleinen Unternehmen zu integrieren, damit auch dort die Innovationen der Berufsbildung genutzt werden können? Die Beantwortung dieser Fragen sowie die Entwicklung und Erprobung entsprechender Konzepte ist eine typische Aufgabe von Wirtschaftsmodellversuchen.



GISELA WESTHOFF

Dipl.-Pädagogin, wiss. Mitarbeiterin im Arbeitsbereich „Modellversuche, Innovation und Transfer“ im BIBB



BEATE ZELLER

Stellv. Abteilungsleiterin der bfz Bildungsforschung der Beruflichen Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft gGmbH, Nürnberg

Externes Ausbildungsmanagement unterstützt die nachhaltige Sicherung von Modernisierungserfolgen in der Ausbildung

Der Modellversuch „Externes Ausbildungsmanagement“ (vgl. Kasten) gehört dem Modellversuchsschwerpunkt „Flexibilitätsspielräume für die Aus- und Weiterbildung in kleineren Unternehmen“ an und ist als eine strategische

Modellversuch

Entwicklung von Verfahren und Produkten externen Ausbildungsmanagements in der gestaltungsoffenen Ausbildung (Externes Ausbildungsmanagement)

Laufzeit:

01.06.2002–31.05.2006

Durchführungsträger:

Zentrum für Ausbildungsmanagement Bayern (zab), Nürnberg

Wissenschaftliche Begleitung:

Forschungsinstitut Betriebliche Bildung gGmbH (f-bb), Nürnberg

Fachliche Betreuung:

BIBB (Gisela Westhoff)

Antwort auf die sich beschleunigenden Veränderungsprozesse zu verstehen. Einer der Ausgangspunkte sind die neuen gestaltungsoffenen Ausbildungsberufe, die es erlauben, die Ausbildung stärker an den speziellen betrieblichen Erfordernissen auszurichten.

Zielgruppe des Modellversuchsschwerpunktes sind die Akteure in den kleineren Betrieben, denen es schwerer fällt als den Groß- und Mittelbetrieben, sich auf die

neuen Anforderungen an die Ausbildung einzustellen und die Innovationen für sich zu nutzen. Sie benötigen spezielle Angebote. Solche werden in einer Reihe von Modellversuchen entwickelt, erprobt und begleitet. Übergeordnete Ziele des Schwerpunkts sind die Qualitätssicherung und -verbesserung der Ausbildung sowie der Erhalt und die Erweiterung des Ausbildungsangebots.²

Der Modellversuch „Externes Ausbildungsmanagement“ untersucht, wie die Umsetzung der Innovationen in der Berufsbildung unter den Rahmenbedingungen der Arbeits- und Ausbildungsorganisation kleinerer Betrieben unterstützt werden kann und welche Infrastruktur geschaffen werden muss, damit sich die neuen Berufe und ihre gestaltungsoffenen Ansätze nachhaltig etablieren. Sein Ziel ist es, ein Modell externen Ausbildungsmanagements zu entwickeln und zu erproben, das über die Beratung und rein administrative Entlastung von Ausbildungsbetrieben hinausgeht und in die betrieblichen Strukturen integrierbar ist. Dabei wird die Schnittstelle zwischen Betrieb und externer Unterstützung neu definiert als ein Feld von Aktivitäten, die gemeinsam zu gestalten sind. Die Erprobung des Modells in Betrieben soll auch Erkenntnisse über die Anforderungen an mitwirkende Bildungseinrichtungen erbringen.

Der Modellversuch geht von drei zentralen Thesen aus:

1. Die Integration externen Expertenwissens zur Umsetzung neuer Ausbildungskonzepte kommt der Unternehmensphilosophie vieler kleinerer Betriebe entgegen.

Gefordert ist eine stärkere Professionalisierung im persönlichen Bereich und ein höherer Grad der Institutionalisierung

der Ausbildung im Betrieb. Große und innovative Unternehmen, die im Ausbildungsbereich Vorreiterrollen übernehmen, sind eher in der Lage, sich auf die neuen Anforderungen einzustellen. Anders sieht es bei mittleren, kleinen und Kleinstbetrieben aus, die mit über 80 % der Auszubildenden den Hauptteil der Ausbildung tragen. Diese oft hoch spezialisierten Unternehmen können für die komplexen Anforderungen nicht hinreichend eigene personelle und sachliche Ressourcen zur Verfügung stellen. In diesen Betrieben steht in der Regel auch kein hauptberuflicher Ausbilder zur Verfügung. Nebenamtliche Ausbilder erfüllen hier Leitungs-, Durchführungs- und Dispositionstätigkeiten in einer Person. Ihre Ausbildungsleistung hängt insofern in hohem Maße von den Arbeitsbedingungen ab, unter denen sie Haupt- und Nebenaufgaben koordinieren können. Viele Betriebe definieren das Fehlen eines hinreichend professionellen Ausbildungsmanagements selbst als Problem. Bei der Suche nach Lösungsstrategien befinden sich insbesondere kleinere Unternehmen in einer deutlichen Neuorientierung. Sie erteilen bisherigen Formen der Problemlösung von „innen“ eine Absage. Die Gründe sind vielfältig:

- Qualifizierungsmodelle, die sich an betriebliche Ausbilder wenden, unterstellen in der Regel die Ausbildungssituation größerer Betriebe.
- Selbst Weiterbildungskonzepte, die für die Zielgruppe der nebenamtlichen Ausbilder entwickelt werden, können das Problem nicht lösen, weil sie auf das betriebliche Umfeld der Ausbildung in den kleinen Betrieben kaum Einfluss nehmen.
- Viele elabourierte Modelle produktionsintegrierter Ausbildung sind in kleinen Betrieben wegen des schwer einschätzbaren Investitionsaufwands, der laufenden Personalkosten und des organisatorischen Aufwands im Verhältnis zum erwarteten Nutzen für die Nachwuchsqualifizierung schwer umzusetzen.

Den Zielsetzungen moderner Unternehmenskonzepte folgend, sehen viele Betriebe eine Lösung weniger in einer Vergrößerung eigener personeller und sachlicher Ressourcen als vielmehr im Zukauf externer Ausbildungsleistungen.³ Mit der Integration externen Managements sind bestehende Ausbildungsstrukturen flexibel an neue Lagen anzupassen bzw. ist Ausbildung in die betrieblichen Strukturen zu integrieren, ohne dass ihre Organisation zu sperrig und wirtschaftlich zu aufwändig wird.

2. Bildungsträger bieten die Voraussetzung dafür, als externe Dienstleister für die betriebliche Ausbildung zu fungieren: Die neuen Strukturen der Zusammenarbeit müssen gemeinsam mit den Betrieben entwickelt werden.

Der Bereich Ausbildung ist für Bildungsträger in der Regel kein zentrales Geschäftsfeld. Qualifizierungsangebote beziehen sich eher auf Randbereiche der Ausbildung und auf

institutionelle Kostenträger als Kunden. Kernbereiche ihrer Dienstleistungen sind z. B. Berufsorientierungsmaßnahmen, Ausbildungsmaßnahmen für Benachteiligte, Zusatzqualifikationskurse, Prüfungskurse etc. Sollen Bildungsträger betriebliches Ausbildungsmanagement extern ergänzen, also im Kernbereich der Ausbildung Leistungen anbieten und in und mit den Betrieben realisieren, müssen sie neue Angebotsformen entwickeln, gemeinsam mit ihren Kunden neue Vermittlungsformen erproben und ihr eigenes Personal qualifizieren. Einige Bildungsdienstleister steigen derzeit in das Feld der externen Ausbildungsdienstleistung ein über die Beteiligung an Ausbildungsverbänden oder an regionalen Ausbildungsnetzwerken. An diese Erfahrungen kann angeknüpft werden.

3. Zur nachhaltigen Verankerung neuer Berufskonzepte in den Betrieben sind Instrumente zu entwickeln, die aktivierend auf die Betriebe einwirken. Das bedeutet eine Erweiterung bisheriger Ansätze externen Ausbildungsmanagements.

Herkömmliche Strategien externen Ausbildungsmanagements zielen vornehmlich darauf ab, die erforderliche Ausbildungsinfrastruktur in Unternehmen bereitzustellen. Um Unternehmen den Einstieg in die Ausbildung zu erleichtern, werden Leistungen rund um die Ausbildung durch das externe Ausbildungsmanagement organisiert bzw. direkt übernommen. Die Verfahren und Produkte, die dabei zum Einsatz kommen, unterstützen die Betriebe in unterschiedlichem Umfang und reichen in qualitativer Hinsicht von rein administrativer Entlastung bis hin zur Verlagerung wesentlicher Entscheidungskompetenzen nach außen. Die administrative Entlastung kann beispielsweise Fragen der Ausbildungsverträge oder der Abstimmung mit Kammern und Berufsschulen betreffen. Damit soll es den Betrieben erleichtert werden, sich auf die betrieblich-fachliche Ausbildung zu konzentrieren. Zur Sicherung der Nachhaltigkeit betrieblicher Ausbildungsstrukturen reicht es jedoch nicht, fehlende betriebliche Ausbildungsressourcen zu substituieren.

Weiter reichende Konzepte externen Ausbildungsmanagements unterstützen Betriebe bei der Planung und Gestaltung der Ausbildung. Es ist wichtig, Instrumente zu integrieren, die aktivierend auf die Betriebe einwirken, um die Spielräume neuer Ausbildungskonzepte sinnvoll – bezogen auf die jeweils konkreten betrieblichen Besonderheiten – nutzen zu können. Externes Ausbildungsmanagement muss intern mitgestaltet und mit vollzogen werden können, damit Ausbildungskompetenz im Betrieb ausgebaut werden kann.

Der Modellversuch organisiert die Entwicklung von Instrumenten, Verfahren und Produkten externen Ausbildungsmanagements sowie ihre Erprobung in enger Zusammenarbeit zwischen mitwirkenden Ausbildungsberatern bzw. Bildungseinrichtungen sowie Personalleitern, Geschäftsfüh-



ern, Ausbildungsverantwortlichen und Fachexperten aus beteiligten Betrieben. Von den Instrumenten und Verfahren, die das Schaubild im Folgenden zeigt, werden exemplarisch drei Instrumente vorgestellt, die auf diese Weise entwickelt wurden:

DER „VIRTUELLE AUSBILDER“

Der „Virtuelle Ausbilder“ zielt auf die Entlastung kleiner Betriebe bei der Vermittlung von fachlichen und überfachlichen Ausbildungsinhalten, für welche die sachlichen und personellen Ressourcen fehlen. Die besondere Unterstützung selbst organisierten Lernens auf Seiten der Auszubildenden ist ein weiteres Ziel.

Betriebliche Vorgaben für die Entwicklung waren vor allem Preisgünstigkeit und Integrierbarkeit in die betrieblichen Abläufe.

Die Einbindung neuer Medien bietet sich an, weil Lernen via Internet im Hinblick auf Lernorte und Lernzeit die nötige Flexibilität ermöglicht. Entwickelt wurde das Instrument zunächst für das Themenfeld „IT-Kompetenz“.

Ausgangspunkt ist ein onlinegestütztes Training für Auszubildende, das durch Präsenzphasen ergänzt wird. In dieser Form des „Blended Learning“ vermittelt ein externer Ausbilder den Auszubildenden fachliche und überfachliche Ausbildungsinhalte. In einem geschlossenen Forum kommuniziert ein Moderator – der „virtuelle Ausbilder“ – mit den Auszubildenden verschiedener Betriebe. Lerninhalte werden von ihnen während der Onlinephasen eigenständig oder in selbst organisierten Lerngruppen aufbereitet. Im Anschluss erarbeiten sie Übungsaufgaben, die durch den virtuellen Ausbilder vorgegeben werden. Rückmeldung ist via E-Mail ständig gewährleistet. In den Präsenzphasen wird das Training durch praktische Übungsprojekte ergänzt, die als Gruppenarbeit durchgeführt werden.

Von den Betrieben geschätzt ist der ökonomische Einsatz von Ressourcen: Via Internet kann ein „virtueller Ausbilder“ Auszubildende aus verschiedenen Betrieben betreuen. Bei der Vermittlung berufsübergreifender Themen können Auszubildende verschiedener Ausbildungsberufe zusammen weiter unterrichtet werden.

WEITERBILDUNG FÜR AUSBILDENDE FACHKRÄFTE

Beratung und Weiterbildung betrieblicher Fachkräfte haben im Spektrum der Unterstützungsangebote nach wie vor einen hohen Stellenwert. Beides sind Instrumente, mit denen Ausbildungskompetenzen im Betrieb verankert werden sollen. Sie sollen dem Verlust der betrieblichen Ausbildungskultur entgegenwirken, einer Gefahr, die sich über die externe Substitution von Ausbildungsaktivitäten einstellen kann.

Bei der gestaltungsoffenen Ausbildung kommt den ausbildenden Fachkräften, also den betrieblichen Mitarbeitern in den einzelnen Abteilungen, eine Schlüsselrolle zu.

Für sie wurden im Modellversuch neue Formen der Weiterbildung entwickelt, die auch das betriebliche Umfeld der

Ausbildung in den kleinen Betrieben berücksichtigen. Im Zentrum steht dabei die Vernetzung verschiedener Unternehmen: Erfahrungen, die mit den neu geordneten Berufen in anderen Unternehmen gemacht wurden, Ausbildungskompetenzen, die entwickelt wurden, können über regionale Ausbildungnetzwerke wechselseitig nutzbar gemacht werden. Grundlage des Konzepts ist die Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs der ausbildenden Fachkräfte in Kleinbetrieben. Die Untersuchung war auf regionaler Basis angelegt. Gemeinsam mit internen und externen Experten wurden Workshopkonzepte erarbeitet, die die regionalen Besonderheiten berücksichtigen. Die Umsetzung erfolgt ebenfalls wechselseitig durch die beteiligten betrieblichen Ex-

pertinnen und Experten. Im Anschluss an die Weiterbildungssequenzen sind virtuelle Diskussionsplattformen vorgesehen, die einen fortgesetzten Wissensaustausch der Teilnehmer ermöglichen.

NETZWERKE ALS INSTRUMENTE EXTERNEN AUSBILDUNGSMANAGEMENTS

Regionale branchenspezifische Netzwerke zwischen Unternehmen und außerbetrieblichen Partnern der Ausbildung (Kammern, Verbände, Berufsschulen ...) unterstützen im externen Ausbildungsmanagement die Qualifizierung und

Kompetenzentwicklung der beteiligten Akteure. Im zielgerichteten Erfahrungsaustausch insbesondere von Unternehmen zu Unternehmen werden betriebspezifische Lösungen transparent, Expertenwissen gebündelt und nutzbar gemacht. Ein Netzwerk stellt eine Plattform dar zum wechselseitigen Austausch der Ausbildungsressourcen der beteiligten Betriebe. Felder gegenseitiger Unterstützung sind: Organisation und Durchführung gemeinsamer Workshops für die Auszubildenden, Austausch von Auszubildenden zwischen Unternehmen und betriebsübergreifende Ausbildungsprojekten. Das kommt kleinen, oft hoch spezialisierten Unternehmen entgegen, die wegen fehlender technischer, fachlicher oder personeller Voraussetzungen nicht alle Ausbildungsinhalte abdecken können. Über die gegenseitige Entlastung bei der Vermittlung von Ausbildungsinhalten ist für alle beteiligten Unternehmen ein effektiverer Ressourceneinsatz gewährleistet. Dieser Netzwerkansatz wird von den beteiligten Betrieben gerade wegen seiner hohen Flexibilität geschätzt und Verbundmodellen mit vertraglichen Verbindlichkeiten vorgezogen.

Transfer der Ergebnisse

Wie die dargestellte Auswahl zeigt, werden im Modellversuch ganz verschiedene Instrumente und Verfahren entwickelt, um den unterschiedlichen Bedarfen in den Ausbildungsbetrieben zu begegnen. Ein breiter Transfer der Ergebnisse und Produkte bereits während der Laufzeit wird durch die Anbindung des Modellversuchs an eine Ausbildungsinitiative des landesweit agierenden Bayerischen Unternehmensverbandes Metall und Elektro e. V. (BayME) und des Verbandes der Bayerischen Metall- und Elektro-Industrie e. V. (VBM) erreicht. Die Erprobung und Umsetzung findet durch das Zentrum für Ausbildungsmanagement Bayern (zab) statt. Das Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) evaluiert die Instrumente des Modellversuchs im Rahmen einer wissenschaftlichen Begleitung.

Ein ebenfalls wichtiger Transfer findet statt durch den kontinuierlichen Austausch und die Zusammenarbeit mit anderen Wirtschaftsmodellversuchen in dem beschriebenen Modellversuchsschwerpunkt.

Bei einem erfolgreichen Transfer wird es auch den kleineren Betrieben gelingen, die Möglichkeiten der neuen gestaltungsoffenen Ausbildungsinhalte adäquat auszuschöpfen. Die neuen Instrumente, Verfahren und Produkte werden auch auf die Umsetzung anderer neuer Anforderungen übertragbar sein.

Der Modellversuch leistet im Kontext des Schwerpunktes einen Beitrag dazu, die Ausbildungsqualität kleinerer und mittlerer Betriebe zu erhöhen sowie deren Ausbildungsbereitschaft zu erhalten und auszubauen. Gleichzeitig kann er damit auch die Ausbildungs- und Berufschancen junger Menschen verbessern. ■

Anmerkungen

- 1 Vgl. z. B. Webers, B.: *Quantitative und qualitativ strukturelle Aspekte bei neuen Ausbildungsberufen für den Dienstleistungssektor (QUADI)*, Abschlussbericht. In: *Forschungsergebnisse 2002, BIBB, Bielefeld 2003*, S. 11 ff.; Westhoff, G.: *Junge Dienstleistungsunternehmen wünschen sich mehr Information und gezielte Beratung*. In: *BWP 30 (2001) 5*, S. 54–55; Schöngen, K.: *Hohe Ausbildungsbeteiligung in jungen Dienstleistungsunternehmen*. In: *BWP 31 (2002) 2*, S. 40–44; Peppinghaus, B.; Westhoff, G.; Webers, B.: *Kaufleute im Dienstleistungsbereich zwischen Back-Office und Kundenkontakt*. In: *Berufsbildung für eine globale Gesellschaft. 4. BIBB-Fachkongress 2002, Bonn 2003*, S. 99 ff.
- 2 Vgl. dazu auch Holz, H.; Schemme, D.; Westhoff, G.: *Aktuelle Wirtschaftsmodellversuche fördern Bildungsinnovationen*.
- 3 *Eine Untersuchung der Ausbildungssituation in Berufen der Metall- und Elektroindustrie im Arbeitsamtsbezirk Nürnberg stützt die exemplarischen Aussagen. Der Untersuchung zufolge wünschen sich 100 % der Kleinbetriebe und 62 % der mittleren Betriebe eine externe Unterstützung für die Ausbildung. Ferner würden 20 % der Kleinbetriebe und 30 % der mittleren Betriebe verstärkt ausbilden, wenn sie externe Ausbildungsleistungen nutzen könnten.*