

Weiterentwicklung von Ausbildungsverbänden zu modernen Bildungsdienstleistern

Erfahrungen aus dem Modellversuch AWIT

► Ein wichtiges Instrument zur Schaffung von betrieblichen Ausbildungsplätzen und die Sicherstellung einer angemessenen Qualität der Erstausbildung in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) bilden Ausbildungsverbände. Dabei wird die Berufsausbildung unter gegenseitiger Nutzung von Ausbildungskapazitäten gemeinsam organisiert und getragen. Im Beitrag werden Anliegen, Durchführung und Ergebnisse eines Modellversuchs zur inhaltlichen Ausgestaltung und Weiterentwicklung der Ausbildungsverbände zu modernen Dienstleistern in Thüringen dargestellt. Es wird insbesondere der Frage nachgegangen, ob und wie Ausbildungsverbände qualitativ weiterentwickelt werden können, um als dauerhafte Einrichtungen berufliche Bildung in KMU fördern und unterstützen zu können.

Entwicklung der Verbundausbildung in Thüringen

Die Thüringer Wirtschaft ist durch kleine und mittelständische Unternehmen geprägt. Begrenzte personelle Potenziale, unzureichende finanzielle Rücklagen und die zunehmende Dynamik marktwirtschaftlicher Entwicklungen stellen gerade für diese Unternehmen hemmende Faktoren für eine systematische Personalplanung dar. Umso wichtiger ist die Förderung der Berufsausbildung, denn sie bildet einen wichtigen Ansatz der Fachkräfteentwicklung und Nachwuchssicherung, sowohl für die Unternehmen als auch die Region.

Einen Weg, um vorhandene Schwierigkeiten bei der Berufsbildung in KMU zu überwinden, bietet die Verbundausbildung. Sie wurde wesentlich beeinflusst durch ein, im März 1995 vom Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Infrastruktur (TMWAI) ins Leben gerufenes Förderprogramm.^{1 2} Die Zielsetzung besteht in der nachhaltigen Verbesserung des Ausbildungsplatzangebotes, um möglichst jedem Jugendlichen, der dies wünscht, einen betrieblichen Ausbildungsplatz anbieten zu können. Es regelt eine Förderung von Geschäftsstellen von Ausbildungsverbänden sowie von Lehrgängen zur überbetrieblichen Ergänzungsausbildung. Die sich vor diesem Hintergrund herausgebildeten Firmenausbildungsverbände sind überwiegend eingetragene Vereine, deren Mitglieder Unternehmen aus den jeweiligen Regionen sind.

Der Modellversuch AWIT

Inhaltliche Ausgestaltung und Weiterentwicklung der Ausbildungsverbände zu modernen Bildungsdienstleistern – Modell zur Weiterentwicklung von Aktivitäten der Aus- und Weiterbildung in den IT-Berufen als Chance der Gestaltung ganzheitlicher beruflicher Bildungsprozesse in KMU

Laufzeit:

01. 01. 2000–31. 12. 2003

Durchführungsträger:

BWAW, Bildungswerk für berufsbezogene Aus- und Weiterbildung Thüringen gGmbH, Erfurt

Wissenschaftliche Begleitung:

ATB Arbeit, Technik und Bildung GmbH, Chemnitz

Fachliche Betreuung:

BIBB (Heinz Holz)



BERND ECKERT

Dipl. Ök.-Päd., Geschäftsführer, BWAW, Bildungswerk für berufsbezogene Aus- und Weiterbildung Thüringen gGmbH, Erfurt



MARION WADEWITZ

Dipl.-Ing., Leiterin der Abteilung Projektentwicklung, BWAW, Bildungswerk für berufsbezogene Aus- und Weiterbildung Thüringen gGmbH, Erfurt

Größtenteils sind die Thüringer Verbände branchenübergreifend mit dem Schwerpunkt gewerblich-technischer Bereich tätig. Zum Teil gründeten sich auch monostrukturierte Verbände – beispielsweise in der Hotel- und Gaststättenbranche.

Im Dezember 2002 gab es insgesamt 24 Ausbildungsverbände, in denen 3.391 Unternehmen, darunter 152 Erstausbildungsbetriebe, die Ausbildung von 13.100 Jugendlichen in über 50 Berufen organisierten. Die Anzahl der Unternehmen, die die Ausbildung im Verbund zur organisatorischen und kostenseitigen Entlastung nutzen, ist seit 1995 kontinuierlich gestiegen.³

In den kommenden Jahren ist in Thüringen infolge der demografischen Entwicklung mit tief greifenden Einschnitten auf dem Ausbildungsmarkt zu rechnen. Gab es 2003 noch ca. 36.000 Schulabgänger, werden es aller Voraussicht nach 2010 nur noch 15.607 sein.⁴ Schon jetzt ist absehbar, dass etliche Branchen Schwierigkeiten haben werden, den Bedarf an qualifizierten Auszubildenden zu decken. Auf der anderen Seite gibt es nur in eingeschränktem Maße Ausbildungsmöglichkeiten für weniger anspruchsvolle Arbeitstätigkeiten. Ein Bestehen der Verbände

scheint nur dann garantiert, wenn ein langfristiger Nutzen für die Mitgliedsbetriebe und Institutionen gegeben ist und, darauf basierend, neue Finanzierungsmodelle entwickelt werden können. Das erfordert auch, neue Aufgaben für die Verbände zu erschließen.

Hier setzt der Modellversuch AWIT (vgl. Infokasten) an. Gemeinsam mit sechs Pilotausbildungsverbänden war zu erproben, ob und inwieweit eine Weiterentwicklung von deren Geschäftsstellen für Ausbildungsverbände zu innovativen Bildungsdienstleistern für KMU möglich ist.

Potenziale der Geschäftsstellen von Ausbildungsverbänden

Die Kenntnis der konkreten Bedarfssituation bildete eine wichtige Eingangsgröße für die Gestaltung von Lehr- und Lernprozessen in den Geschäftsstellen von Ausbildungsverbänden. Die Ergebnisse einer im Jahr 2000 durchgeführten Befragung von Geschäftsstellen und deren Mitgliedsunternehmen verdeutlichte sowohl die Ausgangssituation als auch konkrete Entwicklungspotenziale. So lagen die hauptsächlichen *Aufgaben der Geschäftsstellen* in der

- Gewinnung betrieblicher Ausbildungsplätze,
- der Organisation von Ergänzungsausbildung und Zusatzqualifikationen innerhalb der Erstausbildung, der Organisation und Koordinierung von Erstausbildung,
- der Beratung bei der Einführung von neuen Berufen,
- der Bedarfserfassung für betriebliche Weiterbildung und
- der Durchführung von Erstausbildung.

Eine *Notwendigkeit zur Veränderung ihres Leistungsspektrums* sahen neun von zwölf der sich an der Befragung beteiligenden Geschäftsstellen. Den regional unterschiedlichen Bedingungen angemessen bestanden differierende Vorstellungen für ein künftiges Agieren.

Übereinstimmung herrschte dazu, dass für einen Erhalt der Geschäftsstellen neue Leistungsmodelle etabliert werden müssen, welche finanziell stärker durch die Wirtschaftsunternehmen getragen werden. Die Unternehmen ihrerseits bekundeten Interesse an neuen Dienstleistungsfeldern, so beispielsweise für ein mögliches neues Aufgabenfeld „Organisation betrieblicher Weiterbildung im Verbund“. 27 von 31 Unternehmen konnten sich die Inanspruchnahme einer solchen Leistung vorstellen. 25 benannten davon inhaltliche Themen wie Ver- und Entsorgung, Programmier- und Kommunikationstechnik, Automatisierungstechnik, Informationstechnik, CNC, SPS, NC-Programmierung, Elektronik/Elektrotechnik, Neue Technologien, spezifische Schweißerqualifikationen, fachbezogene Fremdsprachenausbildung, kaufmännischer Bereich, Arbeitssicherheit, Gefahrstoffe und Personalarbeit.

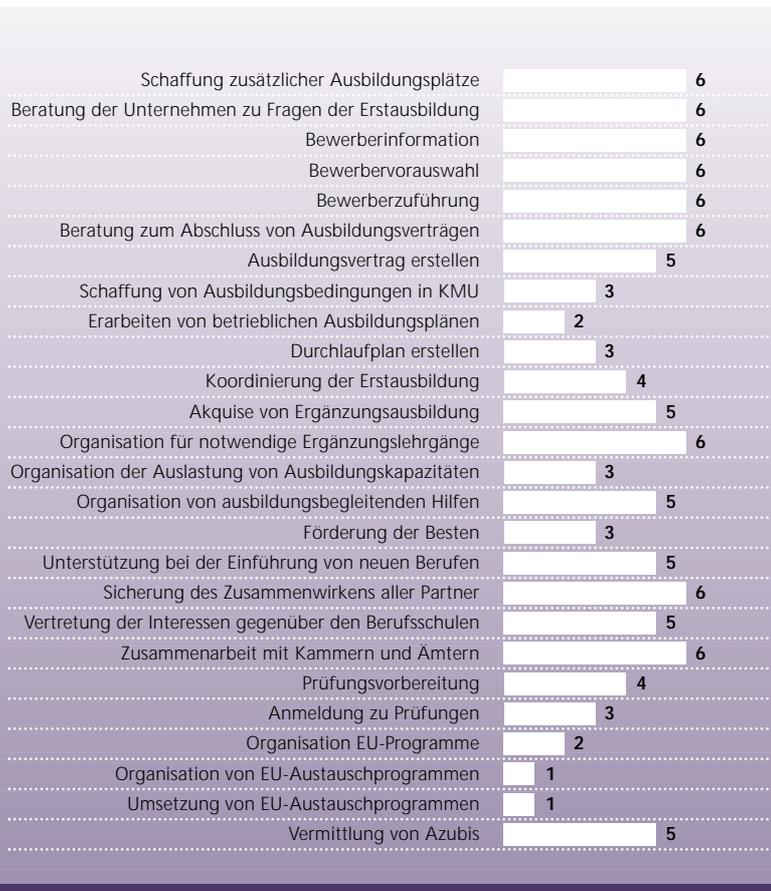


Abbildung 1 Von Geschäftsstellen der Pilotausbildungsverbände im Modellversuchszeitraum erprobte Dienstleistungen im Bereich Erstausbildung
Ergebnisse einer Befragung von Geschäftsstellen 2003, n = 12; häufigste Nennungen

Vor dem Hintergrund einer signalisierten Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit im Ausbildungsverbund bekundeten 21 Unternehmen zudem die Bereitschaft zu einer finanziell stärkeren Unterstützung der Geschäftsstellen. Daran geknüpfte Erwartungen wurden u. a. benannt mit Angemessenheit der Beiträge, akzeptable Konzepte, tragbares Preis-Leistungs-Verhältnis, Beitragszahlung entsprechend abgerufener Leistung bzw. dem Nutzen fürs Unternehmen.⁵

In Auswertung der Befragungen wurde deutlich, dass die Nähe der Geschäftsstellen zu den Mitgliedsunternehmen, bereits geschaffene Vertrauensstrukturen und mögliche wirtschaftliche Synergien durch Verbundaktivitäten gute Chancen eröffnen, neue Bildungsdienstleistungen zu platzieren. Als Erfolg versprechende Zielrichtung bestätigte sich, KMU bei der Planung und Umsetzung von Aufgaben der beruflichen Bildung vielschichtiger als bisher zu unterstützen.

Unterstützung bei der Ausgestaltung neuer Leistungsfelder

Als eine für die Weiterentwicklung der Geschäftsstellen wichtige zu schaffende Basis erwies sich im Modellversuch die konkrete Ausgestaltung neuer Leistungsfelder der Ausbildungsverbünde. Hierfür waren integrative Formen von Arbeiten und Lernen umzusetzen. Praktikabel zeigte sich eine schrittweise Entwicklung und Erprobung neuer Leistungsangebote im Abgleich mit konkreten betrieblichen Aufgabenstellungen.

Ohne eine positive Resonanz der Beteiligten und Betroffenen aus der Praxis ist keine nachhaltige Entwicklung abzuschließen. Deshalb wurde eine beteiligungsorientierte Vorgehensweise realisiert. Mittels einer individuellen Betreuung jedes einzelnen Pilotausbildungsverbundes konnte ein Ansetzen an spezifischen Problemsituationen und die Unterstützung der Erarbeitung von individuellen Lösungsansätzen ermöglicht werden. Neben der Moderation von Zielfindungsphasen erfolgte eine systematische Begleitung von Konzeptentwicklungs- und Erprobungsaktivitäten. Methodische Handreichungen trugen zur Unterstützung zielgerichteter Personalentwicklungsprozesse der Mitarbeiter/-innen bei. Ergänzend bereitgestellte Lernhilfen orientierten vorrangig auf in den unterschiedlichen Entwicklungsphasen notwendige Hilfen zur Selbsthilfe.

Für Prozesse des Findens von Lösungen von verbundübergreifenden Problemstellungen trugen Arbeitsberatungen im Kreis der Pilotausbildungsverbünde bei. Die Realisierung eines frühzeitig angelegten Transfers der Modellversuchsergebnisse wurde u. a. durch die Initiierung eines Arbeitskreises der Thüringer Ausbildungsverbünde gesichert. Dieser tagte halbjährlich und etablierte sich in der Modellversuchslaufzeit als wichtige Kommunikationsplattform für

Abbildung 2 **Besonders zukunftssträchtige Dienstleistungen aus Sicht der Geschäftsstellen von Ausbildungsverbänden** Ergebnisse einer Befragung von Geschäftsstellen, 2003, n = 12; häufigste Nennungen

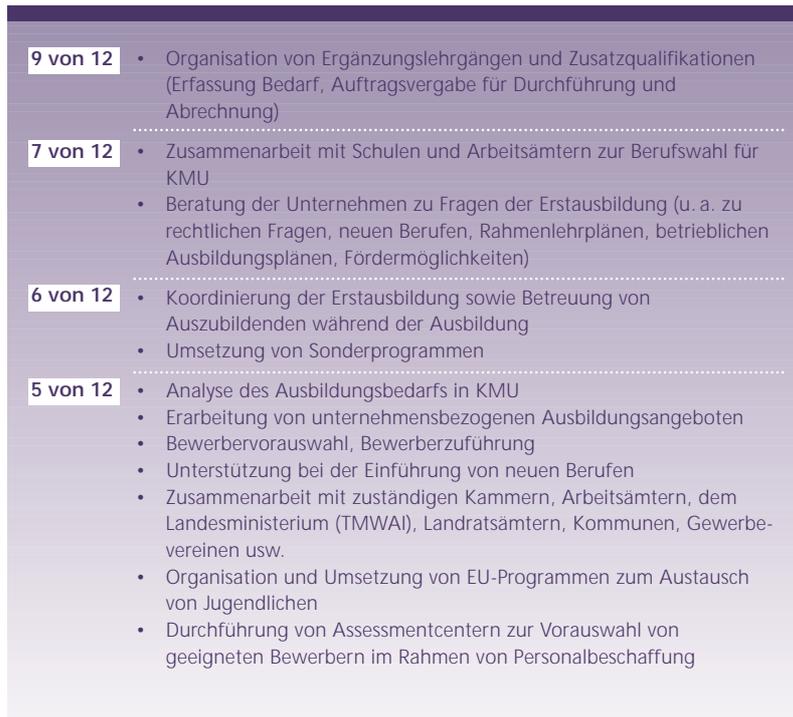
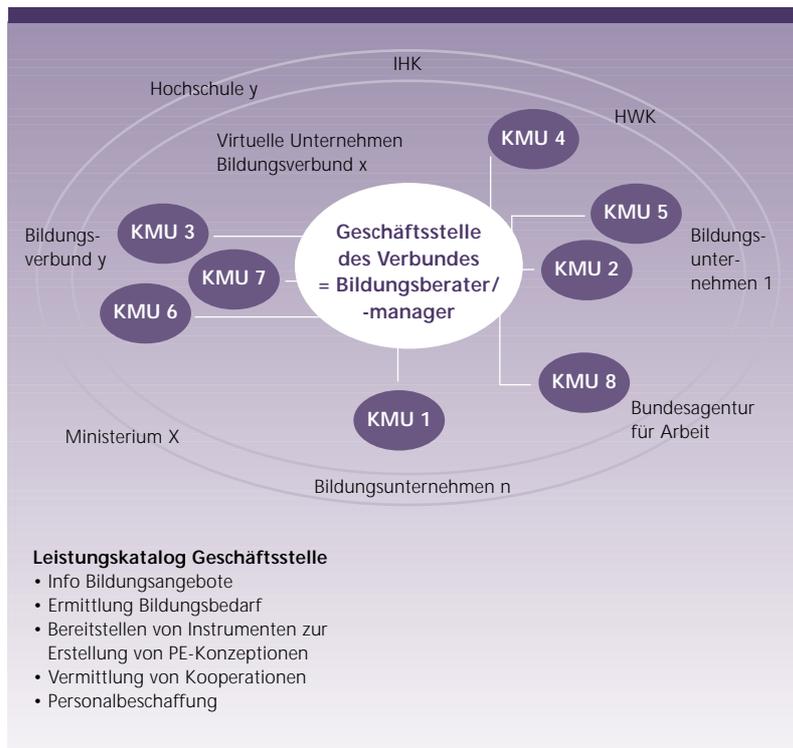


Abbildung 3 **Mögliches Szenario der Tätigkeit eines Ausbildungsverbundes im Jahr 2005**



die Verbünde. Verbundübergreifende Seminarangebote für Mitarbeiter/-innen der Geschäftsstellen zu Themenstellungen wie Kommunikation/Gesprächsführung, Moderation und Forschungsmethoden ergänzten die Angebote für einen breit angelegten Erfahrungsaustausch.

Kompetenzbereiche/neue Bildungsdienstleistungen für KMU

Im Rahmen des Modellversuchs gelang es in den Ausbildungsverbänden, aufbauend auf den o. g. Voruntersuchungen, neue Bildungsdienstleistungen zu identifizieren und punktuell zu erproben. Im Verlauf des Arbeitens kristallisierten sich dabei verschiedene Dienstleistungen heraus, die sich folgenden Schwerpunkten zuordnen lassen:

- „*Berufsorientierung/Berufsvorbereitung*“ mit förderlichen Maßnahmen und Aktivitäten zur Gewinnung und Vorbereitung auf eine Berufsausbildung;
- „*Erstausbildung*“ mit Leistungen rund um eine Berufsausbildung, die in der Regel im dualen System durchgeführt wird;
- „*Weiterbildung*“ mit Leistungen zu Vorbereitung, Durchführung, Management, Evaluierung und Nachbereitung organisierter Formen des Lernens für Mitarbeiter/-innen in KMU mit beruflicher Grundbildung;
- „*Personalplanung*“ mit Leistungen zur Unterstützung, um den Personalbedarf zu planen und die sich daraus ergebenden personellen Maßnahmen zu entwickeln;
- „*Personalbeschaffung*“ mit Aktivitäten, welche darauf gerichtet sind, Personal entsprechend dem Bedarf in quantitativer und qualitativer Hinsicht zu beschaffen;
- „*Förder- und Sonderprogramme*“ – Leistungen zur Information, Regelung und Durchführung von Projekten;
- „*Wissenstransfer*“ – Dienstleistungen zum Transfer von Ergebnissen aus Modellprojekten und anderen Informationen zu veränderten Regelungen der beruflichen Bildung;
- „*Spezifische Aufgaben*“ – Dienstleistungen, welche sich aus spezifischen Kompetenzen und/oder Marktbedarfen ergeben, so z. B. die Gestaltung von Catering-Leistungen mit Auszubildenden zu regionalen Festlichkeiten.

Abbildung 1 zeigt die von den Pilotausbildungsverbänden erprobten Dienstleistungsfelder für die Erstausbildung. Ergänzend dazu sind in Abbildung 2 zukunftssträchtige Bildungsdienstleistungen für Mitgliedsunternehmen dargestellt.

Geschäftsstellen von Ausbildungsverbänden – entwicklungsfähig zu innovativen Bildungsdienstleistern?

In den Pilotausbildungsverbänden konnten in der Modellversuchslaufzeit erste Entwicklungsschritte in Richtung des Angebots und der Umsetzung von Bildungsdienstleistungen realisiert werden. Ein wichtiges Erfolgskriterium war die Einsicht, dass den wenigsten KMU mit Standardlösungen für Personal- und Bildungsfragen gedient ist. Sie benötigen maßgeschneiderte Angebote, welche einen hohen Anteil an Interaktionen bei der Entwicklung und Umsetzung erfordern. Dies macht organisatorische und personelle Entwicklungsprozesse aller beteiligten Akteure notwendig.

Eine wichtige Kompetenz, die schrittweise durch das Personal der Geschäftsstellen ausgebaut werden musste, liegt im Erkennen, Erfassen und Bewerten von betrieblichen Problemfeldern und Bildungsbedarfen. Es zeigte sich, je intensiver sich eine Zusammenarbeit mit Unternehmen entwickelt, desto passgenauer und erfolgreicher können neue Dienstleistungen positioniert werden. Zu verzeichnende Erfolge der Geschäftsstellen bei der Entwicklung und Erprobung neuer Bildungsdienstleistungen belegen: Ausbildungsverbände sind entwicklungsfähig zu innovativen Bildungsdienstleistern.

Es wurde aber auch deutlich, dass, wollen Geschäftsstellen von Ausbildungsverbänden eine breite Akzeptanz auf dem Feld von Bildungsdienstleistungen erzielen, umfangreiche Marketingaktivitäten zu erbringen sind. Es erwies sich nicht als Erfolgskonzept, einmalig eine akzeptable Leistung für ein KMU zu erbringen. Gefordert ist Kontinuität. Es muss gelingen, Erfolge auf geeignete Weise zu publizieren und vor allem, diese auch unter anderen Rahmenbedingungen für einen anderen Kunden zu wiederholen. Unter dem Aspekt knapper Ressourcen kommt der Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine wesentliche Rolle zu. Diese galt und gilt es systematisch zu stärken.

Ein weiteres Kriterium für die individuelle Entscheidung zur Etablierung eines neuen Dienstleistungsfeldes durch die Geschäftsstellen besteht darin, inwiefern neue Leistungsangebote auch Leistungsfelder anderer Bildungsdienstleister, wie z. B. etablierter Bildungseinrichtungen der Region, tangieren. Insgesamt scheint ein langfristiges Bestehen der Ausbildungsverbände nur dann garantiert, wenn ein Sinn

Anmerkungen

1 „Richtlinie für die Gewährung von Zuschüssen aus Mitteln des Freistaats Thüringen und des Europäischen Sozialfonds (ESF) zur Förderung betrieblicher Ausbildungsverbände und überbetrieblicher Ergänzungslerngänge“, Arbeitsmarkt und Berufsbildungsförderung.

Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Infrastruktur (TMWAI), Juni 2002, u. Thür. Staatsanzeiger Nr.40/2000, S. 1931 ff.

2 Thüringer Ausbildungsinitiative 1997–2003, Vereinbarungen und Programme, TMWAI, www.th-online.de, April 2003

3 Zu den 1995 gegründeten zehn Verbänden, in denen 244 Unternehmen die Ausbildung von 1.187 Jugendlichen unter gegenseitiger Nutzung von Ausbildungskapazitäten organisierten und trugen, kamen bereits im Folgejahr 1996 weitere sieben Firmenausbildungsver-

bünde hinzu. Vgl. dazu auch: mv-awit.de _projekte

4 Berufliche Ausbildung in Thüringen – Berufsbildungsbericht 2002, TMWAI, S. 134

5 Vgl. auch Modellversuch AWIT, Zwischenberichte 1 + 2

für die Mitgliedsbetriebe und Institutionen gegeben ist und darauf basierende neue Geschäftsfelder und Finanzierungsmodelle entwickelt werden können. Ein vorstellbares Entwicklungsszenario verdeutlicht Abbildung 3. Die Geschäftsstelle des Verbundes fungiert hier als Bildungsberater und Manager von bildungsseitigen Kooperationsprozessen im Netzwerk.

Fazit

Wichtige Triebkräfte für die Weiterentwicklung der Ausbildungsverbände in Thüringen sind die demografische Entwicklung sowie die Notwendigkeit zur Anpassung der Finanzierungsbasis. Die Ergebnisse im Modellversuch machen deutlich, dass Bildungsdienstleistungen auf die Entwicklung der Unternehmen und eine Verbesserung deren Wettbewerbsfähigkeit ausgerichtet werden müssen, wenn sie angenommen werden sollen.

Die in den letzten Jahren vollzogenen Kompetenzentwicklungsprozesse in den Ausbildungsverbänden belegen das hohe Potenzial für die Umsetzung einer qualitätsgerechten Erstausbildung in KMU. Insbesondere eine Verknüpfung von originären mit neuen, stärker an betrieblichen Bedarfen ausgerichteten Leistungsfeldern der Geschäftsstellen bietet eine echte Chance, zur Unterstützung einer zukunfts-trächtigen Fachkräfteentwicklung in den Mitgliedsunternehmen beizutragen. Eine enge Zusammenarbeit und gemeinsam mit den Unternehmen entwickelte bzw. abgestimmte Bildungsdienstleistungen ermöglichen es, Problemen bei der dualen Ausbildung mit praxisnahen Lösungsstrategien weitestgehend individuell und auf betriebliche Anforderungen zugeschnitten begegnen zu können. Das ist eine Chance für den Erhalt der dualen Ausbildung und das Weiterbestehen der Ausbildungsverbände im Interesse der Fachkräftesicherung von kleinen und mittleren Unternehmen. ■

Für Felix Kempf zum 80. Geburtstag

Felix Kempf war viele Jahre lang Mitglied des durch das Berufsbildungsgesetz geschaffenen Bundesausschusses für Berufsbildung und seines Nachfolgeregremiums, des Hauptausschusses des Bundesinstituts für Berufsbildung.

Im Rahmen seiner beruflichen Tätigkeit beim Deutschen Gewerkschaftsbund hat er schon in den 60er Jahren wesentlichen Einfluss darauf genommen, dass für die berufliche Bildung wichtige Bundesgesetze verabschiedet und entsprechende Gremien und Einrichtungen geschaffen wurden. Dazu gehörte bereits im Jahre 1967 der „Gesprächskreis Berufliche Bildung“ bei der Bundesregierung. Von besonderer Bedeutung war die Verabschiedung des Berufsbildungsgesetzes (BBiG) im August 1969, als Folge dessen das neue Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) und das Europäische Institut für Berufsbildung (CEDEFOP) gegründet wurden. Von 1965 bis 1988 leitete er die Abteilung Berufliche Bildung beim DGB-Bundesvorstand, und zusätzlich war er ab 1980 als Vorstands-Sekretär bei Maria Weber, der Stellv. DGB-Vorsitzenden, und bei deren Nachfolger Gustav Fehrenbach tätig.

Felix Kempf beförderte die Einrichtung der sog. Edding-Kommission (deren Mitglied er auch war), die zum Abschluss ihrer Arbeiten für die duale Berufsausbildung ein finanzielles Ausgleichssystem zwischen den ausbildenden und den nicht-ausbildenden Betrieben empfahl. Er erreichte, dass der CDU-Parteitag 1973 in Hamburg die Einführung eines Finanzierungsverfahrens beschloss, „das die Verbesserung der Ausbildung durch eine gerechte Verteilung der Ausbildungslasten unter Berücksichtigung des Prinzips der Selbstverwaltung gewährleistet. Es soll nach Branchen gegliedert und geeignet sein, regionale Besonderheiten zu berücksichtigen.“ Es hat Felix Kempf besonders betroffen gemacht, dass es bisher nicht gelang, eine Ausbildungsabgabe für Betriebe und Verwaltungen einzuführen und einen Berufsbildungs-Fonds einzurichten.

Für ihn war es selbstverständlich, die Berufsbildungspolitik auf europäischer Ebene zu betreiben. Er war viele Jahre Mitglied des Beratenden Ausschusses für Berufsbildung der EG und stellv. Vorsitzender des Verwaltungsrates des CEDEFOP. Im Beratenden Ausschuss wirkte er an der Entwicklung europäischer Grundsätze maßgebend mit, ebenso an der Aktionsprogrammen der EG zur Harmonisierung und Weiterentwicklung der Berufsbildung.

Im September 1987 erhielt Felix Kempf das von Bundespräsident von Weizsäcker verliehene Bundesverdienstkreuz 1. Klasse als „Berufsbildungsmittstreiter der ersten Stunde“.

Nach der Wiedervereinigung kam noch einmal eine neue gewerkschaftliche Aufgabe auf ihn zu. Obwohl schon im Ruhestand, meldete er sich freiwillig, von Oktober 1990 bis März 1991 in Frankfurt (Oder) einen DGB-Kreis aufzubauen. So konnte er hautnah die ersten Schritte des gewerkschaftspolitischen Neuaufbaues mitgestalten.

Seit 1955 ist Felix Kempf aktives Mitglied der CDU. An seinem Wohnort Erkrath-Hochdahl (bei Düsseldorf) war er von 1964 bis 1975 Mitglied des Gemeinderates und CDU-Fraktionsvorsitzender. Zu erwähnen sind auch sein hohes soziales und karitatives Engagement.

Wir gratulieren ihm zum 80. Geburtstag und wünschen ihm weiterhin alles Gute.

Horst Kowalak

im Ruhestand, bis Ende 2000 Leiter der Abteilung Bildung beim DGB-Bundesvorstand