

- Titel:
**Externes Ausbildungsmanagement:
Betriebe unterstützen - Modernisierungserfolge sichern**
- Verfasser:
Abt, Claudia / Westhoff, Gisela / Zeller, Beate
- Erschienen in:
Kompetenz. Heft 36/2003, S. 56-58

Externes Ausbildungsmanagement: Betriebe unterstützen - Modernisierungserfolge sichern

Modernisierungserfolge bei der Neuentwicklung von Berufen dürfen nicht darüber hinwegtäuschen, dass vor allem in vielen kleinen und mittleren Betrieben nicht das nötige Know-how zur Umsetzung der Innovationen vorhanden ist. Der Modellversuch „Externes Ausbildungsmanagement“ greift diese Problematik auf und entwickelt gemeinsam mit den Betrieben maßgeschneiderte Ausbildungskonzepte.

Vorteile gestaltungsoffener Ausbildungsberufe

Die neuen gestaltungsoffenen Ausbildungsberufe erlauben es, die Ausbildung besser an den speziellen betrieblichen Erfordernissen auszurichten. Sie ergänzen Kern- und Fachqualifikationen durch flexible Einheiten und erlauben so die schnelle Anpassung der Fachkräfteausbildung an die sich dynamisch verändernden Anforderungen an die Fachkräfte. Sie definieren Facharbeit nicht mehr nur in Hinblick auf fachinhaltliche Qualifikationen, sondern nehmen vermehrt überfachliche Kompetenzen in ihre Lernzielkataloge auf.

So können Auszubildende für die moderne Unternehmensorganisation mit flachen Hierarchien, Arbeiten im Team, Aufgaben- und Verantwortungszuwachs auf allen Ebenen qualifiziert werden. Bei der Umsetzung gestaltungsoffener Ausbildungskonzepte ergeben sich aber neue Aufgaben für die Ausbildungsorganisation:

Gestaltungsoffene Ausbildungsstrukturen räumen den Auszubildenden mehr Individualisierungsmöglichkeiten ein. Damit sind höhere Anforderungen an selbstverantwortliches und selbstorganisiertes Lernen verbunden. Entsprechende Lernkonzepte müssen in die betriebliche Praxis integriert werden.

- Neue Ausbildungskonzepte erlauben eine stärkere Ausrichtung an den differenzierten betrieblichen Bedarfen. Diese Gestaltungsoptionen umzusetzen heißt, dass mit Fachleuten vor Ort kontinuierlich spezifische Qualifikationsbedarfe analysiert und in die Curricula integriert werden müssen.
- Die neuen Ausbildungsstrukturen stellen schließlich neue Anforderungen an die betriebliche Leistungsmessung. Dies betrifft die Frage der Kompetenzmessung und -zertifizierung genauso wie die Darstellung von Einzelqualifikationen in einem Bildungspass.

Große und innovative Unternehmen, die im Ausbildungsbereich Vorreiterrollen übernehmen, sind gut in der Lage, sich auf diese neuen Anforderungen an die Ausbildungsorganisation einzustellen und die Innovationen zu nutzen. Anders sieht es bei kleinen, mittleren und Kleinstbetrieben aus.

Auch wenn Ausbildung in Klein- und Mittelbetrieben eine besondere Tradition hat, fällt es ihnen doch häufig schwerer als Großbetrieben, die innovativen Ansätze der beruflichen Bildung in den betrieblichen Alltag umzusetzen. Hierzu benötigen kleinere Betriebe spezielle Angebote. Dies gilt verstärkt für Unternehmen, die bisher noch nicht ausbilden, bei denen aber ein deutliches Ausbildungsinteresse und auch ein Potenzial vorhanden ist. Für sie sind zunächst Hilfestellungen erforderlich, um überhaupt eine Ausbildungskultur zu entwickeln - ohne diese Voraussetzung wird es keine längerfristige Ausbildungsbeteiligung geben.

Der nächste Schritt, Wege zu finden, um den steigenden Anforderungen modernisierter Ausbildung kontinuierlich gerecht zu werden, bezieht sich sowohl auf die Betriebe mit, als auch auf solche ohne Ausbildungstradition.

Untersuchungsergebnisse in Bayern, aber auch bundesweit haben gezeigt, dass beide Gruppen von Betrieben Unterstützung bei der Suche nach adäquaten Lösungen benötigen. Vor allem kleinere Betriebe neigen dazu, Lösungswege weniger in der Vergrößerung des eigenen Personals zu finden, sondern eher Hilfe von außen nachzufragen.

Hier setzt der Modellversuch an: indem verschiedene Partner - insbesondere auch die Bildungsdienstleister mit ihrem Know-how - gemeinsam mit ausgewählten Unternehmen zentrale Fragen und Problembereiche identifizieren, klassische Beratungsansätze überprüfen und die Wirkungen vorhandener Lösungsangebote untersuchen. Auf dieser Basis sollen neue Konzepte und kleinbetriebsadäquate Instrumentarien entwickelt und praktisch erprobt werden.

Modellversuche in Forschung und Berufsbildungspolitik

Eine vorausschauende, begleitende und auf Umsetzung ausgerichtete Berufsbildungsforschung und -politik umfasst im wesentlichen drei Bereiche:

- Ordnung der Ausbildung (Schaffung neuer Berufe, Novellierung und Aktualisierung vorhandener betrieblicher Curricula im Konsens mit allen an der beruflichen Bildung beteiligten Gruppen)
- empirisch-analytische Berufsbildungsforschung (z.B. sekundärstatistische Analysen, eigene empirische Erhebungen, Prognosen, Literaturrecherchen, Textanalysen)
- Modellversuche.

Was verstehen wir unter Modellversuchen?

Modellversuche sind ein wesentliches Instrument der Modernisierung der Berufsbildung in Deutschland. Im Laufe der Jahre haben sie wesentliche Impulse auch für die beiden anderen Bereiche der Berufsbildungsforschung und -politik gegeben.

Ihre Aufgabe besteht darin, aus der Berufsbildungspraxis heraus Innovationen im Bildungswesen zu entwickeln, zu erproben, zu evaluieren und zu verbreiten.

Zentrale Ziele sind: exemplarische Problemlösungen, Veränderungen bzw. Verbesserungen in Betrieben und Bildungseinrichtungen.

Die Ergebnisse sollen ein möglichst hohes Maß an Allgemeingültigkeit erreichen - die Voraussetzung für die weitere Bedingung: den Transfer.

Um diese Ziele zu erreichen, ist eine wissenschaftliche Begleitung (Versuchsunterstützung und Evaluation) während des gesamten Prozesses vorgesehen.

Auf der Basis des Berufsbildungsgesetzes begann die Modellversuchsbetreuung durch das Bundesinstitut für Berufsbildung. Finanziell gefördert werden sie vom Bundesministerium für Bildung und Forschung.

Von Beginn an beziehen sich Modellversuche auf ausgewählte „Kerngeschäftsfelder“ - diese konzeptionelle Strategie, durch die neue Entwicklungen eingeleitet, überprüft und umgesetzt werden, ist bis heute erhalten.

Der finanzielle Rahmen gestaltet sich so, dass der Bund bis zu 75 % der Kosten (Ausgaben) übernimmt; die restlichen 25 % werden als Ausdruck der Eigeninitiative des/der Antragsteller/-in selbst erwartet, wobei die Quelle der Finanzierung dem/der Antragstellenden überlassen bleibt.

Jährlich beginnen etwa 15 neue Modellversuche (mit jeweils etwa 4 Jahren Laufzeit). Daraus ergeben sich durchschnittlich 70 laufende Modellversuche.

Die unterschiedlichen Themen und Fragestellungen lassen sich durch drei Strukturmerkmale charakterisieren:

1. Gesellschaftliche Integration benachteiligter, lernschwacher oder lernungewohnter Personengruppen.
2. Entwicklung didaktisch-methodischer Konzepte, die auf selbständige, handlungskompetente Facharbeiter/ Facharbeiterinnen und Fachangestellte abzielen.
3. Revitalisierung des Arbeitsplatzes als Lernort und eine stärkere Verbindung von Lernen und Arbeiten.

Entscheidende Förderkriterien sind die Relevanz eines Modellvorhabens für die Modernisierung der Berufsbildung, sein innovativer Gehalt und die prinzipielle Übertragbarkeit auf andere, ähnlich strukturierte Bildungseinrichtungen oder Betriebe. Die Evaluation - ein wichtiges methodisches Element - leitet sich von diesen Kriterien und Zielen ab.

Das Modellversuchsprogramm gliedert sich in verschiedene Schwerpunkte, denen die jeweiligen MV zugeordnet werden. In den Schwerpunkten werden aktuelle Fragen aufgenommen und gestaltet. Sie werden ggf. verändert und kontinuierlich angepasst.

Der vorgestellte Modellversuch ist dem Schwerpunkt „Flexibilitätsspielräume für die Aus- und Weiterbildung in kleineren Unternehmen“ zugeordnet. Er befasst sich mit einer Fragestellung, die vor allem für kleine und mittlere Betriebe von großer Bedeutung ist: Wie können neue Anforderungen an die Ausbildung - insbesondere der neuen gestaltungsoffenen Berufe - in den betrieblichen Alltag integriert werden?

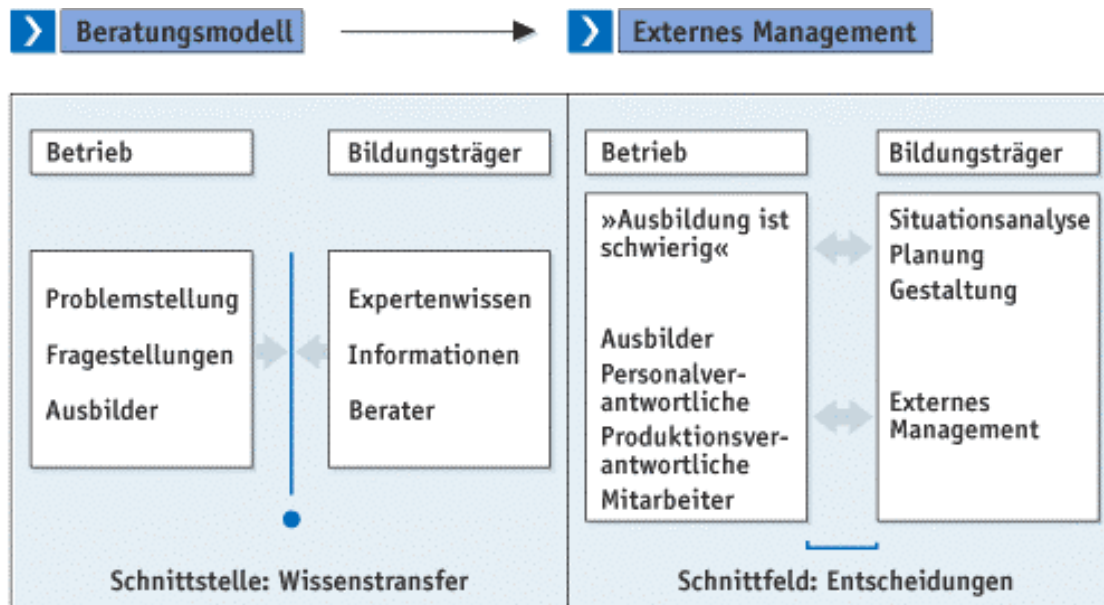
Von der traditionellen Beratung zum externen Ausbildungsmanagement

Die Erfahrung zeigt, dass reine Informationsvermittlung und Beratung in den Betrieben nicht ausreicht. Traditionelle Beratungsmodelle unterstellen Ausbildungsexperten in den Betrieben, die mit spezifischen Fragestellungen an den Bildungsträger herantreten. Insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen sind solche Ansprechpartner jedoch nur bedingt anzutreffen. Hier beteiligen sich vor allem Produktionsverantwortliche und weitere Mitarbeiter als ausbildende Fachkräfte und bilden an betrieblichen Kundenaufträgen entlang aus.

Im Modellversuch „Externes Ausbildungsmanagement“ werden nicht nur punktuelle Lösungen für feste Ansprechpartner angeboten, sondern prozessbegleitende Konzepte entwickelt. Ausgehend von der Analyse betrieblicher Abläufe und den jeweiligen betrieblichen Besonderheiten werden betriebsspezifische Ausbildungslösungen entwickelt. Es entsteht ein Schnittfeld gemeinsamer Aktivitäten, das nicht von vorneherein definiert ist, sondern vom Betrieb und externem Management zusammen gestaltet wird. Betrieb und Ausbildungsmanager suchen passende Berufsbilder, stellen die für die Produktionsbereiche geeigneten Ausbildungsbausteine zusammen, identifizieren mit Hilfe einer Lernchancenanalyse die geeigneten Lernorte, planen die Integration von Selbstlernkonzepten in die täglichen Abläufe und vieles andere mehr.

Beratungsleistungen und Informationen gehören zwar zum traditionellen Serviceangebot von Verbänden, Kammern und der Arbeitsverwaltung. Desweiteren bieten besondere Initiativen und Projekte Betrieben externe Hilfen bei der Ausbildung an, vor allem um die Zahl der Ausbildungsplätze zu steigern. Der Modellversuch geht jedoch einen Schritt weiter: Er entwickelt ein Konzept externen Ausbildungsmanagements mit einem Set von Instrumentarien und transferfähigen Verfahren für die Zusammenarbeit von Betrieben und Bildungsträgern, mit dem es gelingt, Innovationen im dualen System für

kleine und mittlere Betriebe nutzbar zu machen und so nachhaltig abzusichern.



Grafik: UMIQ

Der virtuelle Ausbilder

Mit der gestaltungsoffenen Ausbildung wird Auszubildenden mehr Individualisierungsmöglichkeiten eingeräumt – damit sind höhere Anforderungen an selbstverantwortliches und selbstorganisiertes Lernen verbunden. Ausbildende Fachkräfte in KMU haben oft Probleme, sich um solche Lernziele systematisch zu kümmern und entsprechende Lernkonzepte in der betrieblichen Praxis zu integrieren. Für dieses Problem wurde im Modellversuch das Konzept des „virtuellen Ausbilders“ entwickelt. Der virtuelle Ausbilder wirkt qua Internet in mehreren Betrieben als externer Ausbildungsfachmann.

Über ein gemeinsames geschlossenes Forum kommuniziert der Moderator bzw. der virtuelle Ausbilder mit den Auszubildenden. Diese sind aufgefordert, Aufgaben in Selbstlernphasen eigenständig oder in selbstorganisierten Lerngruppen auszuarbeiten. Ergänzend finden Präsenzphasen statt, in denen die Umsetzung des Gelernten in die betriebliche Praxis reflektiert wird und Probleme besprochen werden.

Die Erprobung des Konzepts findet derzeit im Themenfeld IT-Kompetenz statt. Für dieses Themenfeld besteht in nahezu allen befragten Betrieben großer Bedarf, ohne dass die ausbildenden Fachkräfte hinreichend in der Lage wären, Lernkonzepte zu entwickeln, mit denen die Auszubildenden diese Kompetenz erwerben könnten.

Die Anbindung des Modellversuches an eine Ausbildungsinitiative des landesweit agierenden Bayerischen Unternehmensverbandes Metall und Elektro e.V. (BayME) und des Verbandes der Bayerischen Metall- und Elektro-Industrie (VBM) soll einen breiten Transfer der Ergebnisse und Produkte des Modellversuches bereits während der Laufzeit gewährleisten. Bei einem erfolgreichen Transfer wird es auch den kleineren Betrieben gelingen, die Möglichkeiten der neuen gestaltungsoffenen Ausbildungsinhalte adäquat auszuschöpfen und gleichzeitig die neuen Instrumente und Verfahren auch für die Umsetzung anderer neuer Anforderungen bereitzustellen. Der Modellversuch wird dazu beitragen, die Ausbildungsqualität kleiner und mittlerer Betriebe zu erhöhen sowie deren Ausbildungsbereitschaft zu erhalten und auszubauen. In diesem Prozess besteht die Aussicht, regionale Netzwerke zu verbessern und neue aufzubauen.

Das Gelingen des Modellversuchs wird einerseits die Ausbildungspraxis in den Betrieben weiterentwickeln und andererseits zu einer Verbesserung der Ausbildungs- und Berufschancen führen.