

■ Titel:
Netzwerke als Instrument externen Ausbildungsmanagements

■ Verfasser:
Abt, Claudia / Westhoff, Gisela

■ Erschienen in:
Kompetenz, Heft 38/2004

Netzwerke als Instrument externen Ausbildungsmanagements

Mira Schröder ist Auszubildende als Mechatronikerin in einem Elektronik-Betrieb mit 40 Mitarbeitern. Ihre Metallgrundausbildung erlernt die 19-jährige Auszubildende allerdings nicht in ihrem Ausbildungsbetrieb, es gibt keine Metallabteilung und auch keinen Ausbilder im Metallbereich. Denn ihr Ausbildungsbetrieb, die Fa. Sasse GbMH,

stellt elektronische Schaltteile her. Sie konzentriert sich daher auf die Ausbildungsabschnitte im Elektronik- und Mechatronik-Bereich. Die weiteren Ausbildungsinhalte wie Gewindeschneiden, Fügen, Trennen etc. sowie die Ausbildung an konventionellen Dreh- und Fräsmaschinen lernt Mira bei der Fa. Peterreins, die auf mechanische Schaltungen spezialisiert ist. Im Gegenzug lernen die Auszubildenden der Peterreins die Qualifikationen im elektronischen Bereich bei der Fa. Sasse.

Die Unternehmen Sasse und Peterreins haben sich zu einem Ausbildungsverbund zusammengeschlossen, der durch externes Ausbildungsmanagement vermittelt wurde. Im externen Ausbildungsmanagement wirken Bildungsträger von außen in die Betriebe hinein, mit dem Ziel, diese durch verschiedenste Dienstleistungen rund um die Ausbildung – von der Bewerbersuche bis zur Prüfungsvorbereitung – zu entlasten.

Der Modellversuch „Externes Ausbildungsmanagement“ des Zentrums für Ausbildungsmanagement Bayern erprobt darüber hinaus neue Verfahren und Instrumente, mit denen Betriebe durch einen Bildungsträger bei der Vorbereitung und Durchführung der modernen, gestaltungsoffenen Ausbildung unterstützt werden können.¹ Zu diesen Instrumenten gehören auch Firmenverbände und Ausbildungsnetzwerke mit regionaler oder branchenspezifischer Ausrichtung.

¹ Der Modellversuch „Externes Ausbildungsmanagement“ wird vom Zentrum für Ausbildungsmanagement Bayern im Auftrag des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) durchgeführt und ist gefördert mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF). Das Forschungsinstitut Betriebliche Bildung in Nürnberg ist mit der wissenschaftlichen Begleitung beauftragt.

Verbünde und Netzwerke – die feinen Unterschiede

Grundsätzlich unterscheiden sich Verbünde und Netzwerke durch den Grad ihrer Formalisierung. Verbünde regeln ihre Zusammenarbeit auf der Grundlage eines Verbundvertrages bzw. Dienstvertrages (Auftrags) oder im Rahmen eines rechtlichen Zusammenschlusses als Verein bzw. Ausbildungsgesellschaft.² Ausbildungnetzwerke zeichnen sich dagegen durch einen „weitgehende[n] Verzicht auf formale und vertragliche Regeln zugunsten einer Vertrauenskultur“ aus.³ In Netzwerken herrscht, tendenziell, Gleichberechtigung und das Prinzip der Dezentralisierung. Die Motivation zur Teilnahme wird aus einer gemeinsamen Zielsetzung und Interessensverfolgung gespeist.⁴

Für den Einsatz im externen Ausbildungsmanagement sind Ausbildungsverbünde und -netzwerke aufgrund ihrer praxisorientierten und –erprobten Arbeitsweise und ihrer nachhaltigen Wirkung attraktiv:

- In der Verbundausbildung, aber auch in branchenspezifischen Netzwerken arbeiten Unternehmen, die erstmalig ausbilden, mit erfahrenen Betrieben zusammen und können Anregungen für die eigene Ausbildungspraxis finden.
- Die Zusammenarbeit zwischen regionalen Ausbildungspartnern in einem Ausbildungsnetzwerk ermöglicht die Schaffung von gezielten Ausbildungskonzepten für die Region, die den realistischen Gegebenheiten und Zukunftschancen vor Ort gerecht wird.
- Durch Kooperation mit anderen Betrieben, Ausbildungszentren oder Bildungsträgern können Unternehmen ihre Ausbildungsqualität verbessern.
- Betriebe, die – wie die Firma Sasse – aufgrund hoher Spezialisierung nicht in der Lage sind, alle bildungsrechtlich erforderlichen Qualifikationen eines Berufsbildes selbst auszubilden, können durch Ausbildung im Verbund die Anerkennung als Ausbildungsbetrieb erlangen

² Mölls, Johanna/Klubertz, Thomas: Gemeinsam den Nachwuchs ausbilden. In: Personalwirtschaft, 10/2002.

³ Dehnbostel, Peter: Berufsbildende Netzwerke. In: berufsbildung, 75/2002.

⁴ Dehnbostel, Peter/Uhe, Ernst: Verbünde und Netzwerke als moderne Lernortssysteme in der beruflichen Bildung. In: berufsbildung, 75/2002.

- Netzwerke und Verbände erhöhen die Flexibilität von Betrieben und Auszubildenden, z.B. indem Betriebe die Auslastung ihrer Ausbildungskapazitäten gezielter steuern können oder weil das Auswahlpektrum an berufsspezifischen Fachqualifikationen für Auszubildende erhöht wird. Überdies ermöglichen insbesondere branchenspezifische Netzwerke die gemeinsame Weiterbildung von Ausbildern und auszubildenden Fachkräften, z.B. zu den neuen Ausbildungsmethoden.

Mit der Modernisierung der Ausbildung und der Einführung der neuen gestaltungsoffenen Berufen gewinnt gerade dieser letzte Aspekt – die Flexibilisierung der Berufsausbildung – an Bedeutung. Im Modellversuch „Externes Ausbildungsmanagement“ werden daher Ausbildungsverbände und -netzwerke initiiert, um die Betriebe bei Einführung der neuen Ausbildungsberufe zu begleiten.

Was bedeutet Modernisierung?

Modernisierung der beruflichen Aus- und Weiterbildung muss vor allem mit Veränderungsprozessen umgehen, die die Arbeit und das Leben in Wirtschaft, Technik und der Gesellschaft insgesamt zunehmend bestimmen. Eine vorausschauende, begleitende und auf Umsetzung ausgerichtete Berufsbildungspolitik nimmt diese Herausforderungen an.

Sie lässt sich in drei Schwerpunkte gliedern:

1. Die Ordnung der Ausbildung - sie bezieht sich auf die Schaffung bundesweit geltender neuer Berufe, die Novellierung und Aktualisierung vorhandener betrieblicher Curricula im Konsens mit allen gesellschaftlichen Gruppen, die an der Berufsbildung beteiligt sind.
2. Die empirisch-analytische Berufsbildungsforschung - hier seien beispielhaft sekundärstatistische Analysen, empirische Erhebungen und Prognosen genannt.
3. Die Modellversuche - deren Aufgabe darin besteht, Innovationen im Bildungswesen zu entwickeln, zu erproben und zu verbreiten.

Die drei Schwerpunkte - im Berufsbildungsgesetz (BBiG) und im Berufsbildungsförderungsgesetz (BerBiFG) verankert - sind miteinander verbunden und beeinflussen sich gegenseitig.

Der Modellversuch „Externes Ausbildungsmanagement“ gehört dem Modellversuchsschwerpunkt „Flexibilitätsspielräume für die Aus- und Weiterbildung in kleineren Unternehmen“ an, dessen Ausgangspunkt die neuen gestaltungsoffenen Ausbildungsberufe bilden⁵. Sie sind ein wichtiges Element zur Modernisierung der beruflichen Bildung, weil sie den Betrieben erlauben, Flexibilitätsspielräume in der Ausbildung sinnvoll zu nutzen und mit betrieblichen Abläufen zu verbinden.

Die zentrale Fragestellung lautet: Wie können die neuen Anforderungen an die Ausbildung in den betrieblichen Alltag integriert werden? Diese Frage ist vor allem für kleine und mittlere Betriebe von großer Bedeutung und steht im Mittelpunkt des Modellversuchsschwerpunktes. Neben den übergeordneten Zielen der Qualitätssicherung/ -verbesserung sowie der Erweiterung des Ausbildungsangebotes in kleineren Betrieben sollen dabei folgende Aspekte besonders berücksichtigt werden:

- eine möglichst genau Widerspiegelung der Vielfalt der Branchen und Unternehmen;
- die zunehmende Bedeutung der ausbildenden Fachkraft, von der die Ausbildung in den kleineren Betrieben weitgehend getragen wird;
- die Entwicklung und Erprobung von Konzepten selbstgesteuerten Lernens;
- die „Förderung der Selbstständigkeit der Auszubildenden“ als wichtiges didaktisch-methodisches Element, das sowohl den Auszubildenden und den Fachkräften als auch den Unternehmen insgesamt zugute kommt - die Gestaltung und Förderung kann von den meisten Betrieben jedoch allein nicht geleistet werden, zumal auch die Verknüpfung von Aus- und Weiterbildung eine Rolle spielt;
- die Verbesserung des Transfers: Entwicklung neuer Konzepte im kontinuierlichen Austausch der verschiedenen Modellversuche.

⁵ Er umfasst derzeit ca. 20 Modellversuche. Näheres dazu auch unter: www.bibb.de.

Der Modellversuch „Externes Ausbildungsmanagement“ hat sich zum Ziel gesetzt, die Modernisierung der Ausbildung mit den Leistungen eines externen Bildungsdienstleisters in den Betrieben nachhaltig abzusichern.

Denn es zeigt sich, dass die Neuordnung von Berufsbildern zwar durch die vorgesehene Flexibilität eine weitgehende Ausrichtung der Ausbildung am betrieblichen Bedarf erlaubt. Gleichzeitig müssen die Betriebe erst lernen, die neuen Handlungsspielräume gewinnbringend auszuschöpfen. Dieser Lernprozess bedeutet zunächst einen Mehraufwand für die Betriebe. In der Elektroindustrie beispielsweise, in der seit September 2003 sieben neue Berufsbilder und Ausbildungsordnungen gelten, zeichnet sich eine Verunsicherung der Betriebe ab, die v.a. aufgrund der neuen didaktischen Ausbildungsmethoden entsteht und auf der Frage basiert, wie Lernen in den Arbeitsalltag integriert werden kann. Hinzu kommt eine abwartende Haltung gegenüber den praxisnahen Prüfungsverfahren: Werden sich die Anlaufschwierigkeiten, die bei der Einführung der praxisnahen Prüfungen in den IT-Berufen seit 1997 aufgetreten sind, wiederholen oder sind die Betriebe und Prüfungsausschüsse bereits darauf eingestellt?⁶

Netzwerke und Verbände stellen eine Möglichkeit für Betriebe dar, sich in Kooperation mit anderen den neuen Ausbildungsanforderungen zu stellen, mit dem Ziel die erweiterten Gestaltungsfreiräume optimaler nutzen zu können.

Ein Blick in die Praxis: Verbände und Netzwerke im Modellversuch „Externes Ausbildungsmanagement“

Im Folgenden sollen verschiedene Formen von Verbundausbildung und zwei Arten von Netzwerken dargestellt werden, mit denen das externe Ausbildungsmanagement arbeitet, um die Einführung moderner Berufsbilder zu unterstützen.

⁶ Vgl. dazu die BIBB-Evaluation zur Einführung der Prüfungen in IT-Berufen: Ebbinghaus, Margit: Evaluiert.: Projektarbeit und ganzheitliche Aufgaben. Bielefeld 2001.

Die „Puzzlestückchen“ – Verbundausbildung mit Konsortium oder Leitbetrieb

Ein wichtiges Instrument externen Ausbildungsmanagements ist die Verbundausbildung zwischen zwei (oder mehr) Unternehmen, das sich z.B. bei den eingangs erwähnten die Firmen Sasse und Peterreins bewährt hat. Das externe Ausbildungsmanagement fungiert als Vermittler, wenn einzelne, z.B. kleine, hoch spezialisierte Betriebe nicht über die notwendigen Voraussetzungen verfügen, eine komplette Ausbildung durchzuführen, in der alle Ausbildungsinhalte, insbesondere während der Grundlagenausbildung abgedeckt sind. Im Zusammenschluss mit einem anderen Betrieb können diese Unternehmen die Fachkompetenz des Partners nutzen, um die Ausbildung im eigenen Betrieb mit Inhalten zu ergänzen, die aufgrund mangelnder Ressourcen an Knowhow, Personal oder passenden Maschinen und Arbeitsumgebungen im eigenen Unternehmen nicht in vollem Umfang vermittelt werden können. Mit dieser Art der Zusammenarbeit kann eine vollständige Durchführung der Ausbildung gewährleistet und somit die Nachwuchskräfte gesichert werden. Betriebe, die erstmalig ausbilden, erhalten im Rahmen einer Verbundausbildung Unterstützung und können von der Methodenkompetenz erfahrener Ausbildungsbetriebe profitieren.

Die externen Ausbildungsmanager sind aufgrund ihrer Kenntnisse der regionalen Unternehmensstruktur in der Lage, gezielt nach Partnerunternehmen für die Verbundausbildung zu suchen, die die angestrebten Ausbildungsinhalte ergänzen. Wo nötig, werden einzelne Ausbildungsabschnitte in Form von externen Lehrgängen an einen Bildungsträger vergeben.⁷ Externe Ausbildungsmanager unterstützen bei der Erstellung des Kooperationsvertrags ebenso wie bei der Erstellung eines betrieblichen Versetzungsplans, in dem die Ausbildungszeiträume in den verschiedenen Lernorten Berufsschule, Betriebe und ggf. Bildungszentren festgelegt sind.

Die „Lokalmatadoren“ – Branchenspezifische und regionale Netzwerke

Der Modellversuch „Externes Ausbildungsmanagement“ will jedoch nicht bei der punktuellen Vermittlung von zeitlich begrenzter Verbundausbildung zwischen einzelnen Un-

⁷ Das externe Ausbildungsmanagement arbeitet mit verschiedenen Verbundsystemen, von denen der Ausbildungsverbund mit Leitbetrieb und das Konsortium am häufigsten eingesetzt werden. M.E. werden im externen Ausbildungsmanagement auch Verbünde in Form von Auftragsausbildung vermittelt.

ternehmen stehen bleiben, sondern bemüht sich um die Entwicklung einer nachhaltigen regionalen Ausbildungskultur. Aus diesem Grund wird der Aufbau von Netzwerken mit unterschiedlichem Charakter gestaltet, die entweder die direkte Zusammenarbeit von Betrieben im Bereich Ausbildung zum Ziel haben oder regionale Ausbildungspartner an einen Tisch bringen.

1. Branchenspezifische Netzwerke

Die Vorteile von Netzwerken will sich der Modellversuch „Externes Ausbildungsmanagement“ bei der Einführung der neuen Berufsbilder und Ausbildungsordnungen in den Metall- und Elektroberufen zum Nutzen machen. Mit branchenspezifischen Netzwerken wendet sich der Modellversuch in erster Linie an die Zielgruppe der so genannten ausbildenden Fachkräfte, also der Mitarbeiter aus den Fachabteilungen, die in den kleinen und mittleren Unternehmen die eigentlichen Akteure in der Ausbildung sind. Sie benötigen demnach besondere Unterstützung bei der Umsetzung neuer Ausbildungsinhalten und –methoden.

Die ausbildenden Fachkräfte werden entlastet, indem sie Aufgaben wie die Vermittlung bestimmter Qualifikationen oder Zusatzqualifikationen an die Ausbilder bzw. Mitarbeiter andere Unternehmen abgeben können. So schult beispielsweise ein IT-Unternehmen neben den eigenen Auszubildenden gleichzeitig Auszubildende aus anderen Betrieben in einer bestimmten Programmiersprache. Langfristig ist das System eines branchenspezifischen Netzwerks auf einen Ausgleich angelegt, so dass sich für die beteiligten Unternehmen eine kosten- und zeitsparende Win-Win-Situation ergibt.

Im Netzwerk haben ausbildende Fachkräfte überdies die Gelegenheit zum Erfahrungsaustausch. Diese Möglichkeit Wissen zu mobilisieren darf nicht unterschätzt werden. Bei der Zusammenarbeit des Modellversuchs mit branchenspezifischen Netzwerken wurde deutlich, dass viele Themen und Probleme erst im persönlichen Gespräch verbalisiert werden. Rückmeldungen zum eigenen Ausbildungsverhalten ebenso wie Erfah-

rungswerte von anderen ausbildenden Fachkräften sind insbesondere für Teilnehmer aus kleinen und mittleren Betrieben oftmals die einzige Gelegenheit, die Ausbildung im eigenen Betrieb zu reflektieren und sich Anregungen aus der Ausbildungspraxis anderer Unternehmen zu holen.

Im Modellversuch „Externes Ausbildungsmanagement“ erfüllen Netzwerke noch einen weiteren Zweck: Themen, die eine Mehrheit der Firmen als relevant einschätzen, werden aufgegriffen. Im Modellversuch können daraus formellere Weiterbildungssettings wie Seminare für die Netzwerkteilnehmer entwickelt werden.

Darüber hinaus dienen branchenspezifische Netzwerke als Grundlage für eine Kooperation auf weiteren Gebieten. So kann beispielsweise in Anlehnung an den Schüleraustausch ein Azubi-Austausch zwischen Auszubildenden der Netzwerkbetriebe stattfinden, damit gezielt bestimmte fakultative Qualifikationen vermittelt werden. Die Betriebe zeigen Interesse daran, dass die Auszubildenden durch die Tätigkeit an mehreren Lernorten ihre Arbeitserfahrung und ihre beruflichen und sozialen Kompetenzen erweitern.⁸

Der Vorteil von branchenspezifischen Netzwerken besteht in der Nutzung von Synergien und dem effektiven Einsatz von Ressourcen.

2. Regionale Netzwerke der Ausbildungspartner

Regionale Netzwerke sind Partnerschaften, in denen sich Akteure aus einer Region zusammenschließen, mit dem Ziel, spezifische Qualifizierungsbedarfe gemeinsam zu decken.⁹ Für die Region Nürnberg hat das Zentrum für Ausbildungsmanagement in seinem Beirat ein regionales Ausbildungsnetzwerk geschaffen, an dem sich Unternehmen aus dem Metall- und Elektrobereich beteiligen, ebenso wie Vertreter der IHK, der Berufsschulen, der allgemeinbildenden Schulen, der Elternverbände, des Arbeitsamts und der bayerischen Metall- und Elektroverbände. Ziel ist es, den Ausbildungspartnern die Anliegen der anderen näher zu bringen und die regionale Ausbildungssituation intensi-

⁸ Dehnbostel und Uhe vergleichen die Wirkungsweise von Verbänden und Netzwerken sogar mit den früheren Wanderjahren in der Handwerksausbildung, aufgrund ihrer Anforderungen an „fachliche[n], soziale[n] und human[e] Kompetenzen durch unterschiedliche Arbeitsstile, Betriebs- und Prozessabläufe, durch wechselnde personelle, lernorganisatorische und lokale Rahmenbedingungen.“ Dehnbostel, Peter/Uhe, Ernst (2002): Verbände und Netzwerke als moderne Lernortssysteme in der beruflichen Bildung. In: *berufsbildung*, 75/2002.

⁹ Düsseldorf, Karl: Regionale Netzwerke. In: *berufsbildung*, 75/2002.

ver kennenzulernen, um gemeinsam Ausbildungskonzepte für die Region zu planen bzw. zu verbessern. Damit stellt dieses regionale Netzwerk eine besondere Form von Netzwerk dar, da seine direkte Aufgabe nicht die eigentliche Durchführung der Ausbildung betrifft. Ihr Ziel ist vielmehr die Schaffung einer regionalen Ausbildungskultur, die den Betrieben die Ausbildung erleichtert. Die Vertreter der einzelnen Institutionen in regionalen Netzwerken wirken als Multiplikatoren, die die Informationsweitergabe regional relevanter Ausbildungsinformationen gewährleisten.

Das Zentrum für Ausbildungsmanagement Bayern greift Ideen der Zusammenarbeit auf, die sich bei den Treffen des regionalen Ausbildungsnetzwerkes herauskristalisieren, und unterstützt die beteiligten Partner bei der Umsetzung. Im Zuge der regionalen Zusammenarbeit zwischen Betrieben und allgemeinbildenden Schulen wurde beispielsweise eine Datenbank erstellt, mit der Praktikumsplätze für Lehrer und Schüler der Hauptschulen in der Region Nürnberg abgefragt werden können.

Die Rolle des externen Ausbildungsmanagements bei der Organisation von Netzwerken und Verbundausbildung

Beim Einsatz von Netzwerken und Ausbildungsverbänden verfolgt der Modellversuch „externes Ausbildungsmanagement“ einen aktivierenden Ansatz. Die externen Ausbildungsmanager stoßen von außen ein System an, das sich langfristig selbst tragend soll. Grundgedanke ist die gegenseitige Ergänzung und die effektive, intelligente Verteilung von Aufgaben, um Synergieeffekte zu erzeugen. Die externen Ausbildungsmanager nehmen innerhalb der Netzwerke, aber auch in der Verbundausbildung eine Rolle als Wissensmanager ein, die verschiedene Unternehmen bzw. regionale Ausbildungsbeteiligte zusammen führen. In branchenspezifischen Netzwerken und in den Ausbildungsverbänden obliegt die inhaltliche Vermittlung von Qualifizierungsbausteinen der Berufsausbildung den beteiligten Betrieben selbst. Die Rolle des externen Ausbildungsmanagements liegt in der Initiierung, Koordination und Moderation der Netzwerke und Ausbildungsverbände.

Bei erfolgreichem Transfer sowie dem Ausbau der Vernetzung von Betrieben und unter Einbeziehung kompetenter Bildungsdienstleister wird es auch kleineren Betrieben gelingen, die neuen Spielräume in den modernisierten Ausbildungsberufen besser zu nutzen.

Die neuen Instrumente, Verfahren und Produkte werden auch auf die Umsetzung anderer neuer Anforderungen übertragbar sein, insbesondere wenn der Transfer weiter aktiv verbessert wird. Hierzu leisten die einzelnen Modelversuche im Kontext des gesamten Schwerpunktes einen wichtigen Beitrag.

Der Modellversuch „Externes Ausbildungsmanagement“ zeigt auf, dass sich Netzwerke schon in der Erprobungsphase als wichtige Bausteine erweisen, die Ausbildungsqualität kleinerer und mittlerer Betriebe zu erhöhen sowie deren Ausbildungsbereitschaft zu erhalten und auszubauen. Gleichzeitig können so auch die Ausbildungs- und Berufschancen junger Menschen verbessert werden.