



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Ausbildungsinitiativen im Handwerk

JOBSTARTER PRAXIS – Band 2

JOBSTARTER PRAXIS



BILDUNG

Ideen zünden!



EUROPÄISCHE UNION

Bundesinstitut
für Berufsbildung **BiBB**

- Forschen
- Beraten
- Zukunft gestalten

JOBSTARTER wird gefördert aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union. Durchgeführt wird das Programm vom Bundesinstitut für Berufsbildung

Impressum

Herausgeber

Programmstelle beim Bundesinstitut für Berufsbildung (BiBB) für das Programm JOBSTARTER des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF)
Robert-Schuman-Platz 3
53175 Bonn
Tel.: (02 28) 1 07-29 09, Fax: (02 28) 1 07-28 87
E-Mail: info@jobstarter.de
www.jobstarter.de

Bestellungen:

Tel.: (0 18 05) 26 23 02, Fax: (0 18 05) 26 23 03
(14 Cent/Min. aus dem deutschen Festnetz)
oder per E-Mail: books@bmbf.bund.de

ISBN 978-3-7639-3847-6

Band 2 der Schriftenreihe JOBSTARTER PRAXIS

Redaktion: Simone Asmuth (verantw.), Sigrid Meiborg,
Tanja Weigel

Die Inhalte der Beiträge verantworten die Autorinnen und Autoren.

Gestaltung: Hauke Sturm Design, Berlin

Herstellung: W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld

Bildnachweis

Adpic (S. 61), Werner Bachmeier (S. 9, 13, 14, 17, 18, 25, 31, 35, 42, 50, 54, 78, 107, 116, 191, 195, 199), BMBF (S. 5), Getty Images (Titel), Handwerkskammer Koblenz (S. 125), Handwerkskammer für Ostthüringen (S. 161, 165), Handwerkskammer für Südthüringen (S. 147, 154, 156), Plainpicture (S. 7, 11, 23, 29, 32, 45, 62, 67, 73, 81, 82, 85, 88, 95, 184), die Rechte der Fotos und Grafiken aus den Beiträgen liegen bei den jeweiligen Autoren und Autorinnen, Institutionen oder Projekten

Bonn, Dezember 2008



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Ausbildungsinitiativen im Handwerk

Günter Albrecht, Mark Sebastian Pütz

Band 2 der Schriftenreihe JOBSTARTER PRAXIS

BILDUNG

Ideen zünden!

Inhalt

Grußwort Peter Thiele	5
Vorwort Mark Sebastian Pütz, Günter Albrecht	7
Ausbildungsplatzakquise und innovative Ausbildungsstrategien Melanie Kochanek, Peter Albrecht	13
Teil 1: Entwicklung von Ausbildungsstrukturen im Handwerk	
Initiativen zur Verbesserung der Ausbildungsplatzsituation im Handwerk – eine theoretische Einführung Mark Sebastian Pütz	24
Überregionale Ausbildungsinitiativen im Handwerk Ulrich Wiegand	42
Modellversuche nehmen Innovationen auf und gestalten Berufsbildung Gisela Westhoff	50
Ressourcenschonung durch Ausnutzung von Forschungssynergien – Innovationstransfer aus der Modellversuchsforschung in das JOBSTARTER-Programm Christian Hollmann	59
Teil 2: Berichte aus der Praxis	
Fachkräfteinitiative „Zukunft im Handwerk“ Dagmar Ehnert	74

Innovative und effektive Wege der Ausbildungsplatzvermittlung – ein JOBSTARTER-Projekt zur Stärkung der betrieblichen Ausbildung in KMU Carl-Michael Vogt	85
Unternehmensentwicklung als Instrument der Ausbildungsplatzakquisition Matthias Hartmann	94
JOBSTARTER-Projekt der Handwerkskammer Berlin „U 40 – junge Handwerksunternehmerinnen und Handwerksunternehmer bilden aus“ Henning Paulmann	106
„Handwerk – meine Zukunft in der Region der Handwerkskammer Erfurt“ Frank Schirwinsk, Katrin Messing	113
ProBeEins – Erhöhung der Ausbildungsbereitschaft in den Handwerken der Anlage B der Handwerksordnung Bernd Hammes	124
Ausbildung in innovativen Berufsfeldern – Neue Beschäftigungschancen in Kleinunternehmen der erneuerbaren Energien Kristina Noack, Steffen Krause	132
Von null auf 370 Ausbildungsplätze – Erfolgsfaktor „Kooperation“ bei der Ausbildungsplatzakquise Gunter Dreßler, Antje Goldstein	146
Kompetenz statt Konkurrenz – Erfolgreiche Netzwerkarbeit im Raum Ostthüringen Beate Rummler	159

Netzwerkmanagement für KMU – Erfahrungen aus Beratung und wissenschaftlicher Begleitung Gudrun Stahn	170
Erfolgreiche Kooperation mit kleinen und mittleren Unternehmen – neue Bildungsdienstleistungen Helmut Ernst	183
Neue Märkte für Handwerker = neue Arbeitsmärkte für Jugendliche Markus Kamann	207

Grußwort

„Handwerk hat goldenen Boden!“ – Der Volksmund wusste immer schon, dass eine „solide“ Ausbildung im Handwerk der Grundstock für ein erfolgreiches Berufsleben ist. Früher reichte die Aussicht des „goldenen Bodens“ zur Motivation junger Menschen, eine Ausbildung im Handwerk zu beginnen und abzuschließen.

Besonders im Handwerk wird aber schon bald der Fachkräftemangel spürbar werden. Wir müssen also gemeinsam aktiv werden, um die Jugendlichen, besonders auch junge Frauen, auch künftig für Handwerksberufe zu begeistern!

Argumente für eine Ausbildung im Handwerk gibt es reichlich:

Handwerksgesellen gehen schon seit dem Mittelalter auf die Walz. Immer auf der Suche nach Erfahrung und Geschick, modernem Wissen und neuen Techniken. Zurück kehren in die Betriebe „reichere“ Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, und Unternehmen profitieren unmittelbar vom Wissen, das Gesellen von der Wanderschaft „in der großen, weiten Welt“ erworben haben.

Auf der Gewissheit deutscher Gütesiegel wie Wertarbeit, Zuverlässigkeit und jahrhundertelanger Tradition von Gewerken ruhen sich deutsche Handwerksbetriebe aber schon lange nicht mehr aus. Sie gehören längst auch zum Innovationsbereich in Deutschland, der auf Hochtouren läuft: Weltweit spitze sind deutsche Handwerker zum Beispiel bei der Umsetzung neuer Technologien wie Windenergie, Solarstrom, energieeffizientes Bauen und Modernisieren.

Handwerksberufe und Berufsbilder werden ständig den modernen Anforderungen in Entwicklung, Produktion und Vertrieb angepasst. Auch Handwerker verstehen sich heute als moderne und zukunftsgerichtete Dienstleister.

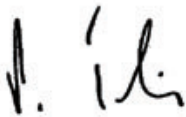
Kunden und Unternehmen dürfen auch in Zukunft auf bestausgebildete Handwerker vertrauen, denn unser Handwerk hat die längste und bedeutendste Ausbildungstradition in Deutschland: Rund 480.000 Auszubildende in mehr als 100 Ausbildungsberufen beschäftigen deutsche Handwerksunternehmen heute.

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung hat seine flankierenden Fördermaßnahmen für die berufliche Ausbildung gebündelt und mit dem Ausbildungsstrukturprogramm JOBSTARTER ein Instrument geschaffen, das gerade auch Handwerksbetrieben bei der Nachwuchssuche unterstützt: Aktuell helfen JOBSTARTER-Projekte bundesweit mit, Betriebe und Jugendliche möglichst frühzeitig zusammenzubringen. JOBSTARTER-Projekte können das Übergangsma-



nagement Schule – Ausbildung in Kombination mit anderen Förderinstrumenten gestalten. So akquirieren sie Ausbildungsplätze, initiieren Ausbildungsverbünde oder unterstützen Betriebe bei der Suche nach passenden Auszubildenden. In den deutschen Regionen ist so eine Vielzahl individuell auf die jeweiligen Bedürfnisse vor Ort zugeschnittener Initiativen entstanden.

Der vorliegende JOBSTARTER PRAXIS Band 2 stellt einige dieser erfolgreichen Ausbildungsinitiativen vor. Ich wünsche Ihnen eine interessante Lektüre und Anregungen für weitere entsprechende Aktivitäten im Handwerksbereich.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'P. Thiele'.

Peter Thiele

Leiter Referat „Grundsatzfragen der beruflichen Bildung“
im Bundesministerium für Bildung und Forschung

Vorwort

Das Handwerk gestaltet innovative Berufsbildung durch erfolgreiche Netzwerke

Das Handwerk ist eine bedeutende Säule der dualen Berufsbildung in Deutschland und wichtiger Impulsgeber für Innovationen und Modernisierung.

Das Handwerk verfügt über eine lange Tradition in der beruflichen Aus- und Weiterbildung: Zum einen findet dort – insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) – der weitaus größte Teil der Erstausbildung statt. Zum anderen bereiten sich hier Meisterinnen und Meister sowie ausbildende Fachkräfte auf herausragende Tätigkeiten als Führungskräfte vor, die gleichzeitig und selbstverständlich die Ausbildung von Lehrlingen einschließen. Zukunftsfähigkeit und wirtschaftlicher Erfolg, das haben die Betriebe erkannt, sind von dieser Art der Nachwuchsförderung in hohem Maße abhängig.

In den vergangenen Jahren haben sich in der Berufsbildung im Handwerk tief greifende Wandlungsprozesse vollzogen. Das betrifft beispielsweise die Einführung neuer gestaltungsoffener Ausbildungsberufe und neuer Ausbildungsstrategien. Dazu gehört die Umgestaltung von überbetrieblichen Ausbildungszentren zu kundenorientierten Kompetenzzentren ebenso wie der Übergang zu handlungs- und geschäftsprozessorientierten Ausbildungsmethoden. Die Ausbildung am Kundenauftrag, die im Handwerk entwickelt wurde und die heute auf die gesamte Berufsausbildung ausstrahlt, spielt in diesem Zusammenhang eine genauso große Rolle wie die Erschließung vielfältiger Flexibilitätspotenziale in den



KMU des Handwerks oder wie neue Methoden der Gestaltung von Kompetenzentwicklungsprozessen. Im Spannungsfeld von Tradition und Modernisierung gehen vom Handwerk wichtige Impulse für die Berufsausbildung in Deutschland und in Europa aus.

Programmübergreifende Zusammenarbeit: Modellversuche & JOBSTARTER

Ein Beispiel dafür ist auch die Tagung „Innovationen und Ausbildungsinitiativen im Handwerk und in KMU“. Da das Handwerk zu einem sehr großen Teil aus KMU besteht, wurde hier der Schwerpunkt gesetzt. Die Tagung wurde im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Ausbildungsstrukturprogramms „JOBSTARTER – Für die Zukunft ausbilden“ Ende Mai 2007 in Berlin-Schmöckwitz durchgeführt. Veranstalter waren die JOBSTARTER-Programmstelle beim Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) sowie die JOBSTARTER-Regionalbüros West und Ost. Auf der Tagung berichteten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von JOBSTARTER-Projekten aus dem Handwerksbereich aus ihrer Praxis: der Arbeit vor Ort.

Auch aus der Politik, den überregionalen und regionalen Handwerksorganisationen, der Wissenschaft und von weiteren Berufsbildungsakteuren waren Vertreterinnen und Vertreter eingeladen.

Gleichzeitig wurde die Verbindung zu Wirtschaftsmodellversuchen hergestellt, die im Handwerk oder in KMU agieren – dort Konzepte erforschen, erproben und weiterentwickeln, die den zukunftsorientierten Ansatz der gestaltungs-offenen Berufsbildung festigen und fortsetzen. Es wurden Gemeinsamkeiten zwischen Wirtschaftsmodellversuchen und JOBSTARTER herausgestellt, die zu Synergien führen können.

Beide Konzepte bereichern die Diskussion um die Qualitätssicherung in Verbindung mit der Stabilisierung und dem Ausbau des Ausbildungsangebots sowie der beruflichen Weiterbildung. Es konnte deutlich nachgewiesen werden, dass die „älteren“ Modellversuche solche „jungen“ Programme wie JOBSTARTER beeinflussen und durch die gewonnenen Kenntnisse und Erfahrungen zu einem guten Gelingen beitragen können.

Ergebnisse der JOBSTARTER-Fachtagung „Innovationen und Ausbildungsinitiativen im Handwerk und in KMU“

Das Fazit der JOBSTARTER-Tagung lautet: Vieles konnte bereits erreicht werden. Denn die Tradition der dualen Berufsbildung wurde gezielt genutzt, um neue Akzente im Berufsbildungssystem zu setzen. Gleichzeitig wurden Herausforderungen thematisiert, wie der hohe Anteil an Altbewerbern und Altbewerberinnen, die Schwierigkeiten bei der Besetzung von Ausbildungsplätzen sowie das Problem der Ausbildungsreife.

Die Weiterentwicklung des Erreichten und die Möglichkeiten, neue Netzwerke und Verbindungen zu anderen Projekten und Programmen herzustellen, standen im Mittelpunkt von zwei Workshops. Zentral waren dabei die Erfahrungen bei der Durchführung von JOBSTARTER-Projekten sowie die Leitfragen:

- Was sind erfolgreiche Strategien bei der Gewinnung zusätzlicher Lehrstellen?
- Wie können vorhandene Ausbildungsplätze besetzt werden?
- Wie lassen sich geeignete Kooperationspartner finden und gewinnen?

Der Erfahrungsaustausch brachte etablierte Lösungen zum Vorschein. Dass sich das Handwerk stets als Innovationsgeber ausgezeichnet hat, betonten Gisela Westhoff vom Bundesinstitut für Berufsbildung und Christian Hollmann



vom Forschungsinstitut für Berufsbildung im Handwerk. Sie verdeutlichten auf der Tagung, dass BIBB-Modellversuche in der Vergangenheit entscheidend dazu beigetragen haben, die Berufs(aus)bildung im Handwerk zu verbessern und mit innovativen Produkten und Konzepten zu unterstützen – zum Beispiel zum externen Ausbildungsmanagement.

Um den Transfer von Innovationen auch über die Grenzen von Förderprogrammen hinaus zu fördern, präsentierten sie eine Matrix mit aktuell verfügbaren Produkten aus Modellversuchen, die sich speziell auch für die Verwendung im Rahmen von JOBSTARTER-Projekten eignen. Sie legten damit einen Grundstein für die weitere Zusammenarbeit der beiden Programme.

Die Podiumsdiskussion zum Thema „Die Zukunft der Ausbildung im Handwerk“ behandelte aktuelle Herausforderungen wie die Entwicklung eines nationalen Qualifikationsrahmens für die Berufsbildung und den Einsatz von Ausbildungsbausteinen.

Aber auch die aktuelle Ausbildungsplatzsituation im Handwerk, die Nachwuchssicherung und der demografische Wandel mit seinen Konsequenzen wurden diskutiert.

Hermann Röder vom JOBSTARTER-Regionalbüro West betonte abschließend, dass die Zusammenarbeit in programmübergreifenden Netzwerken, wie sie in Berlin-Schmöckwitz initiiert wurden, Erfolge und vielversprechende Perspektiven aufzeigen. Diese müssten in der Zukunft unbedingt weiterverfolgt werden.

Publikation zur JOBSTARTER-Fachtagung

Der Band zur JOBSTARTER-Fachtagung beinhaltet eine Reihe von Berichten, die unterschiedliche Initiativen von JOBSTARTER-Projekten vorstellen. Sie alle widmen sich der Verbesserung der regionalen Ausbildungsplatzsituation und der Akquise zusätzlicher Ausbildungsplätze in den KMU des Handwerks. Dabei werden jeweils die vorliegenden regionalen Bedarfe im Handwerksbereich diskutiert und Vorgehensweisen beschrieben, wie Betriebe bei der Einrichtung zusätzlicher Ausbildungsplätze unterstützt werden können.



Der Sammelband ist in diesem Sinne mehr als nur eine Tagungsdokumentation. Er präsentiert Erfahrungen aus der Praxis und dient dem Transfer von guten Beispielen zur Verbesserung der Ausbildungsplatzsituation im Handwerk. Allen Autorinnen und Autoren sei an dieser Stelle herzlich für ihr Engagement bei der Herstellung dieses Sammelbandes gedankt.

Günter Albrecht, Mark Sebastian Pütz

Prof. Dr. Günter Albrecht, Leiter des JOBSTARTER-Regionalbüros Ost

Dr. Mark Sebastian Pütz, Leiter des JOBSTARTER-Regionalbüros West

Ausbildungsplatzakquise und innovative Ausbildungsstrategien

Ausbildungsplatzakquise und innovative Ausbildungsstrategien: Zu diesen Themen fand auf der JOBSTARTER-Fachtagung in Berlin-Schmöckwitz jeweils ein Workshop statt, in dem die Teilnehmerinnen und Teilnehmer verschiedene Ansätze ihrer JOBSTARTER-Projekte präsentierten und diskutierten. Schnell stellte sich heraus, dass es in der Praxis die Trennung von Ausbildungsplatzakquise und innovativen Ausbildungsstrategien nicht gibt und sich diese beiden Ansätze bedingen, ergänzen und gegenseitig fördern. Der Begriff „Innovation“ bedeutet „Neuerung“ oder „Erneuerung“. Um neue Märkte zu erschließen oder dem Wettbewerb standhalten zu können, benötigen Unternehmen Innovation. Doch was verbirgt sich unter „innovativen Ausbildungsstrategien“? Neuartige, Erfolg versprechende Ansätze, die in einer Region zur Erhöhung des Ausbildungsplatzangebots beitragen, werden anhand von JOBSTARTER-Projekten in dem folgenden Beitrag erläutert.

1. Ausbildungsplatzakquise

Ausbildungsakquise erfolgt regional auf sehr unterschiedlichen Wegen. Es zeigt sich aber überall, dass erfolgreiche Arbeit auf diesem Gebiet viel mit Vertrauen zu tun hat. Die Entscheidung für Ausbildung, speziell beim ersten Mal, ist von vielen Unsicherheiten begleitet. Im Mittelpunkt der ersten Kontakte stehen Fragestellungen wie:

- Kann ich oder mein Unternehmen überhaupt ausbilden?
- Welcher Beruf ist der richtige?
- Wie hoch sind die Kosten?
- Wie viel zusätzlicher „Papierkram“ ist erforderlich?



Wenn diese Fragen schnell und präzise beantwortet werden können, „öffnet sich langsam die Tür“ für die weiteren Schritte. Überzeugende Angebote beinhalten ein „Rundum-sorglos-Paket“ für die Unternehmen. Dieser Service reicht von der Bewerbervorauswahl bis hin zur Begleitung während der Ausbildung. Jedes JOBSTARTER-Projekt verfolgt hierbei einen spezifischen Ansatz der Ausbildungsplatzakquise.

1.1 Ausbildungsplatzakquise im zulassungsfreien Handwerk

Das Projekt der Handwerkskammer Koblenz fördert grundsätzlich die Ausbildung in allen Lehrberufen zulassungsfreier Handwerke und handwerksähnlicher Gewerbe. Bestimmte Berufsfelder zulassungsfreier Handwerke wie Keramiker, Fliesen-, Platten und Mosaikleger/-innen, Gold- und Silberschmiede, Edelsteinschleifer und -graveure oder Raumausstatter/-innen sind davon ganz besonders betroffen. Die Zielregionen sind der Westerwaldkreis (WW), die Landkreise Birkenfeld (BIR), Bad Kreuznach (KH) und Mayen-Koblenz (MYK) in den Arbeitsagenturbezirken Bad Kreuznach, Montabaur und Mayen. In allen Regionen besteht allgemein ein großer Mangel an Ausbildungsplätzen.

Im Rahmen des Projektes werden gezielt die Inhaber solcher Betriebe angesprochen, die nicht mehr an die „Meisterpflicht“ gebunden und somit nicht zwingend ausbildungsberechtigt sind. Die Handwerkskammer Koblenz sucht nach Möglichkeiten, diese Betriebe in die aktive Fachkräftesicherung zu integrieren und zu eigener Ausbildung zu animieren oder sie dabei zu unterstützen.

1.2 U40 – Akquise von Jungunternehmern

Das Projekt der Berliner Handwerkskammer will Betriebsinhaber und -leiter unter 40 Jahren, die derzeit nicht ausbilden oder weniger Ausbildungsplätze als in den letzten Jahren zur Verfügung stellen, für eine Ausbildung gewinnen. Die Ausbildungssituation bei den Jungunternehmern wird mithilfe einer Potenzialanalyse untersucht. Deren Ziel ist es, detaillierte Hinweise auf aktuelle und



zukünftige Ausbildungsmöglichkeiten und -chancen zu erhalten und entsprechende Akquisestrategien zu entwickeln. Die Akquise wird mit einem Coaching-Ansatz verbunden, der bei den Betrieben Ängste abbaut. Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter begleiten und unterstützen die Betriebe, sodass sie in sämtlichen mit der Ausbildung zusammenhängenden Fragen nicht alleine dastehen. Hemmnisse können somit weiter abgebaut werden.

Um die Nachhaltigkeit der Ausbildungsbereitschaft der Betriebe zu gewährleisten, soll ein gewerksübergreifendes Netzwerk von jungen Betriebsinhabern unter 40 Jahren aufgebaut werden.

1.3 Unternehmensentwicklung als Instrument der Ausbildungsakquise

Der Ausbildungsmarkt in Hamburg zeichnet sich durch seine Metropolfunktion mit einer steigenden Nachfrage durch Bewerberinnen und Bewerber aus dem Umland aus. Die Angebots-Nachfrage-Relation hat sich im Vergleich zum Vorjahr um 0,5 Prozent verschlechtert, sie liegt jetzt bei 94,9 Prozent. Diese Situation wird sich in den nächsten Jahren noch verschärfen.

Die Handwerkskammer Hamburg versucht dieser Entwicklung zu begegnen, indem sie die Informationsarbeit durch ausführliche Beratung der Betriebe zu allen ausbildungsrelevanten Themen intensiviert. Dabei steht die Entwicklung neuer Informationsmaterialien, die auch vor allem den betriebswirtschaftlichen Nutzen der Ausbildung betrachten, im Fokus.

Ein entscheidender Schwerpunkt liegt im Erkennen von Entwicklungspotenzialen in den Betrieben, die mittelbar dazu führen, dass neue Ausbildungsplätze entstehen. Dieser Prozess wird durch die Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter aktiv unterstützt und gefördert.

1.4 Erfolgsfaktor „Kooperation“ bei der Ausbildungsakquise

Das Projekt „Ausbildungsservice Thüringer Wald“ ist ein Gemeinschaftsprojekt der Handwerkskammer Südthüringen und der Industrie- und Handelskammer Südthüringen.

Die Region ist wirtschaftlich durch KMU geprägt. Die Nähe zu den angrenzenden Bundesländern Bayern und Hessen führte und führt auch jetzt noch dazu, dass Schulabgänger auf der Suche nach Ausbildungsplätzen, aber auch Fachkräfte abwandern. Die „wendebedingten“ Altersstrukturen der Unternehmen, die demografische Entwicklung und die vorgenannten Tendenzen führen zu einem massiven Fachkräftemangel.

Die Unternehmen der Region müssen sich stärker als bisher aktiv an der Gewinnung des Fachkräftenachwuchses beteiligen, indem sie selber ausbilden. Der Paradigmenwechsel von „Schulabgänger sucht Ausbildungsplatz!“ hin zu „Betrieb sucht Fachkräfte!“ erfordert eine stärkere Unterstützung der Betriebe bei der Ausbildungsplatzentwicklung und passgenauen Besetzung.

Zur Unterstützung der Unternehmen vor Ort wird der „Ausbildungsservice Thüringer Wald“ aufgebaut. Knotenpunkte in diesem Netzwerk sind Ausbildungsverbünde (IHK) und die Kreishandwerkerschaften (HWK). Die Einbindung in das bestehende Regionalmarketing „Thüringer Wald“ unterstützt die Arbeit des Netzwerks. Der Erfahrungsaustausch aller beteiligten Partner erfolgt durch regionale Zusammenkünfte, aber auch über eine zu erstellende Datenbank, auf die die Teilnehmerinnen und Teilnehmer über das Internet einfachen Zugriff haben.

2. Ausbildungsvermittlung

Die Handwerkskammer Hannover führt unter dem Titel „Innovative und effektive Wege der Ausbildungsplatzvermittlung“ ein JOBSTARTER-Projekt der zweiten Förderunde durch. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wollen nicht nur neue Ausbildungsplätze im Handwerk aktivieren. Sie coachen auch Erstausbildungsbetriebe zur eigenständigen Besetzung ihrer Ausbildungsplätze und setzen auf die Kooperation von Schule und Wirtschaft.

Die Handwerkskammer Hannover hat sich zum Ziel gesetzt, den Erstausbildern in Betrieben die Auswahl und Rekrutierung des Nachwuchses modellhaft zu demonstrieren. Dies geschieht zum einen, um sie auf zukünftig eigenständige und erfolgreiche Einstellungsverfahren vorzubereiten. Zum anderen will das Projekt dazu anregen, die betriebliche Ausbildung als eine Art Unternehmensentwicklung wahrzunehmen und somit stabile Vermittlungsergebnisse zu erzielen.

Des Weiteren pflegen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Handwerkskammer eine enge Zusammenarbeit mit dem Arbeitskreis „Schule und Wirtschaft“. Dadurch werden zum einen Unternehmen in Schulen und zum anderen Schülerinnen und Schüler frühzeitig in die Unternehmen gebracht. Hier existieren verschiedene Modelle zur Berufsfindung durch Beratung und Praxis sowie ein Modell zur Berufsorientierung für einzelne Schülerinnen und Schüler und gesamte Schulklassen.



3. Wachstumsbranchen

Ein weiteres Beispiel für eine innovative Ausbildungsinitiative ist bei der Handwerkskammer Dresden zu finden. Die Schwerpunkte des Projektes „Ausbildungsnetzwerk für Kleinunternehmen der erneuerbaren Energien Sachsens – Neue Beschäftigungschancen im Handwerk“ bilden die sogenannten Wachstumsbranchen, konkret der Bereich der erneuerbaren Energien, sowie die grenzregionale Komponente. In dem beschriebenen Bereich sollen 80 neue Ausbildungsplätze entstehen, geplant ist außerdem eine sich selbst tragende Plattform „Erneuerbare Energien“ der regionalen Akteure.

Unter dem Themenschwerpunkt „Wachstumsbranchen“ bezeichnet die Handwerkskammer Dresden das Handwerk als Innovationsmotor und verdeutlicht die Abhängigkeit der Zukunft eines Landes von der Innovationsfähigkeit, insbesondere vor dem Hintergrund, welchen Beitrag das Handwerk dazu leisten könne. Dabei wird der Handwerker beispielsweise als Erfinder und Entwickler benannt, der Kundenanforderungen von der Idee bis zur Markteinführung umsetzt. Der Handwerker wird weiterhin als Problemlöser und Optimierer bezeichnet, und zwar in Bezug auf seine Kreativität und Kompetenz bei der Entwicklung individueller Lösungen. Zudem wirken qualifizierte Fach- und Führungskräfte als Motor für die Innovationskraft der Betriebe im Hinblick auf neue wirtschaftliche und technische Entwicklungen. Diese Innovationskraft dient dazu, die Zukunft des Handwerks zu sichern: Es ist und bleibt Multiplikator bei der Verbreitung neuer Technologien.

Im JOBSTARTER-Projekt sollen daher Strategien und Modelle zur betrieblichen Ausbildung in Unternehmen der erneuerbaren Energien entwickelt und erprobt werden.

Durch die Nutzung überregionaler Netzwerke soll zudem ein Ausbildungsnetzwerk „Erneuerbare Energien“ entstehen.

4. Ausbildungsmodelle

Die Handwerkskammer Erfurt arbeitet in der integrativen Berufsausbildung mit verschiedenen Ausbildungsmodellen. Integrative Berufsausbildung ist dabei definiert als „Vernetzung von Allgemeinbildung, Berufsausbildung und Fortbildung“.

In diesem Bereich hat die Handwerkskammer Erfurt bereits Modelle geschaffen. Im Rahmen der Laufzeit des JOBSTARTER-Projekts hat sie sich zum Ziel gesetzt, ein neues Integrationsmodell zum Thema Berufsausbildung und Fachhochschulstudium im Bereich der Elektrotechnik zu entwickeln und zu prüfen.

Die Aktivitäten der Handwerkskammer Erfurt zielen auf folgende Berufe:

- Metallbauer/-in, Fachrichtung Konstruktionstechnik
- Elektroniker/-in, Fachrichtung Energie- und Gebäudetechnik
- Anlagenmechaniker/-in für Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik
- Kraftfahrzeugmechatroniker/-in

Der Start dieses Modells ist für das Herbstsemester 2008 geplant.



Wie auch viele andere JOBSTARTER-Projekte muss sich die Handwerkskammer Erfurt – insbesondere im Bereich der integrativen Berufsausbildung – mit dem Problem der passgenauen Vermittlung auseinandersetzen. Lösungsansätze zu den Fragen „Wie finde ich den richtigen Jugendlichen?“ oder „Wie kann tatsächlich passgenau vermittelt werden?“ müssen an dieser Stelle besonders intensiv bedacht werden. Diesbezüglich arbeitet die Handwerkskammer Erfurt insbesondere bei der Betreuung von Altbewerbern mit persönlichen Entwicklungsplänen. Sie sehen zunächst ein persönliches Beratungsgespräch vor, nach einem individuellen Anpassungslehrgang und einem Praktikum soll der Bewerber dann nach Möglichkeit eine betriebliche Ausbildung aufnehmen.

Übergeordnete Ziele sind dabei zum einen die Verringerung der Zahl der Altbewerber, aber auch eine Nachwuchssicherung in den Betrieben, eine Stabilisierung der Ausbildungsvermittlung und damit verbunden eine Imageverbesserung von kleinen und mittleren Unternehmen.

5. Synergien zwischen BIBB-Modellversuchen und JOBSTARTER

Ein weiteres großes Thema auf der JOBSTARTER-Fachtagung war, Synergien zwischen BIBB-Modellversuchen und dem JOBSTARTER-Programm herzustellen. Das Schweriner Ausbildungszentrum (SAZ) hat dies bereits erfolgreich umgesetzt. Es entwickelt innovative Potenziale in der gestaltungsoffenen Berufsausbildung durch den Einsatz eines Service-Aus- und Weiterbildners in kleinen und mittleren Unternehmen. Die Resonanz der Betriebe auf den aus dem Modellversuch hervorgegangenen „Serviceausbilder“ oder die „Serviceausbilderin“ ist sehr positiv. Er oder sie übernimmt die Einführung des Auszubildenden am betrieblichen Arbeitsplatz und leitet auch ausbildende Fachkräfte im Unternehmen an oder qualifiziert sie. Dies ist ein gutes Beispiel dafür, dass Innovation im JOBSTARTER-Programm nicht nur Entwicklung, sondern auch die Einführung von etwas Neuem in der Region bedeutet.

Solche Synergien zu nutzen und ein Gesamtpaket aus Bildungsdienstleistungen zu schnüren ist eine gute Basis für die JOBSTARTER-Projekte. Das SAZ beschreibt dabei ein Gesamtpaket an Beratungsdienstleistungen für KMU im Hinblick auf

- Bildungsmanagement,
- Organisationsmanagement,
- Personalmanagement.

Unternehmen sind – wie bereits in der Praxis bei der Beratung von Betrieben festgestellt wurde – zunehmend an ganzheitlichen Dienstleistungen interessiert. In diesem Zusammenhang spricht das SAZ von einem „Angebot-zur-Nachfrage-Bildungsmarketing“.

6. Netzwerkmanagement

Eine weitere Basis der JOBSTARTER-Arbeit und ein Garant für zusätzliche Ausbildungsplätze ist die Qualität von Netzwerkarbeit. Die MA&T Organisationsentwicklung GmbH in Magdeburg verdeutlicht, dass in den Betrieben neben dem Streben nach Einzigartigkeit zunehmend Kooperation treten müsse. Nur so ließe sich ein ausreichender Attraktivitäts- und Innovationsgrad der Produkte und Dienstleistungen für den Kunden und damit das eigene Überleben sichern. Zudem kann ein gut funktionierendes regionales Netzwerk Ressourcen für zusätzliche Ausbildungsplätze in KMU erschließen.

JOBSTARTER sollte die Chance ergreifen, Ausbildungsinitiativen zu gründen und umzusetzen sowie Netzwerke zu nutzen. Dies ist ebenso wichtig, wie im Zuge der Akquise die Geschäftsführungen von KMU für strategische Personalarbeit und eigene Ausbildung zu sensibilisieren.

Netzwerkarbeit spielt im Programm JOBSTARTER selbstverständlich bereits eine große Rolle und wird als Förderbaustein 8 bzw. innerhalb der ersten beiden Förderrunden als Baustein 9 häufig gewählt, um die strategische Netzwerkarbeit in der Region auf- und auszubauen oder zu festigen. Dies kann im einfachen Fall bereits damit beginnen, sich an Innovations- und Ausbildungsnetzwerken, aber auch an Maßnahmen zur Berufsorientierung zu beteiligen.

Neben dem Aufbau von Netzwerken und der Beteiligung an ihnen beschäftigen sich viele JOBSTARTER-Projekte mit der Umsetzung kooperativer Ausbildungsmodelle wie – zum Beispiel im Rahmen des Förderbausteins 5 – der Verbundausbildung.

7. Zusammenfassung

Die Gewinnung zusätzlicher betrieblicher Ausbildungsplätze und die Verbesserung der regionalen Ausbildungsstrukturen sind Kernziele des BMBF-Programms JOBSTARTER, die sich auch nicht trennen lassen.

Anhand verschiedener Beispiele wurden Strategien zur Ansprache unterschiedlicher Zielgruppen sowie interessante Ausbildungsmodelle präsentiert.

Die ähnlichen Problemlagen im Bereich des Handwerks und in KMU lassen die Übertragung oder Anpassung von Modellen zu.

Aber auch handwerksspezifische Probleme, wie durch die Novellierung der Handwerksordnung entstandene Betriebe ohne Ausbildungsberechtigung, wurden erörtert. Kleinstunternehmen für die Ausbildung und somit für die eigene Fachkräftesicherung neu oder wieder zu gewinnen stellt sehr hohe Anforderungen an alle Beteiligten.

Es zeigt sich immer wieder, dass Fachkräftesicherung und Unternehmensentwicklung nicht zu trennen sind und Ausbildungsplatzakquise und innovative Aus- und Weiterbildungsmodelle Hand in Hand gehen.

Autorin

Melanie Kochanek hat nach ihrer Ausbildung zur Buchhändlerin die Fächer Erziehungswissenschaft, Sozialpsychologie sowie Neuere Deutsche Sprachwissenschaften an der Universität des Saarlandes studiert und mit dem Titel Magistra Artium abgeschlossen. Seit Januar 2005 ist sie bei der Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk (ZWH) tätig, zunächst im Bereich der Demografieentwicklung und derzeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin beim JOBSTARTER-Regionalbüro West.

Autor

Peter Albrecht hat ein Studium der Umweltverfahrenstechnik an der Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin zum Diplom-Ingenieur (FH) und ein Studium der Umwelt und Bildung an der Universität Rostock zum Master of Arts absolviert. Seit 1993 ist er Mitarbeiter, seit 2000 Projektmanager der Gesellschaft zur Förderung von Bildungsforschung und Qualifizierung mbH (GEBIFO-Berlin) und derzeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter beim JOBSTARTER Regionalbüro Ost tätig.

Teil 1: Entwicklung von Ausbildungsstrukturen im Handwerk



Initiativen zur Verbesserung der Ausbildungsplatzsituation im Handwerk – eine theoretische Einführung

Der folgende Beitrag beschreibt aktuelle Entwicklungstrends in Bezug auf die Berufsausbildung im Handwerk. Davon ausgehend werden einige Initiativen des Handwerks zur Verbesserung der Ausbildungsplatzsituation benannt. Dass sich die Handwerksorganisationen im Sinne dieser Aufgaben aktiv und intensiv an Ausbildungsstrukturprogrammen des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) beteiligen, wird im nächsten Schritt erläutert. Ferner wird das BMBF-Programm „JOBSTARTER – Für die Zukunft ausbilden“ und die Beteiligung von Handwerksorganisationen etwas detaillierter betrachtet.

1. Prolog

Die handwerklichen Betriebe sind eine tragende Säule der dualen Berufsausbildung in Deutschland. Das lässt sich unter anderem an folgenden Zahlen festmachen: Im Jahre 2006 gab es in der Bundesrepublik 1.570.615 Auszubildende. Davon absolvierten allein 476.615 oder 30 Prozent ihre Ausbildung im Handwerk (vgl.: Berufsbildungsbericht, 2008). 2007 waren es deutlich mehr, nämlich 482.881 oder 31 Prozent aller Auszubildenden in Deutschland (vgl.: DHKT-Flyer „Daten & Fakten 2008“).

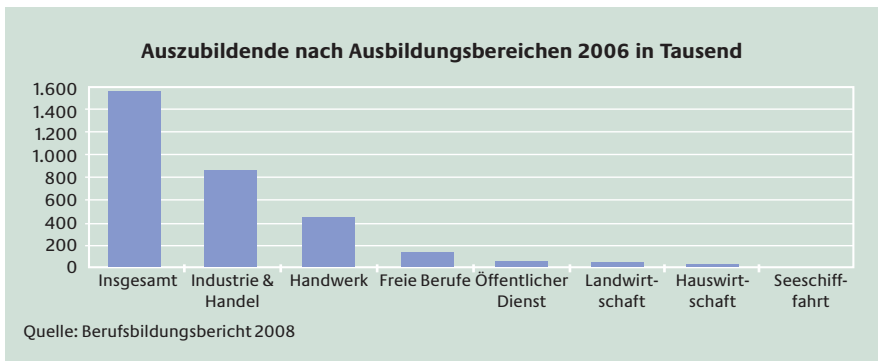


Abb. 1: Auszubildende nach Ausbildungsbereichen 2006 in Tausend



Diese Ausbildungsleistung ist insbesondere vor dem Hintergrund des Betriebsbestandes im Handwerk zu betrachten: Mit 961.732 Betrieben im Jahr 2007 stellt das Handwerk einen Anteil von 26 Prozent an der Gesamtzahl aller Unternehmen in Deutschland. Im Vergleich dazu lag die Anzahl der Auszubildenden im Handwerk angesichts der Gesamtzahl aller Auszubildenden bei circa 30 Prozent. Handwerksbetriebe stellen also überdurchschnittlich viele Ausbildungsplätze zur Verfügung.

Das belegt auch der Anteil der Auszubildenden an der Gesamtzahl der Beschäftigten: Angesichts der 4,837 Millionen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Handwerk betrug die Ausbildungsquote im Jahr 2007 10,0 Prozent (vgl.: DHKT-Flyer „Daten & Fakten 2008“).



Im Branchenvergleich weist das Handwerk die höchste Ausbildungsquote auf (vgl.: ZDH-Jahresbericht, 2007) bei einer gleichzeitig hohen Anzahl von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Diese außerordentliche Ausbildungsleistung auch zukünftig aufzubringen ist vor dem Hintergrund aktueller Entwicklungen eine große Herausforderung.

Abb. 2: Anteil der Auszubildenden an den Beschäftigten im Handwerk und ohne Handwerk.
Quelle: DHKT-Flyer „Daten & Fakten 2008“

2. Initiativen zur Verbesserung der Ausbildungsplatzsituation im Handwerk

Das Handwerk hat – mit dem Zentralverband des Deutschen Handwerks an der Spitze – entsprechende Maßnahmen zur Sicherung der Ausbildungsleistung eingeleitet. Es engagiert sich in unterschiedlichen Kontexten, um die Ausbildungsplatzsituation in Deutschland zu verbessern. Ein Beispiel ist der Ausbildungspakt. Dazu heißt es im Jahresbericht des Zentralverbands des Deutschen Handwerks von 2007: „Das dritte Jahr des Nationalen Pakts für Ausbildung und Fachkräftenachwuchs erlaubt aus Sicht des Handwerks eine positive Bilanz: So können bereits bis Ende November 2006 mehr als 26.000 neue Ausbildungsplätze und knapp 10.000 EQJ-Plätze (Einstiegsqualifizierung Jugendlicher) eingeworben und die Paktzusagen damit deutlich übertroffen werden. Auch die Ausbildungsplatzbilanz kann sich sehen lassen: Bis zum 31.10.2006 werden dank des Engagements des Haupt- und Ehrenamts 161.762 Ausbildungsverträge abgeschlossen. [...] Die Paktpartner haben sich für eine Verlängerung des Ausbildungspakts um drei Jahre bis Ende 2009 ausgesprochen“ (ZDH-Jahresbericht, 2007).

Über den Ausbildungspakt hinaus wurden zudem weitere Aktivitäten eingeleitet, um Lehrstellen zu gewinnen. Sie werden von den Handwerkskammern, Kreishandwerkerschaften und Innungen sowie den Fachverbänden und engagierten ehrenamtlich Tätigen umgesetzt. Das betrifft sowohl vielfältige Beratungs- und Informationsleistungen für Betriebe und Lehrstellensuchende als auch konkrete Maßnahmen zur Verbesserung des Ausbildungsplatzangebotes (vgl.: ZDH-Jahresbericht, 2007).

Besondere Aufmerksamkeit gilt darüber hinaus den unversorgten jugendlichen Bewerberinnen und Bewerbern auf einen Ausbildungsplatz. Im Jahresbericht des Zentralverbands des Deutschen Handwerks wird konkretisiert: „Vor diesem Hintergrund hat der ZDH dem Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) und dem Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) sein Konzept ‚Ausbildungsallianzen 5000PLUS‘ mit dem Ziel der Förderung eines Sonderprogramms des Handwerks vorgestellt. Erste Erfolge werden dahin gehend erzielt, dass einzelne Leistungsbausteine aus dem Allianzenkonzept in der zweiten Ausschreibungsrunde zum JOBSTARTER-Programm des BMBF berücksichtigt werden. Darüber hinaus kann eine positive Vorentscheidung des BMWi erreicht werden, bei den Handwerkskammern Mitarbeiterstellen zur passgenauen Vermittlung von freien Ausbildungsplätzen („Matching“) zu fördern. Grundlage

des Modellvorhabens, an dem sich auch die Industrie- und Handelskammern beteiligen, ist eine Initiative des ZDH“ (ZDH-Jahresbericht, 2007).

Diese Beispiele zeigen, dass die Einrichtungen der Handwerksorganisation nicht nur auf regionaler Ebene ihrer Verantwortung zur Nachwuchsförderung und Ausbildung nachkommen. Sie werden dabei auch auf der Bundesebene vom Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) unterstützt, der sich in Kooperation mit den Bundesministerien für Fördermöglichkeiten und bessere Bedingungen für die zuständigen Stellen im Handwerk einsetzt.

3. Ausbildungsplatzstrukturprogramme des Bundesministeriums für Bildung und Forschung

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) hat in den letzten Jahren verschiedene Programme zur Verbesserung der regionalen Ausbildungsstrukturen umgesetzt, an denen sich unterschiedliche Einrichtungen des Handwerks beteiligt haben. Es handelte sich dabei um folgende Programme¹:

STARegio – Strukturverbesserung der Ausbildung in ausgewählten Regionen (2003 – 2007)

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) hat im April 2003 das STARegio-Programm initiiert und zum Bestandteil der jährlichen Ausbildungs-offensiven gemacht, die mit verschiedenen Aktionen die Generierung von zusätzlichen betrieblichen Ausbildungsplätzen unterstützen. Zur Finanzierung des STARegio-Programms standen bis Ende 2007 rund 37 Mio. Euro zur Verfügung, welche vom BMBF bereitgestellt und mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds kofinanziert wurden. Mit der Programmdurchführung war das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) beauftragt.

Regio-Kompetenz-Ausbildung (1999 – 2005)

Das BMBF-Programm „Regionalberatung zur Sicherung und Weiterentwicklung des Ausbildungsplatzangebotes in den neuen Ländern“ (Regio-Kompetenz-Ausbildung) wurde 1999 zur Verbesserung der Ausbildungsstrukturen in den neuen

1 Kurzzusammenfassungen aller Programme finden Sie in der Broschüre „Fünf Ausbildungsstrukturprogramme ziehen Bilanz“. Online verfügbar unter: www.staregio.de/media/article_files/BMBF_Broschuere.PDF.

Ländern und Berlin aufgelegt. Mit der Durchführung wurde das Bundesinstitut für Berufsbildung beauftragt. Kooperationspartner des BIBB bei der Programmumsetzung war die Gesellschaft zur Förderung von Bildungsforschung und Qualifizierung mbH Berlin (GEBIFO). Grundlage des Programms waren die Beschlüsse des Bündnisses für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit von 1999 und 2001.

KAUSA – Koordinierungsstelle Ausbildung in Ausländischen Unternehmen (1999 – 2005)

Unternehmen mit Inhabern ausländischer Herkunft sind in den vergangenen Jahren zu einem wichtigen Teil der deutschen Wirtschaft geworden. In Deutschland gibt es hiervon 582.400 Unternehmer, davon allein 66.000 Unternehmer türkischer Herkunft (Statistisches Bundesamt 2007: Ergebnisse des Mikrozensus 2005). Um das Potenzial an Ausbildungsstellen in dieser Unternehmergruppe verstärkt zu nutzen, koordiniert und unterstützt KAUSA – insgesamt seit 1999 und seit Ende 2005 im Rahmen des BMBF-Programms „JOBSTARTER“ – deutschlandweit alle Institutionen, Projekte und Initiativen, die in diesem Feld tätig sind.

Ausbildungsplatzentwickler (1995 – 2006)

Zur Erhöhung des betrieblichen Ausbildungsplatzpotenzials in den neuen Ländern (einschließlich Berlin) hat die Bundesregierung 1995 das Sonderprogramm Ausbildungsplatzentwickler eingerichtet. Hauptziel des Programms war es, Unternehmen, die noch nicht ausbilden oder mehr als bisher ausbilden könnten, durch Beratung und praktische Hilfestellung für die Schaffung zusätzlicher Ausbildungsplätze zu gewinnen. Die hierfür eingesetzten und vollständig aus Bundesmitteln finanzierten Ausbildungsplatzentwickler waren bei den Kammern beschäftigt, die für die Überwachung und Betreuung der betrieblichen Ausbildung in den staatlich anerkannten Berufen zuständig sind.

Das Patenschaftsprogramm – ein innovativer Weg zu mehr Ausbildungsplätzen (2000 – 2005)

Das damalige Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit beschloss im Jahr 1999 zur Erhöhung des betrieblichen Ausbildungsplatzpotenzials eine Reihe von Maßnahmen, darunter die Aktion „LehrstellenPlus durch Patenschaften“. Das Ziel: Unternehmen, Privatpersonen oder Vereine sollen verstärkt zur Übernahme von Ausbildungsstellen für zusätzliche Ausbildungsplätze in Form von Sach-, Geld- und Personalleistungen bewegt werden. Der damalige

Bundespräsident Johannes Rau übernahm die Schirmherrschaft. Insbesondere Mädchen und Jungen mit Migrationshintergrund, benachteiligte Jugendliche sowie Frauen in bislang von Männern dominierten Berufen oder Auszubildende in neuen Berufen profitierten von diesen Patenschaften. Das Motto hierfür lautete: „Jeder junge Mensch, der kann und will, wird ausgebildet.“

Im Rahmen dieser Ausbildungsstrukturprogramme haben viele Handwerksorganisationen die Chance genutzt, sich zu beteiligen und die Situation in ihrer Region im Sinne der Ziele der BMBF-Programme zu verbessern.

Im STARegio-Programm, das Ende 2007 ausgelaufen ist, konzentrierten sich beispielsweise vier Projekte auf die Akquise zusätzlicher Ausbildungsplätze ausschließlich im Handwerk. Dabei wurde eine Zielgröße von 757 zusätzlichen Ausbildungsplätzen festgelegt, die während der Laufzeit der vier Projekte akquiriert werden sollte. 32 weitere STARegio-Projekte akquirierten zwar nicht ausschließlich, aber auch bei Handwerksbetrieben und strebten dabei insgesamt knapp 5.300 zusätzliche Ausbildungsplätze an. Die anderen Ausbildungsstrukturprogramme zeigten ähnliche Zielsetzungen.

Über die aktive Beteiligung bei der Projektarbeit hinaus unterstützte der Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) die Umsetzung der Programme und übernahm beispielsweise im Rahmen des Förderprogramms „Ausbildungsplatzentwickler“ die Verteilung von Fördermitteln an die beteiligten Handwerkskammern sowie die Verrechnung der Fördergelder. Weiterhin stellte er die fristgerechte Berichterstattung sicher. Darüber hinaus beteiligte er sich auch in seiner Rolle als Beiratsmitglied im Rahmen des neuen BMBF-Programms „JOBSTARTER“.



4. BMBF-Programm „JOBSTARTER – Für die Zukunft ausbilden“

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) knüpft zum Jahreswechsel 2005/2006 an seine bisherigen Ausbildungsstrukturprogramme an und fördert nun mit seinem Programm „JOBSTARTER – Für die Zukunft ausbilden“ bis 2013 bundesweit Innovationen und Strukturentwicklung in der beruflichen Bildung. Ziel des Programms ist eine bessere regionale Versorgung Jugendlicher mit betrieblichen Ausbildungsplätzen. Zu diesem Zweck sollen Betriebe bzw. Unternehmen für die Ausbildung gewonnen werden. Hintergrund des neuen Programms ist die Überlegung, durch JOBSTARTER bestehende Aktivitäten des BMBF im Bereich der betrieblichen Ausbildung zu bündeln, weiterzuentwickeln und durch zusätzliche Themenschwerpunkte und Förderinstrumente zu ergänzen. Insofern lassen sich viele Aktivitäten und Zielsetzungen der eben aufgeführten fünf Ausbildungsstrukturprogramme in JOBSTARTER wiederfinden.

In der Tradition der ersten fünf Ausbildungsstrukturprogramme beteiligt sich das Handwerk mit großem Engagement an der Umsetzung von JOBSTARTER. Zum aktuellen Zeitpunkt, also kurz vor Beginn der vierten Förderrunde des Programms, haben sich die bislang 200 aktiven JOBSTARTER-Projekte (52 aus der ersten Förderrunde, 91 aus der zweiten und 57 aus der dritten) das Ziel gesetzt, insgesamt ca. 17.400 zusätzliche Ausbildungsplätze zu akquirieren – in ganz Deutschland und über alle Branchen und Wirtschaftsbereiche hinweg. Davon haben sich 97 Projekte (21 in der ersten Förderrunde, 40 in der zweiten und 36 in der dritten, darunter 13 Handwerkskammern) dazu entschlossen, zusätzliche Ausbildungsplätze entweder ausschließlich oder auch im Handwerk zu akquirieren. Sie streben die Gesamtgröße von 8.198 zusätzlichen Ausbildungsplätzen an.¹

Um diese Zahlen richtig zu deuten, muss man beachten, dass viele JOBSTARTER-Projekte branchenübergreifend tätig sind, das heißt sowohl Handwerksbetriebe als auch Betriebe anderer Wirtschaftsbereiche für die Bereitstellung zusätzlicher Ausbildungsplätze gewinnen wollen. Wie viele der angegebenen 8.198 zusätzlichen Ausbildungsplätze tatsächlich im Handwerk akquiriert werden, ist somit noch ungewiss.

¹ Quelle: Vortrag von Kornelia Raskopp, Leiterin der Programmstelle JOBSTARTER beim Bundesinstitut für Berufsbildung bis November 2007, im Rahmen der JOBSTARTER-Fachveranstaltung „Innovationen und Ausbildungsinitiativen im Handwerk und in KMU“ am 30. und 31. Mai 2007 in Berlin-Schmöckwitz – die Daten wurden aktualisiert (Stand: Oktober 2008).

Ebenso ist herauszustellen, dass im Rahmen mancher JOBSTARTER-Projekte auch branchenunabhängige Einrichtungen oder Organisationen anderer Wirtschaftsbereiche durchaus im Handwerk akquirieren. Wenn also ein zusätzlicher Ausbildungsplatz im Handwerk geschaffen wird, muss das nicht zwangsläufig durch ein JOBSTARTER-Projekt erfolgt sein, dessen Träger dem Handwerk zuzuordnen ist.

Trotz dieser Einwände wird anhand der ersten drei JOBSTARTER-Förderrunden deutlich, dass sich das Handwerk stark engagiert und somit die traditionell hohe Beteiligung an BMBF-Ausbildungsstrukturprogrammen fortsetzt.

5. JOBSTARTER-Initiativen angesichts aktueller Zahlen zur Ausbildungsplatzsituation

Die aktuellen Zahlen zur Ausbildungsplatzsituation im Handwerk verdeutlichen einerseits das große Engagement handwerklicher Betriebe und Organisationen, weisen jedoch auch andererseits auf die besonderen Herausforderungen hin, die das Handwerk bewältigen muss. JOBSTARTER-Projekte können in diesem Zusammenhang einen Beitrag dazu leisten, die Ausbildungsplatzsituation im Handwerk zu verbessern. Dies soll anhand aktueller Zahlen exemplarisch dargestellt werden.

Auszubildendenzahlen im Handwerk

Während sich die Gesamtzahl aller Auszubildenden seit 1996 nur geringfügig veränderte, hat sich die Anzahl der Auszubildenden im Handwerk vergleichsweise stark verringert: Gab es im Jahr 1996 noch 627.813 Auszubildende im Handwerk



(circa 39 Prozent aller Auszubildenden), so waren es 2006 nur noch 476.615 Auszubildende (rund 30 Prozent) (vgl.: Berufsbildungsbericht, 2008).

Es ist festzustellen, dass das Handwerk sowohl prozentual als auch in konkreten Zahlen die meisten Auszubildenden in der Zeit von 1996 bis 2005 verloren hat, nämlich insgesamt 151.198, während beispielsweise Industrie und Handel in derselben Zeit 165.482 Auszubildende dazugewonnen haben (vgl.: Berufsbildungsbericht, 2008).

JOBSTARTER-Projekte setzen an genau dieser Problematik an und engagieren sich dafür, der rückläufigen Entwicklung entgegenzuwirken. Handlungsleitend ist dabei der jeweilige regionale Bedarf an Auszubildenden im Handwerk sowie der Bedarf einzelner Branchen. JOBSTARTER-Projekte müssen den entsprechenden Bedarf ihrer Zielregion oder Zielbranche zunächst belegen, bevor sie Maßnahmen starten. Ferner müssen die regionale Akzeptanz und die grundlegende Kooperationsbereitschaft der Handwerkskammern, der Branchenvertreter sowie der Betriebe und anderer relevanter Akteure in der Region eindeutig belegt sein. Auf diese Weise wird verhindert, dass JOBSTARTER-Projekte am regionalen Bedarf und Konsens vorbeiarbeiten.

Neu abgeschlossene Ausbildungsverträge

Ein ähnlicher Trend, der mit der dargestellten Entwicklung der Auszubildenden-zahlen im Handwerk einhergeht, ist die rückläufige Tendenz der neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge im Handwerk. Während die Anzahl neu abgeschlos-



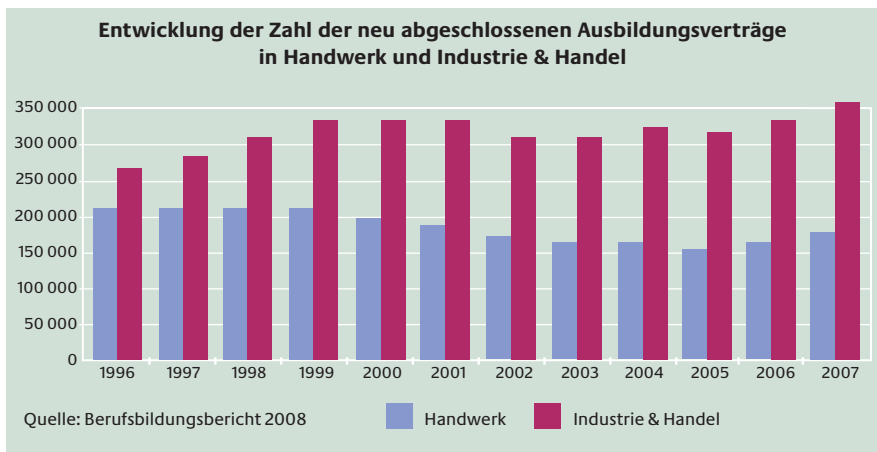


Abb. 3: Entwicklung der Zahl der neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge in Handwerk und Industrie & Handel

sener Ausbildungsverträge über alle Bereiche hinweg 2007 (625.914) einen besseren Stand erreicht wie 1995 (572.774), zeigt sich im Handwerk ein kontinuierlicher Rückgang: 1995 gab es 219.628 neu abgeschlossene Ausbildungsverträge, 2007 waren es nur noch 179.698 (vgl.: Berufsbildungsbericht, 2008).

JOBSTARTER-Projekte konzentrieren sich unter anderem darauf, Branchen und Berufe zu identifizieren, die besondere Wachstumspotenziale aufweisen oder bei denen in besonderem Maße ein zukünftiger Fachkräftemangel zu befürchten ist. Die Zahl der neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge soll in genau diesen Bereichen vor dem Hintergrund des jeweiligen regionalen Bedarfs steigen.

Ein Beispiel dafür ist das JOBSTARTER-Projekt „Ausbildungsnetzwerk für Kleinunternehmen der erneuerbaren Energien Sachsens – Neue Beschäftigungschancen im Handwerk“ der Handwerkskammer Dresden. Hier geht es um die systematische Unterstützung des Branchensegments „Erneuerbare Energien (EE) im Handwerk“. Die Projektziele sind: „Basierend auf der branchenbezogenen Ausbildungsplatzpotenzialanalyse sollen mit den Instrumenten Begleitung der Ausbildung, Unternehmen in Schulen und thematisches Ausbildungsnetzwerk EE die regionalen Akteure (insbesondere aus Schulen und Unternehmen) vernetzt, moderiert und unterstützt werden. Mit dem Aufgreifen des Ausbildungsbedarfes, dem Abbau von Ausbildungshemmnissen, der direkten Ansprache der Unterneh-

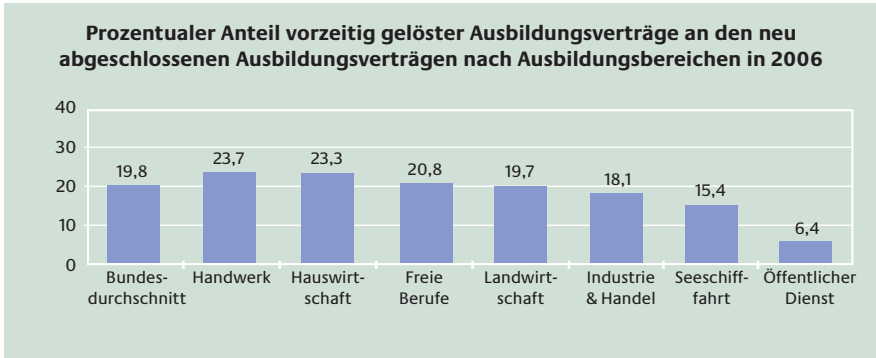


Abb. 4: Prozentualer Anteil vorzeitig gelöster Ausbildungsverträge an den neu abgeschlossenen Ausbildungsverträgen nach Ausbildungsbereichen in 2006

men und der initiiierenden, koordinierenden, unterstützenden Prozessbegleitung werden 80 zusätzliche Ausbildungsplätze geschaffen, und gleichzeitig wird die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen gefördert“ (vgl.: JOBSTARTER-Projekt JO-02-048, www.jobstarter.de). Das JOBSTARTER-Projekt der Handwerkskammer Dresden trägt somit zielgerichtet dazu bei, die Anzahl der neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge und der langfristig zur Verfügung gestellten Ausbildungsplätze in der Region Sachsen im Branchensegment „Erneuerbare Energien“ zu erhöhen.

Vorzeitig gelöste Ausbildungsverträge

Eine besonders dramatische Entwicklung bei den neu abgeschlossenen Verträgen im Handwerk ist die Anzahl vorzeitig gelöster Ausbildungsverträge. Dies gilt insbesondere im Vergleich zu anderen Wirtschaftsbereichen. Betrachtet man den Anteil vorzeitig gelöster Ausbildungsverträge an den neu abgeschlossenen Ausbildungsverhältnissen, so ist festzustellen, dass sich diese Problematik über alle Wirtschaftsbereiche hinweg seit 2002 verbessert. Gab es im Jahr 2002 noch 24,1 Prozent vorzeitig gelöste Ausbildungsverträge (151.388), so waren es im Jahr 2006 weniger, nämlich 19,8 Prozent (119.399) (vgl.: Berufsbildungsbericht, 2008).

Im Handwerk hat sich diese Problematik ebenfalls gebessert, allerdings sind in diesem Wirtschaftsbereich anteilig immer noch die höchsten Abbrecherquoten festzustellen. 2002 wurden 59.272, also knapp 30 Prozent, aller neu abgeschlossenen Verträge vorzeitig wieder gelöst. Im Jahr 2006 waren es mit 41.986 Abbrüchen

rund 6 Prozent weniger, nämlich 23,7 Prozent (vgl.: Berufsbildungsbericht, 2008). Rein zahlenmäßig gab es in den Jahren 2002 bis 2006 in Industrie und Handel zwar mehr vorzeitig gelöste Ausbildungsverträge, prozentual gesehen jedoch nicht. Die Abbrecherquote lag in Industrie und Handel 2002 bei 21,2 Prozent (Handwerk: 29,8 Prozent) und 2006 bei 18,1 Prozent (Handwerk: 23,7 Prozent) (vgl.: Berufsbildungsbericht, 2008).

Weshalb der Anteil vorzeitig gelöster Ausbildungsverträge im Handwerk vergleichsweise hoch ist, kann im Einzelfall ganz unterschiedliche Gründe haben. Mögliche Ursachen sind jedoch „z.B. Konkurs und Schließung des Betriebs oder Berufswechsel der Auszubildenden [...] Eine Studie des BIBB (siehe Schöngen, K.: Ausbildungsvertrag gelöst = Ausbildung abgebrochen? Ergebnisse einer Befragung. In BWP, 5/2003, S. 35 ff.) hat ergeben, dass für viele die berufliche Umorientierung (anderer Beruf, anderer Betrieb) der Hauptgrund für die Lösung eines Vertrages ist; auch die Wahl eines ganz anderen Ausbildungswegs (z.B. Schule, Hochschule) spielt eine Rolle. Mehr als ein Viertel der Vertragslösungen fällt bereits in die Probezeit. Insgesamt dürfte die Hälfte derer, die Verträge lösen, Umsteiger sein, die ihre betriebliche Ausbildung in einem neuen Beruf und/oder Betrieb fortführen“ (vgl.: BIBB, 2007).

JOBSTARTER-Projekte leisten hinsichtlich dieser Problematik Präventivarbeit, und zwar in zweifacher Hinsicht: Wenn eine Ausbildung abgebrochen wird, so ist das weder für die Jugendliche oder den Jugendlichen noch für den Betrieb eine optimale Situation. Im Gegenteil können derartige Erfahrungen dazu führen, dass sich Betriebe langfristig von der Ausbildung zurückziehen. Im Rahmen des



JOBSTARTER-Programms engagieren sich viele Projekte für die passgenaue Vermittlung von Auszubildenden an Betriebe, sodass das Risiko einer vorzeitigen Auflösung des Ausbildungsverhältnisses reduziert wird. Ferner stehen die JOBSTARTER-Projekte insbesondere zu Beginn der Ausbildungszeit zur Verfügung, um eventuelle Spannungen zwischen der oder dem Auszubildenden und dem Betrieb zu moderieren und aufzulösen.

Das JOBSTARTER-Projekt der Handwerkskammer Hamburg mit dem Titel „PAU-LiH – Pro Ausbildung und Lehrstellen im Handwerk“ beschäftigt sich beispielsweise sehr intensiv mit der Unterstützung von Handwerksbetrieben im Sinne eines externen Ausbildungsmanagements. Dabei spielt die passgenaue Vermittlung von Jugendlichen eine besondere Rolle, denn Ausbildung wird hier als Bestandteil eines Konzeptes für Unternehmen gesehen, das in erster Linie darauf abzielt, den betriebswirtschaftlichen Nutzen der Ausbildung für Betriebe in den Vordergrund zu stellen (vgl.: JOBSTARTER-Projekt JO-02-191, www.jobstarter.de). Ausbildung wird hier als Bestandteil des Prozesses der Organisationsentwicklung verstanden. Damit verfolgt die Handwerkskammer Hamburg einen innovativen Ansatz bei der Ansprache der Unternehmen mit dem Ziel der passgenauen Vermittlung.

Andere JOBSTARTER-Projekte, wie beispielsweise das der Handwerkskammer des Saarlandes, wählen zur passgenauen Vermittlung einen anderen Ansatz: Sie wenden sich auf der Suche nach geeigneten Auszubildenden an die Schulen in der Region und setzen dort mit unterschiedlichen Aktivitäten an (vgl.: JOBSTARTER-Projekt JO-02-043, www.jobstarter.de).

Bisherige Erfahrungen unterschiedlicher JOBSTARTER-Projekte verdeutlichen, dass die Kooperation mit Schulen ein Erfolg versprechender Weg ist. So lassen sich beispielsweise Schulinhalte hervorheben, die im Ausbildungsberuf besonders gefragt sind, Praktika vermitteln und Jugendliche für bestimmte Ausbildungsberufe begeistern. Mittels Praktika, Unterrichtsbesuchen oder Betriebsbegehungen können sich potenzielle Auszubildende und Ausbildungsbetriebe vorab kennen lernen, und es kann sehr genau geprüft werden, ob der Betrieb und der Auszubildende zusammenpassen.

Auszubildende im Handwerk: Vorbildung, Geschlecht & Nationalität

Im Gegensatz zu allen anderen Wirtschaftsbereichen strömen vor allem Jugendliche mit einem Hauptschulabschluss oder ohne Schulabschluss in die Ausbildungsberufe des Handwerks (vgl.: Berufsbildungsbericht, 2008). Über 50 Prozent aller Auszubildenden, die im Jahre 2006 einen Ausbildungsvertrag im Handwerk neu

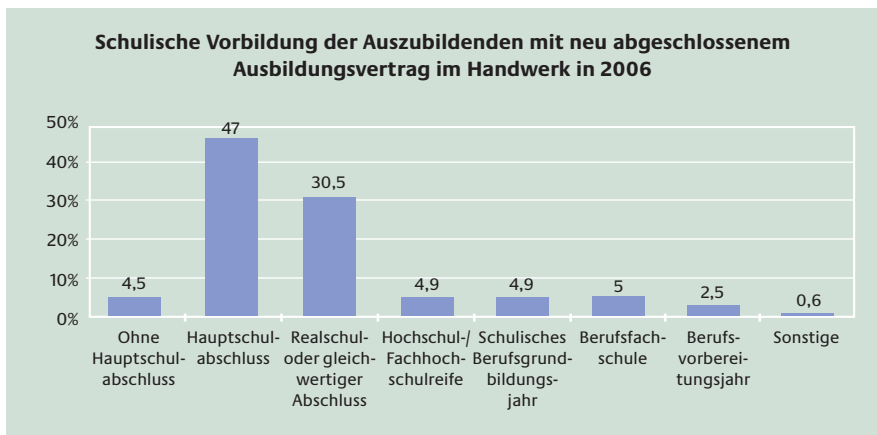


Abb. 5: Schulische Vorbildung der Auszubildenden mit neu abgeschlossenem Ausbildungsvertrag im Handwerk in 2006. Quelle: Berufsbildungsbericht 2008

abgeschlossen hatten, verfügten über einen Hauptschulabschluss (47 Prozent) oder gar keinen Abschluss (4,5 Prozent). 30,5 Prozent konnten einen Realschulabschluss oder einen gleichwertigen Abschluss vorweisen. Damit betrug der Anteil dieser Gruppe über 80 Prozent.

Auszubildende mit Hochschul- bzw. Fachhochschulreife gab es 2006 mit insgesamt 4,9 Prozent kaum. Diese Zahl ist im Vergleich zu Industrie und Handel (20,8 Prozent) und im Vergleich zum Durchschnitt über alle Wirtschaftsbereiche hinweg (16,1 Prozent) sehr niedrig.

Recht gering ist ferner die Anzahl der weiblichen Auszubildenden im Handwerk. Allerdings zeigt sich hier ein leichter Trend zur Erhöhung des Frauenanteils (vgl.: Berufsbildungsbericht, 2008). Das Handwerk wies im Jahr 1996 19,3 Prozent weibliche Auszubildende auf. Seitdem stieg der Anteil kontinuierlich, wenn auch langsam auf 23,1 Prozent im Jahr 2006. Damit gibt es im Handwerk immer noch vergleichsweise wenige Frauen. Deutschlandweit blieb der Anteil weiblicher Auszubildender in den Jahren 1996 bis 2006 ungefähr gleich. Er schwankte hier zwischen 39,8 Prozent im Jahr 1996 und 41 Prozent im Jahr 2001. 2006 pendelte er sich wieder auf 39,5 Prozent ein (vgl.: Berufsbildungsbericht, 2008). Ähnlich konstant zeigen sich auch die Anteile weiblicher Auszubildender in den anderen Wirtschaftsbereichen.

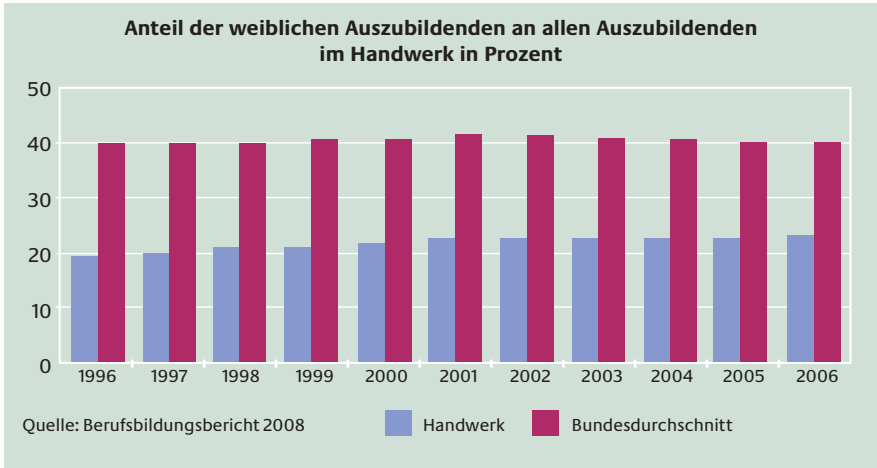


Abb. 6: Anteil der weiblichen Auszubildenden an allen Auszubildenden im Handwerk in Prozent

Der Anteil ausländischer Jugendlicher am Lehrlingsbestand geht zurück. 1992 verzeichnete das Handwerk bundesweit einen Ausländeranteil von 9,4 Prozent aller Lehrlinge. 2006 betrug der Ausländeranteil nur noch 4,8 Prozent (vgl.: DHKT, ZR92-06.xls). Demnach ist das Handwerk immer noch einer der größten Ausbilder ausländischer Jugendlicher (vgl. auch: ZDH-Jahresbericht, 2007).

Die Rahmenbedingungen hinsichtlich Vorbildung, Geschlecht und Nationalität der Auszubildenden im Handwerk deuten auf einige Besonderheiten hin, die speziell die Handwerksbranchen betreffen. Sie müssen auch von JOBSTARTER-Projekten beachtet werden. Angesichts der Tatsache, dass sich die meisten jugendlichen Bewerber mit einem hohen schulischen Abschluss gegen einen Ausbildungsberuf im Handwerk entscheiden, entsteht der Eindruck, das Handwerk müsse auf eher „schlechte“ Bewerber und Bewerberinnen zurückgreifen und diese würden insbesondere deshalb eine Ausbildung im Handwerk wählen, weil sie in anderen Ausbildungsberufen eine zu hohe Konkurrenz haben. Diese Schlussfolgerung ist jedoch ungenau und muss differenzierter betrachtet werden.

Das Handwerk benötigt Auszubildende mit guten handwerklichen Fähigkeiten, die sich an Schulzeugnissen kaum ablesen lassen. Andererseits reichen handwerkliche Fähigkeiten allein heutzutage nicht mehr aus, denn die Technologisierung ist in vielen Handwerksberufen weit fortgeschritten und hat häufig

nichts mehr mit den althergebrachten Vorstellungen zu tun. Welche Vorbildung Auszubildende benötigen, lässt sich nicht einheitlich formulieren, da der Wirtschaftszweig in seiner Breite hochtechnische Berufe, aber auch traditionell handwerkliche beinhaltet. Dass Handwerksberufe für Jugendliche mit einem gymnasialen Abschluss oder einem Realschulabschluss tendenziell weniger attraktiv sind, liegt nicht an den Karrieremöglichkeiten, der geringen Chance auf ein hohes Einkommen oder an unattraktiven Tätigkeiten, sondern vermutlich eher an falschen Vorstellungen von Handwerksberufen. Sie spiegeln teilweise ein veraltetes Bild und entsprechen kaum den tatsächlichen Bedingungen. JOBSTARTER-Projekte verfolgen unter anderem das Ziel, dieses teilweise falsche Bild zu korrigieren und Vorurteile abzubauen.

JOBSTARTER-Projekte leisten zusätzlich Informationsarbeit, um ausländische Jugendliche als auch ausländische Betriebsinhaber für die Möglichkeit einer dualen Ausbildung zu gewinnen. So engagiert sich beispielsweise das JOBSTARTER-Projekt der Handwerkskammer der Pfalz auch dafür, zusätzliche Ausbildungsplätze speziell bei Migrantenbetrieben zu gewinnen (vgl.: JOBSTARTER-Projekt JO-02-044, www.jobstarter.de).

JOBSTARTER-Programme engagieren sich mit unterschiedlichen Strategien für die Stärkung der dualen Ausbildung im Handwerk. Verschiedene Projekte wurden in diesem Text exemplarisch angesprochen. Um ihren Transfer in breite Bereiche des Wirtschaftszweiges zu ermöglichen, veranstaltet die Programmstelle JOBSTARTER beim BIBB zusammen mit den vier Regionalbüros entsprechende Fachveranstaltungen. Dabei wird unter anderem ein übergreifender Austausch initiiert, bei dem die Beteiligten der JOBSTARTER-Projekte auch mit Akteurinnen und Akteuren der Berufsbildung ins Gespräch kommen, die nicht am Programm beteiligt sind.

6. Fazit

Angesichts der dargestellten Entwicklungstrends zeigt sich, dass das Handwerk als prozentual größter Ausbilder in Deutschland eine Schlüsselrolle bei der Versorgung Jugendlicher mit Ausbildungsplätzen spielt. Andererseits weisen jedoch rückläufige Tendenzen darauf hin, dass die anstehende Herausforderung, die enorme Ausbildungsleistung auch zukünftig beizubehalten oder noch zu steigern, nicht einfach zu bewältigen ist. Es bedarf daher geeigneter Strategien,

effektiver Initiativen und gemeinsamer Anstrengungen, um rückläufige Entwicklungen bedarfsgerecht umzukehren und die duale Ausbildungsleistung für die Zukunft zu stärken.

Die Verantwortung für die Berufsausbildung wird von den im Handwerk Beschäftigten sehr ernst genommen, sowohl in den Betrieben als auch in den Handwerksorganisationen (Kammern, Kreishandwerkerschaften, Innungen etc.). Das lässt sich nicht nur an den Zahlen zur Ausbildungsplatzsituation im Handwerk, sondern auch am Beispiel der Ausbildungsstrukturprogramme des Bundesministeriums für Bildung und Forschung festmachen. Hier zeigt sich eine große und aktive Beteiligung der Handwerksorganisationen an Bundesinitiativen zur Förderung der Ausbildungsplatzsituation. Das Handwerk und seine Organisationen setzen sich im Zuge ihrer Selbstverpflichtung und hoheitlichen Aufgaben ohnehin ganz selbstverständlich für die Sicherung der dualen Ausbildung und die Bereitstellung einer ausreichenden Zahl an Lehrstellen ein. Dennoch beflügeln und ergänzen die BMBF-Ausbildungsstrukturprogramme diese Arbeit. Sie ermöglichen den Auf- und Ausbau regionaler Ausbildungsverbände und fördern insbesondere die Schaffung zusätzlicher Ausbildungsstellen in Regionen und Berufen, für die ein besonderer Bedarf besteht.

Wie das Programm JOBSTARTER im Handwerk aufgenommen wird, verdeutlicht Ulrich Wiegand, Geschäftsführer der Handwerkskammer Berlin, in seinem Beitrag in der vorliegenden JOBSTARTER PRAXIS. Zunächst diskutiert er die Herausforderungen an das Handwerk wie den hohen Anteil an Altbewerbern, die Schwierigkeiten bei der Besetzung von Ausbildungsplätzen sowie das Problem der Ausbildungsreife. In seinem Fazit hebt er hervor, dass im Rahmen der JOBSTARTER-Initiative die wichtigen Herausforderungen angegangen werden. Außerdem betont er: „Der Fokus auf KMU unterstützt dabei Maßnahmen, die auch die Handwerksorganisationen aus eigener Kraft nicht in der Intensität gewährleisten könnten.“

Diese Aussage verdeutlicht, dass die BMBF-Ausbildungsstrukturprogramme einen wichtigen Beitrag zur Verbesserung der Ausbildungsplatzsituation im Handwerk leisten können. Sie mobilisieren zusätzliche Kräfte, um das duale System auch im Handwerk nachhaltig zu stärken.

Literatur

Jahresbericht Handwerk 2006. Herausgeber: Zentralverband des Deutschen Handwerks, Deutscher Handwerkskammertag, Unternehmerverband Deutsches Handwerk. Berlin. März 2007.

Quelle: www.zdh.de/fileadmin/user_upload/publikationen/jahresberichte/jahresbericht_gesamt.pdf, Stand: 10. Juli 2007

ZDH-Flyer „Daten und Fakten“. Herausgeber: Zentralverband des Deutschen Handwerks.

Quelle: www.zdh.de/fileadmin/user_upload/publikationen/flyer/0611-FlyerDatenundFakten2007.pdf, Stand: 10. Juli 2007

Berufsbildungsbericht 2007. Herausgeber: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF).

Quelle: www.bmbf.de/pub/bbb_07.pdf, Stand: 10. Juli 2007

Broschüre „Fünf Ausbildungsstrukturprogramme ziehen Bilanz“. Herausgeber: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). Quelle: www.staregio.de/media/article_files/BMBF_Broschuere.PDF, Stand: 10. Juli 2007

JOBSTARTER-Projekt JO-02-048, www.jobstarter.de. Quelle: www.jobstarter.de/de/489.php?D=93&M=38&ZR=250, Stand: 16.08.07

JOBSTARTER-Projekt JO-02-191, www.jobstarter.de. Quelle: www.jobstarter.de/de/489.php?D=111&M=38&ZR=167, Stand: 16.08.07

JOBSTARTER-Projekt JO-02-043, www.jobstarter.de. Quelle: www.jobstarter.de/de/489.php?D=128&M=38&ZR=360, Stand: 16.08.07

BIBB (2007): Schaubild vorzeitig gelöste Ausbildungsverträge 1979–2005. Quelle: www.bibb.de/dokumente/pdf/a22_ausweitstat_schaubilder_ab0316.pdf, Stand: 16.08.07

Autor

Dr. Mark Sebastian Pütz absolvierte von 1996 bis 2001 den Diplom-Studiengang der Erziehungswissenschaften mit den Nebenfächern Soziologie und Psychologie an der Universität – Gesamthochschule Essen. Seit 2002 ist er bei der Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk (ZWH) im Bereich Bildungsmanagement tätig und leitet seit Mai 2006 das JOBSTARTER-Regionalbüro West. Nebenberuflich promovierte er von 2003 bis 2007 an der Universität Duisburg-Essen in den Fächern Mediendidaktik, Berufspädagogik und Wirtschaftspädagogik.

Überregionale Ausbildungsinitiativen im Handwerk

Die Herausforderungen an das Berufsbildungssystem ändern sich in immer kürzeren Zeitabständen. Seine Zukunftsfähigkeit muss sich an mehreren Faktoren messen lassen: zum einen an der gesellschaftspolitischen und sozialen Zielsetzung, einem möglichst großen Teil der Bevölkerung die Teilhabe am Erwerbsleben zu ermöglichen. Zum anderen spielt die ökonomische Funktion, die internationale Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands zu sichern und auszubauen, eine bedeutsame Rolle. Angesichts der konjunkturellen Entwicklung in Verbindung mit der demografischen Entwicklung signalisieren zunehmend mehr Betriebe Fachkräftebedarf – gleichzeitig wächst die Zahl von Altbewerbern, die keine Lehrstelle gefunden haben. Das Handwerk ist von dieser Entwicklung stärker betroffen als die meisten anderen Wirtschaftsbereiche. Ausbildungsinitiativen müssen dieser veränderten Entwicklung Rechnung tragen. Ihr Ziel sollte sein, zeitnah nachhaltige Strategien zum Umgang mit dem demografischen Wandel zu entwickeln und zu implementieren.

1. Ausgangslage

Deutschland erlebt derzeit einen konjunkturellen Aufschwung, auf den alle gehofft haben. Bundesweit wächst die Wirtschaft, die Regierung sowie die Wirtschaftsinstitute kommen kaum damit nach, die Wachstumskennzahlen nach



oben zu korrigieren. Aufbruchsstimmung macht sich bemerkbar. Pläne werden geschmiedet, neue Projekte in Angriff genommen.

1.1 Entwicklung der Wirtschaft im Handwerk¹

Der Geschäftsklimaindex des Handwerks verbesserte sich bereits im Frühjahr 2007 gegenüber dem Vorjahr um neun Punkte – sein höchster Stand seit 1995! 2006 war ein gutes Jahr. Real wuchs die Wirtschaft gegenüber dem Vorjahr um 2,7 Prozent. Die Prognosen liegen nun zwischen 1,5 und optimistischen 2,8 Prozent. Diese Zahlen sind großartig. Sie bedeuten für viele kleine und mittelständische Betriebe eine bessere Auftragslage, hoffentlich mehr Stellen und weniger Arbeitslosigkeit. Die Zahl der registrierten Arbeitslosen in Deutschland ist im Juli 2007 gegenüber dem Vorjahr stark zurückgegangen. Sie sank auf 3,71 Millionen. Die Arbeitslosenquote verringerte sich somit auf 8,9 Prozent (10,5 Prozent im Jahr 2006).

Auch in Berlin sind die Wirtschaftszahlen positiv, wenngleich sie gegenüber anderen Bundesländern noch um einiges zurückbleiben. Berlins Wirtschaft legte 2006 um 1,5 Prozent gegenüber dem Vorjahr zu. Da das Wachstum 2005 nur 0,1 Prozent betrug, ist das eine gewaltige Steigerung, auch wenn sie noch deutlich hinter den Wachstumsraten von Ländern wie Sachsen (4 Prozent) oder Baden-Württemberg (3,5 Prozent) liegt.

Die positive Entwicklung ist auch im Berliner Handwerk spürbar – noch nicht überall, aber doch merklich. Erstmals seit 1996 ist 2006 die Beschäftigung nicht mehr zurückgegangen. Die Vielfalt des Berliner Handwerks von „A“ wie Augenoptiker bis „Z“ wie Zweiradmechaniker ist ein herausragendes Merkmal geblieben.

Bislang haben die Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt nicht zur Reduzierung der Vielfalt der angebotenen Ausbildungsberufe geführt. Nach wie vor erreicht das Berliner Handwerk eine Ausbildungsquote von rund 9,6 Prozent.

2. Herausforderungen

Die gute Konjunktur – oder besser die Aussicht auf steigende Umsätze und Gewinne – sorgt für Entspannung auf dem Arbeits- und Ausbildungsmarkt. Diese Entwicklung spiegelt sich auch im Handwerk wider.

¹ Der Beitrag gibt den Stand vom 30. Mai 2007 wieder.

Da die Zahl der abgeschlossenen Ausbildungsverträge im 1. Quartal 2007 bundesweit um 13 Prozent gegenüber dem Vorjahr angestiegen ist, bestätigt sich die oben genannte Entwicklung. Das Handwerk hält seine überdurchschnittliche Ausbildungsquote von rund 10 Prozent seit Jahren konstant hoch – ein Umstand, der in der Öffentlichkeit nicht selten in Vergessenheit gerät.

Trotz veränderter Demografie und des konjunkturellen Aufschwungs – die Herausforderungen für die Bildung werden nicht weniger. Vielmehr treten andere hinzu. Hier sind exemplarisch zu nennen:

- steigende Zahl von unbesetzten Arbeitsplätzen (z. B. Handwerk > 10 Prozent Ende 2006)
- steigende Zahl von Handwerksbetrieben, die berichten, dass sie Probleme haben, für offene Stellen geeignete Fachkräfte zu finden (> 30 Prozent)
- wachsende Zahl von offenen Ausbildungsplätzen, für die zwar Bewerbungen von Jugendlichen vorliegen, die aber nicht mit geeigneten Jugendlichen besetzt werden können; unzureichende Qualifikationen oder fehlende Ausbildungsreife der Bewerberinnen und Bewerber können künftig immer weniger durch die große Zahl von Bewerbungen aufgefangen werden
- unterdurchschnittliche Beteiligung von Migrantenbetrieben
- zu geringe Zahl von ausbildenden Handwerksbetrieben mit jungen Betriebsinhaberinnen und -inhabern
- steigende Qualifikationsanforderungen einerseits und eine stagnierende Bildungsentwicklung der jüngeren Generation andererseits
- gleichzeitig wachsende Zahl von Altbewerberinnen und -bewerbern, zum Teil mit geringen Chancen, einen Platz im ersten Arbeitsmarkt zu finden

Droht dem Aufschwung die Luft auszugehen, weil wir nicht über genügend und passende Fachkräfte verfügen?

Die Tagespresse und Umfragen einzelner Branchen nähren eine solche Schlussfolgerung (Beispiel: Ingenieurmangel – 48.000 Stellen konnten in Deutschland 2006 laut einer aktuellen VDI-Studie nicht besetzt werden). Sie gilt sicher nicht allgemein und auch nicht für das gesamte Handwerk. Aber richtig ist: Bereits heute gibt es deutlich erkennbare Qualifikationsdefizite, die dazu führen, dass Stellen unbesetzt bleiben. Zudem müssen Bildungsstrategien vorausschauend angelegt sein und heute an den Fachkräftebedarf von morgen und übermorgen denken. Insofern ist es richtig zu agieren, statt zu reagieren.



Wir tun recht daran, uns heute mit dem Thema zu beschäftigen und Antworten auf die Frage zu finden: Was müssen wir tun, um in Zukunft die richtigen Talente (d.h. Jugendliche mit besonderen Begabungen und Leistungen) gewinnen zu können? Eine weitere Frage lautet: Mit welchen Strategien wird das Handwerk auf die wachsende Konkurrenz in Industrie und Handel beim Recruitment von geeigneten Jugendlichen reagieren?

3. Maßnahmen

3.1 Der nationale Pakt für Ausbildung

Der von Bundesregierung und Wirtschaft geschlossene Ausbildungspakt war bislang erfolgreich. Er hat zu einer deutlichen Verbesserung der Situation auf dem Ausbildungsmarkt beigetragen. Zu Recht wurde er deshalb bis 2010 verlängert. Politisches Ziel bleibt es, in enger Zusammenarbeit mit den Ländern allen ausbildungswilligen und ausbildungsfähigen jungen Menschen ein Angebot zur Ausbildung zu unterbreiten.

Die Wirtschaft setzt sich dabei das verbindliche Ziel, pro Jahr 60.000 Ausbildungsplätze einzuwerben. Neu ist die Zusage, jährlich 30.000 Ausbildungsbetriebe, die bisher nicht ausgebildet haben, zu gewinnen.

Die Ziele:

- 10.000 zusätzliche Ausbildungsplätze in den neuen Ländern

- regionale Versorgung von Jugendlichen mit betrieblichen Ausbildungsplätzen (JOBSTARTER)
 - 40.000 betriebliche Einstiegsqualifizierungen Jugendlicher (EQJ)
- werden ergänzt durch weitere Aktionen wie z.B.
- das Programm „Passgenaue Vermittlung Auszubildender an ausbildungswillige Unternehmen“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) und
 - die Qualifizierungsinitiative „Aufstieg durch Bildung“, zu der das Ausbildungsbausteine-Programm JOBSTARTER CONNECT des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) gehört.

Dass das Handwerk bislang nicht untätig war, belegt die Bilanz 2006:

- 27.500 neu eingeworbene Ausbildungsplätze
- 11.000 neu eingeworbene EQJ-Plätze
- 7.350 Eintritte in EQJ
- 10.000 neu gewonnene Ausbildungsbetriebe
- 4.660 verlorene Lehrstellen aus Insolvenzbetrieben
- rund 430.000 hergestellte Betriebskontakte
- 2.800 eingesetzte Lehrstellenakquisiteure

3.2 Weiterentwicklung des dualen Systems

Die Zukunftsfähigkeit unseres Bildungssystems wird davon abhängen, ob es dem Arbeitsmarkt in immer kürzeren Zeitabständen die notwendigen Fachkräfte zur Verfügung stellt.

Die Weiterbildung wird dabei zunehmend eine zentrale Rolle einnehmen. Deshalb dürfen sich die Strategien und Initiativen nicht auf die Ausbildung alleine konzentrieren – ist sie als „Eintrittskarte“ zu Arbeitsmarkt und Beschäftigung auch noch so wichtig. Lebenslanges Lernen erhält immer mehr Bedeutung, um mit der weiter abnehmenden Halbwertszeit des Wissens Schritt halten zu können.

Damit das duale Berufsbildungssystem seine wichtige Funktion für Wirtschaft und Gesellschaft behält, muss es sich weiterentwickeln.

Der Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) hat deshalb parallel zur Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und zum Deutschen Industrie- und Handelskammertag (DIHK) zu Recht ein Konzept vorgelegt, das folgenden Prinzipien folgt:

- Flexibilisierung und Individualisierung der Berufsausbildung unter Beibehaltung von Standards
- Solide Grundausbildung ergänzt durch flexible Aufbaumodule, um Spezialfertigkeiten zu erlangen

Das deutsche Handwerk steht zum Berufskonzept und setzt sich zudem für eine Übertragung auf europäischer Ebene ein (Europäischer Qualifikationsrahmen [EQR], Europäisches Kreditpunktesystem [ECVET]).

Ob der Vorstoß von Bundesbildungsministerin Schavan, die Zahl der verschiedenen Ausbildungsberufe zu reduzieren, zur nachhaltigen Verbesserung der Ausbildungssituation führt, bleibt abzuwarten. Die Überlegungen des Innovationskreises berufliche Bildung (IKBB) vom Juli 2007 greifen diesen Gedanken in ergänzender Diskussion auf. Der Innovationskreis schlägt vor, bei Ausbildungsberufen in verwandten Tätigkeitsbereichen eine Strukturierung in Berufsgruppen zu prüfen. Branchenspezifische Gegebenheiten sollen dafür angemessen berücksichtigt werden.

Innerhalb des Handwerks besteht Einigkeit, dass, um den zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden, eine leistungs- und zukunftsfähige Infrastruktur für die berufliche Aus- und Weiterbildung bestehen muss.

Deren Ausrichtung muss sich an den Strukturmerkmalen orientieren:

- Differenzierung,
- Durchlässigkeit,
- Qualität und
- Europäisierung und Internationalisierung.

3.3 Weiterführende Maßnahmen

Wenn die gestellten Ziele erreicht werden sollen, müssen weitere Herausforderungen gemeistert werden:

Mangel an geeigneten Jugendlichen für vorhandene Ausbildungsplätze Was tun?

- Ausbildungsreife verbessern durch Berufsorientierung und Vorqualifizierung
- frühzeitige flächendeckende Betriebspraktika realisieren
- Weiterbildung der Lehrer intensivieren

Wenig passgenaue Besetzung von Ausbildungsplätzen („Matching“)

Was tun?

- bessere Vermittlungsquote zwischen Betrieb und Jugendlichen anstreben
- sorgfältige Bewerberauswahl hilft, Ausbildungsabbrüche zu vermeiden
- bundesweit 36 „Matching-Spezialisten“ von 2007 bis 2009 im Einsatz (BMW-Förderung)

Niedrige Ausbildungsbeteiligung in Betrieben mit Inhaberrinnen und Inhabern ausländischer Herkunft

Was tun?

- Ausbildungspotenziale stärker ausschöpfen
- verbesserte Information und Ansprache, intensive Beratung und Begleitung

Hoher Anteil von Altbewerberinnen und Altbewerbern (steigend)

Was tun?

- Wiedereinstiegsstrukturen verbessern („Zweite Chance“)
- Entwicklung standardisierter Ausbildungsbausteine, die zu einem Ausbildungsabschluss führen können (BMBF-Programm JOBSTARTER CONNECT 2008–2015)
- ausbildungsbegleitende sowie weitere persönliche Hilfen und intensive Unterstützung der Betriebe

Mangelnde Ausbildungsreife – circa 25 Prozent aller Schulabgängerinnen und -abgänger sind nicht ausbildungsreif

Was tun?

- mehr und früher anwendungsbezogenes und praxisorientiertes Wissen in den Schulen vermitteln
- Bezug zur Arbeits- und Berufswelt verbessern
- Maßnahmen zur Berufsorientierung und Berufswahl frühzeitig durchführen
- Betriebe sollten bei der Bewerberauswahl stärker das Entwicklungspotenzial der Jugendlichen berücksichtigen
- verbindliche Bildungsstandards festlegen und einführen

Viele der angesprochenen Punkte werden im Rahmen der JOBSTARTER-Initiative aufgegriffen. Im Mittelpunkt stehen insbesondere:

- die Förderung von Innovationen und Strukturentwicklungen in der beruflichen Bildung
- die Ergänzung der Ausbildungsplatzentwicklung um Elemente zur Verbesserung der regionalen Ausbildungsstrukturen

Die weiteren Förderrunden des JOBSTARTER-Programms sind deshalb für das Handwerk von besonderer Bedeutung. Der Fokus auf KMU unterstützt dabei Maßnahmen, die auch die Handwerksorganisationen aus eigener Kraft nicht in der Intensität gewährleisten könnten.

Autor

Ulrich Wiegand ist Geschäftsführer der Handwerkskammer Berlin und Leiter des Bereichs Bildung. Er studierte Psychologie, Wirtschaftspädagogik und Erwachsenenbildung in Gießen, arbeitete hier von 1987 bis 1990 zunächst als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut „Arbeitslehre und Erwachsenenbildung“. Nach mehrjähriger Tätigkeit für das Institut der Deutschen Wirtschaft sowie als Mitglied der Geschäftsführung der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände wechselte er 1997 als Leiter für Bildungspolitik und Bildungsplanung zur Deutschen Bahn AG. Seit 2003 ist er für die Handwerkskammer Berlin tätig.

Modellversuche nehmen Innovationen auf und gestalten Berufsbildung

Die Gestaltungsoffenheit ist eine Variante der Flexibilisierung in der Berufsbildung, die wesentlich dazu beiträgt, das duale System kontinuierlich zu modernisieren und weiterzuentwickeln. Dieses Konzept stellt einen Paradigmenwechsel in der Berufsbildung dar, der Mitte der 1990er-Jahre mit den neuen IT-, Medien- und Laborberufen begann. Die gestaltungsoffene Konstruktion dieser Berufe, die sich bis heute auch in den Neuordnungen fortsetzt, zielt darauf ab, die Aus- und Weiterbildung gezielt an den betrieblichen und branchenspezifischen Anforderungen auszurichten, und unterstützt mit den neuen Konzepten stärker den weiteren Qualifikations- und Kompetenzerwerb der Auszubildenden und der Beschäftigten.¹



In den vergangenen zehn Jahren ist die Gestaltungsoffenheit in den Neuordnungsverfahren für Ausbildungsberufe berücksichtigt worden und hat sich bewährt. Trotzdem muss sie durch aktive Unterstützung noch in der Berufsbildungspraxis verankert werden.

Das Modellversuchsprogramm „Flexibilitätsspielräume für die Aus- und Weiterbildung“ mit seinen 28 Einzelprojekten leistet hierzu einen wichtigen Beitrag, indem es zur Umsetzung des Konzepts „Gestaltungsoffenheit“ in der Praxis beiträgt. Gleichzeitig nimmt es verändernd Einfluss auf die wissenschaftliche Diskus-

¹ Vgl. z.B. die jährlichen Berufsbildungsberichte, in denen die Entwicklungen dargestellt werden.

sion und die Politik. Zum Beispiel greift die Praxis die Neuerungen auf und wendet dabei Elemente der Handlungsforschung sowie andere einschlägige Forschungsmethoden an. Die Politik wiederum bezieht die Ergebnisse mit ein, indem sie sie auf neue Programme und Programmstrukturen überträgt.

Dieser Beitrag berichtet über die Arbeit der Modellversuche zur gestaltungsoffenen Ausbildung für das Handwerk. Er soll Hinweise geben auf die Möglichkeiten der Kooperation zwischen verschiedenen innovativen Projekten, deren Aufgabe in der zukunftsfähigen Gestaltung beruflicher Bildung liegt.

1. Modellversuche in der beruflichen Bildung

Hier geht es um die Wirtschaftsmodellversuche in der beruflichen Bildung, die auf einem gesetzlichen Auftrag beruhen und im Berufsbildungsgesetz (BBiG, § 90 Abs. 3 Pkt. 1d) verankert sind.

Modellversuche verbinden Handlungserfordernisse der Berufsbildungspraxis, wissenschaftliche Erkenntnisse und Erkenntnisinteressen mit berufsbildungspolitischen Prioritäten. Sie dienen dazu, beispielhaft Konzepte zu entwickeln und Innovations- und Modernisierungsstrategien beruflicher Aus- und Weiterbildung praktisch umzusetzen. Gefördert werden die so beschriebenen klassischen Modellversuche zu 75 Prozent durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF); 25 Prozent übernehmen die Bundesländer, oder die Durchführungsträger leisten diesen Beitrag.

Diese idealtypische Beschreibung liegt allen Wirtschaftsmodellversuchen zugrunde. Sie geben zentrale Impulse für Innovationen und die Weiterentwicklung

Abbildung 1:

Modellversuche in der Berufsbildung

Ihre Aufgabe:

Innovationen im Bildungswesen entwickeln, erproben, evaluieren und verbreiten (Transfer) mit kontinuierlicher wissenschaftlicher Begleitung und fachlicher Betreuung

Ihr Ziel:

Veränderungen und Verbesserungen in Betrieben und Bildungseinrichtungen, in der Forschung und Bildungspolitik

Ihre Basis:

Aus der Berufsbildungspraxis heraus werden exemplarische Problemlösungen mit möglichst umfassender Allgemeingültigkeit erforscht, entwickelt und erprobt.

des dualen Systems und haben die Berufsbildungslandschaft in den vergangenen dreißig Jahren intensiv und erfolgreich geprägt. Ende der 70er-Jahre waren sie ein wichtiger Faktor zur Umsetzung der Bildungsreform. Modellversuche sollten als Forschungs- und Entwicklungsinstrument wirken, das den Reformprozess in der allgemeinen Bildung (Gesamtschule) und speziell in der beruflichen Bildung begleitet und als ihr Motor funktioniert. Das war damals die Auffassung der politisch agierenden Kräfte, die bis heute bedeutsam ist.

Einzelne Modellvorhaben sind in Programmen oder Schwerpunktthemen zusammengefasst und beziehen die Vielfalt beruflicher Bildung, der Zielgruppen, Lernorte und Berufsbereiche der agierenden Personen mit ein, ebenso den Stand der Berufsbildungsforschung.

2. Wirkungen des Instruments „Modellversuch“ am Beispiel des Programms „Flexibilitätsspielräume für die Aus- und Weiterbildung“

Das Modellversuchsprogramm „Flexibilitätsspielräume für die Aus- und Weiterbildung“ ist besonders auf kleine und mittlere Unternehmen (KMU) ausgerichtet und damit auch auf das Handwerk. KMU erbringen mit rund 80 Prozent den größten Anteil der Ausbildungsleistungen des dualen Systems.¹

In Modellversuchen sind Praxis, Wissenschaft und Politik eng miteinander verzahnt. Die wissenschaftliche Begleitung ist in den gesamten Forschungs- und Entwicklungsprozess integriert. Zu ihren Aufgaben gehört nicht nur die Evaluation/Auswertung. Die wissenschaftliche Begleitung versteht sich selbst auch als Impulsgeber für die Aktivitäten, bündelt und unterstützt sie oder stößt sie an. Darüber hinaus hat sie moderierende Funktion und bringt die Ergebnisse in die wissenschaftliche Diskussion ein. Die Arbeit basiert auf dem Konzept berufspädagogischer Handlungsforschung, das sich jedoch in den Prozessen immer wieder neu beweisen muss und kontinuierlich weiterentwickelt wird.

Ein wichtiges Element der Modellversuchsarbeit bezieht sich auf den Transfer. Beispiele dafür sind: Publikationen für verschiedene Zielgruppen, Websites, Tagungen, Austausch der Partner untereinander oder mit anderen Akteurinnen und Akteuren der beruflichen Bildung sowie die Beeinflussung der politischen Diskussion. Diese Beispiele geben einen Einblick in die Arbeit, die sich kontinu-

¹ Die Quote, die sich von Jahr zu Jahr nur geringfügig verändert, wird jeweils im Berufsbildungsbericht ausgewiesen.

ierlich weiterentwickelt. Dazu gehört auch die Notwendigkeit, die Konzepte und Aktivitäten an die gesellschaftlichen Entwicklungen anzupassen.

Abbildung 2:

Zentrale Elemente für die Wirkungen der Modellversuche

- Analyse, Entwicklung und Erprobung neuer Erkenntnisse
- Evaluation
- Wissenschaftliche Begleitung des gesamten Prozesses der Forschung und Entwicklung
- Kontinuierlicher Transfer
- Nationaler und transnationaler Dialog

Auch die jährlichen Berufsbildungsberichte werden mit ihrer hohen Auflage regelmäßig für den Transfer genutzt: Zum einen stellen sie die Ergebnisse der Modellversuche unmittelbar dar¹, zum anderen fließen die Erkenntnisse als mittelbarer Transfer in die Darstellung weiterer Ergebnisse und Diskussionen ein. Dies betrifft Themen und Aspekte, die durch Modellversuche beeinflusst wurden. Erstmals wurden Modellversuche bereits 1977, dem Erscheinungsjahr des ersten Berichts, erwähnt.

Arbeitgeberverbände, Kammern und Gewerkschaften haben in der Vergangenheit – direkt und indirekt – zur Verbreitung von Modellversuchsergebnissen beigetragen. Die Sozialparteien haben in besonderer Weise Erkenntnisse aus den Modellvorhaben in die Neuordnungsverfahren einfließen lassen und sie bei der Umsetzung neu geordneter Berufe berücksichtigt oder genutzt.

In den vergangenen Jahren hatten die Modellversuche in der Förderung der beruflichen Bildung durch das BMBF einen unbestrittenen Platz – sie galten als wichtiges und grundlegendes Instrument der Berufsbildungspolitik.

Als eine weitere wichtige Aufgabe hat sich der Ausbau des nationalen und transnationalen Dialogs herausgestellt. Dieser Ausbau des Dialogs hängt mit den Wirkungen des Transfers zusammen. Dieses lässt sich am Beispiel des ausgewählten Modellversuchsprogramms „Flexibilitätsspielräume für die Aus- und Weiterbildung“ erläutern.

1 Z.B. berichtet der Berufsbildungsbericht 2007 (www.bmbf.de/pub/bbb_07) in Kapitel 3.3.3 über das Netzwerk „Innovationen im Handwerk“ als ein Beispiel für Transfer im Modellversuchsprogramm „Flexibilitätsspielräume für die Aus- und Weiterbildung“.

Zuvor ein Exkurs zur Beschreibung des Projekts und seines Umfangs: Dem Programm gehören 28 einzelne Modellversuche an. Im Zentrum des gemeinsamen Themas „Flexibilität“ stehen die sich kontinuierlich beschleunigenden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungen. Eine Antwort auf diese Herausforderungen hat die berufliche Bildung mit dem Konzept der gestaltungsoffenen Ausbildungsordnungen gegeben. Sie ermöglichen es, sich stärker an den betrieblichen und branchenspezifischen Anforderungen auszurichten. Gleichzeitig lie-



gen darin neue Chancen für die Sicherung des Qualifikations- und Kompetenzerwerbs der Beschäftigten und auch für neue Konzepte, die Aus- und Weiterbildung verbinden. Eine aktuelle Bestätigung findet sich in der Leitlinie „Berufsprinzip stärken – Flexibilisierung der beruflichen Bildung vorantreiben“ des Innovationskreises berufliche Bildung der Bundesministerin für Bildung und Forschung zur Modernisierung der beruflichen Bildung.¹

Allerdings fällt die Nutzung der neuen Freiräume insbesondere kleinen und mittleren Unternehmen nicht leicht. Dort setzen die Modellvorhaben des Programms an: Sie bieten spezifische Konzepte, wie die gestaltungsoffene Berufsbildung genutzt und gestaltet werden kann.

Die Zusammenarbeit erfolgt im Arbeitskreis „Flexibilität“. Hier werden die gemeinsamen und arbeitsteiligen Vorgehensweisen gebündelt, die Fragestellungen des Programms diskutiert und weiterentwickelt sowie die Ergebnisse ausgetauscht. Der Kreis trifft sich zweimal jährlich zu einer Fachtagung – jeweils an einem anderen Ort der landesweit arbeitenden Projekte.

¹ Vgl. www.bmbf.de/pub/IKBB-Broschuere-10_Leitlinien.pdf.

Bei den beiden Treffen des Jahres 2006¹ standen zum Beispiel Fragen des Transfers im Zentrum: Wichtige Themen waren die Rolle der ausbildenden Fachkräfte als Multiplikatoren für Innovationen, die Zusammenarbeit mit der wissenschaftlichen Begleitung bei der praktischen Durchführung in den Einzelprojekten, die fachliche Betreuung sowie die Förderung durch das BMBF. 2007 war das Thema „Strategien, Verfahren und Dokumentation der Kompetenzbildung im Rahmen der Gestaltungsoffenheit und Flexibilität“ von zentraler Bedeutung. Die Modellprojekte nehmen in dieser Form aktiv an der Kompetenzdebatte in der beruflichen Aus- und Weiterbildung teil. Auch andere innovative Lernkonzepte wurden diskutiert und erreichte Ergebnisse in zwei Sammelbänden veröffentlicht.²

Nachdem das BIBB mit der Handwerkskammer Rheinhessen in Mainz als Vertretung der Unternehmen und mit dem Zukunftszentrum Tirol – das unter anderem aus der dortigen Arbeiterkammer hervorgegangen ist – eine Kooperationsvereinbarung abgeschlossen hatte, wurde diese auf dem Treffen des Arbeitskreises in Magdeburg mit dem gesamten Programm verbunden.³ Bei der Kooperation geht es um den länderübergreifenden Transfer, die Evaluation und die Weiterentwicklung von Fragen der Kompetenzförderung bei Auszubildenden, ausbildenden Fachkräften und Ausbildern. Einbezogen werden die Akteurinnen und Akteure in den Betrieben, allgemeine und berufsbildende Schulen sowie Bildungsdienstleister. Auch Wissenschaft und Politik sind beteiligt. Ein erstes Coaching zur Kompetenzbilanz bei der Handwerkskammer Mainz fand 2007 statt.⁴ Daran beteiligten sich alle drei kooperierenden Institutionen und der Arbeitskreis, das Bundesland Rheinland-Pfalz unterstützte die Veranstaltung.

Wichtige Aspekte des Arbeitskreises sind die Zusammenarbeit mit anderen Forschungsprojekten und der Transfer, der sich weiterentwickelt und neue Kommunikationsformen einschließt. Weiterhin wurden neue Formen der Zusammenarbeit von Betrieben und Bildungsdienstleistern auf der Konferenz in Schmöckwitz z.B. durch die Darstellung der Einführung des Service-Aus- und Weiterbildungners in Mecklenburg-Vorpommern⁵ verdeutlicht. Wichtige Arbeitsergeb-

1 Vgl. www.bibb.de/Modellversuche/Tagungsdokumentationen.

2 Westhoff, G. (Hrsg.): Gestaltung der Flexibilitätsspielräume in der Berufsbildung: Ausbildende Fachkräfte und selbst organisiertes Lernen, Konstanz 2006; Westhoff, G. (Hrsg.): „Gestaltungsoffene und flexible Aus- und Weiterbildung durch Handlungsforschung fördern, Konstanz 2007.

3 Vgl. z.B. Homepages der drei Institutionen, Pressemitteilung des BIBB vom 16. Mai 2006.

4 Vgl. Berufsbildungsbericht 2008.

5 Vgl. Beitrag von Prof. Dr. Helmut Ernst, Schweriner Ausbildungszentrum, in der vorliegenden Publikation.

nisse der Modellversuche des Programms „Flexibilität“ sind auch in neue Ausbildungskonzepte wie den Berufspädagogen/die Berufspädagogin IHK eingeflossen. Besondere Bedeutung hat die Intensivierung der Kooperation der Betriebe mit den Berufsschulen (neues BBiG), Bildungsdienstleistern und weiteren Partnern der beruflichen Bildung erlangt. Sie erleichtert es, auch zukünftig den neuen Anforderungen zu begegnen.

Die beiden folgenden Abbildungen fassen die Programmziele und ausgewählte Ergebnisse auch im Hinblick auf das Handwerk und die KMU zusammen.

Abbildung 3:

Ziele des Modellversuchsprogramms „Flexibilitätsspielräume“

- Qualitätssicherung der beruflichen Bildung durch Verankerung der gestaltungsoffenen Ausbildung in KMU
- Erhalt und Ausbau des betrieblichen Ausbildungsangebots
- Berücksichtigung der Branchen- und Unternehmensvielfalt
- Förderung von Innovationen im Handwerk
- Konzipierung, Entwicklung und Erprobung von Netzwerken
- Einbeziehung der Kompetenz ausbildender Fachkräfte
- Implementation/Einbettung von externem Bildungsmanagement in KMU

In der Arbeit der bundesweit agierenden Modellversuche zur Flexibilität und Gestaltungsoffenheit zeigt sich, dass das Ausbildungsangebot langfristig nur durch Qualitätssicherung erhalten und ausgebaut werden kann. Dabei wird ein breites Spektrum der Berufe und Unternehmen einbezogen, sodass möglichst viele Bereiche erfasst sind und von den Ergebnissen profitieren können. Das Handwerk zeigt in der beruflichen Bildung auf, wie sehr es der Tradition verbunden ist und gleichzeitig auf innovative Ansätze und Konzepte angewiesen ist, um wirtschaftlich erfolgreich sein zu können.

Mittlerweile können die Modellversuche zur Flexibilität vielfältige Ergebnisse aufzeigen, die sich auch auf andere Projekte wie das JOBSTARTER-Programm auswirken.

Die Arbeitsgruppe „Innovationen im Handwerk“ innerhalb des Modellversuchsprogramms „Flexibilität“ unterstützt die Diskussion im Arbeitskreis und gibt wesentliche Impulse nicht allein für die Projekte im Handwerk. Sie hat die folgenden Ziele aufgestellt:

- Bundesweiter Transfer
- Resümee der bisherigen Modellversuchspraxis
- Formulierung einer gemeinsamen Position und arbeitsteiliges Vorgehen
- Vorstellung konkreter Transfermöglichkeiten
- Rückkoppelung mit dem Modellversuchsprogramm „Flexibilitätsspielräume“
- Weiterentwicklung der Berufsbildungspraxis im Handwerk
- Neue Rolle der überbetrieblichen Berufsbildungsstätten (ÜBS).

Abbildung 4:**Ergebnisse des Modellversuchsprogramms „Flexibilität“**

- Betriebe kooperieren miteinander, mit anderen Partnern/Projekten.
- Das Handwerk wird als Innovationsträger wahrgenommen.
- Die AG „Innovationen im Handwerk“ entsteht.
- Handwerksmodellversuche unterstützen europäischen Transfer.
- Ausbildende Fachkräfte/Auszubildende wirken als Multiplikatoren.
- Modellversuche geben Impulse in Politik, Praxis und Wissenschaft.
- Die Qualität der Berufsbildung in KMU erhält ein neues Gewicht.
- Das Ausbildungsplatzangebot steigt.

3. Zukünftige Forschungs- und Entwicklungsfelder

Aus den Modellversuchen zur Flexibilität und Gestaltungsoffenheit in den neuen Aus- und Weiterbildungsordnungen der letzten zehn Jahre ergeben sich verschiedene Perspektiven der Forschungs- und Entwicklungsarbeit. Sie sind in den folgenden drei Thesen zusammengefasst.

These 1: Modellversuche tragen wesentlich zur Modernisierung der beruflichen Bildung bei.

Ein Beispiel für die Modernisierung ist die gestaltungsoffene Aus- und Weiterbildung mit ihren Angeboten zur Flexibilisierung innerhalb des Berufsprinzips. Modellversuche haben einerseits die Voraussetzungen für diesen wichtigen Modernisierungsschritt geschaffen, andererseits tragen sie zu seiner Verankerung und Entwicklung bei. Insofern hat sich das Modellversuchsprogramm bewährt. Dabei

steht die Zielgruppe Handwerk und KMU ausdrücklich im Zentrum der Angebote, Konzepte und Instrumente, die hier mit wissenschaftlicher Begleitung entwickelt werden.

Modellversuchspartner kooperieren mit anderen Forschungs- und Entwicklungsprojekten und geben wesentliche Impulse. Erfreulich sind auch die Aktivitäten im Rahmen des JOBSTARTER-Programms, hier werden Modellversuchsergebnisse einbezogen.

These 2: Das Handwerk und die kleinen und mittleren Unternehmen brauchen die gestaltungsoffene Aus- und Weiterbildung. Mit solchen Ansätzen kann die berufliche Bildung zum Erfolg dieses wichtigen Wirtschaftsbereichs beitragen und die Zukunft der Beschäftigten sichern.

These 3: Flexibilitätpotenziale können nur genutzt werden, wenn effektive Formen der Kooperation in der Berufsbildung und Instrumente zur Umsetzung der innovativen Konzepte erforscht, entwickelt und bereitgestellt werden.

Die Kooperation der unterschiedlichen Partner in der Forschung, Praxis und Politik zeigt, dass sich die berufliche Bildung diesen Anforderungen stellt. Die Modellversuche im Handwerk und in KMU weisen den Weg in diese Richtung.

Autorin

Gisela Westhoff arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin im Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB). Sie begleitet und betreut innovative Modellprojekte. Der aktuelle Arbeitsschwerpunkt liegt in der Leitung des Modellversuchsprogramms „Flexibilitätsspielräume für die Aus- und Weiterbildung“ (28 Einzelprojekte). Dort werden vielfältige Konzepte und Instrumente zur Förderung gestaltungsoffener Aus- und Weiterbildung in KMU entwickelt.

Ressourcenschonung durch Ausnutzung von Forschungssynergien – Innovationstransfer aus der Modellversuchsforschung in das JOBSTARTER-Programm

Der Aufbau von Humankapital stellt einen wesentlichen Faktor zur Sicherung des Standortes Deutschlands dar. Forderungen nach mehr Investitionen in Forschung und Bildung scheinen daher gerechtfertigt. Die Erhöhung der Investitionen allein ist jedoch nicht zielführend, vielmehr kommt es darauf an, vorhandene Ressourcen möglichst optimal einzusetzen. Die Arbeitsgemeinschaft „Innovationen im Handwerk“ hat sich daher zum Ziel gesetzt, durch eine zielgruppengerechte Aufbereitung der eigenen Forschungsergebnisse Synergieansätze für andere Forschungsprogramme und hier insbesondere für das JOBSTARTER-Programm aufzuzeigen. Auf diesem Wege will die Arbeitsgemeinschaft dazu beitragen, dass die knappen Ressourcen für Bildung und Forschung geschont werden.

1. Bildungsinvestitionen

Die Welt rückt näher zusammen und unterliegt einem immer schnelleren Wandel. Trends wie die Entwicklung zur Wissenswirtschaft und -gesellschaft, die zunehmende Umwandlung der Industriegesellschaft in eine Dienstleistungsgesellschaft, was mit dem Ausdruck der „Tertiarisierung“ bezeichnet wird, und eine rapide voranschreitende Technologisierung sind überall anzutreffen und nicht mehr ausschließliches Kennzeichen der traditionellen Industrieländer. Dasselbe gilt für verkürzte Kommunikationswege unter Ausnutzung von immer ausgereifteren Informations- und Kommunikationstechnologien. Es besteht ein weltweiter Wettbewerb um den Faktor Realkapital¹, in dem der Standort Deutschland in direkter Konkurrenz zu „Low Cost Countries“ wie China, Brasilien oder Indien steht. Eine Abschottung von dieser Entwicklung ist nicht möglich, im Gegenteil besteht die Notwendigkeit, sich der neuen Situation zu stellen und den Wettbewerbern flexibel und innovativ entgegenzutreten. Es gilt, den in der Vergangenheit gewonnenen Wohlstand in Deutschland auch für die Zukunft zu sichern.

¹ Vgl. Mischnik, J.; Imelli, B. (2002), S. 75.

Ein erheblicher Wettbewerbsnachteil Deutschlands liegt in den deutlich höheren Produktionskosten gegenüber den „Low Cost Countries“.¹ Zusätzlich wird die Wettbewerbssituation durch die relative Rohstoffarmut Deutschlands verschärft. Eine wesentliche Stärkung des Standortes Deutschland kann durch einen hohen Bildungsstand der Arbeitskräfte erreicht werden.² Höher qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erreichen eine höhere Arbeitsproduktivität³, wodurch oben genannte Nachteile sogar überkompensiert werden können. Kommt es schließlich zu einer Entscheidung darüber, ob Kapital in Deutschland oder im Ausland investiert wird, können gut ausgebildete Menschen die Haltung von Unternehmen gegenüber dem Standort Deutschland positiv beeinflussen. Investitionen in Bildung, die auf dem Arbeitsmarkt produktiv verwertet werden können, führen zur Humankapitalsteigerung⁴, sie stellen Zukunftsinvestitionen dar⁵ und können langfristig dazu beitragen, den Wirtschaftsstandort Deutschland zu sichern.⁶ So stellt das vorhandene Humankapital neben der Ausstattung mit Realkapital eine wesentliche Säule dar, die beständig verstärkt werden muss, damit der wirtschaftliche Erfolg Deutschlands darauf ruhen kann.⁷

Man kann Bundesbildungsministerin Schavan daher prinzipiell zustimmen, wenn sie davon spricht, dass die Regierung mit einer Erhöhung der Gelder für

1 Die großen Unterschiede bei den Produktionskosten werden insbesondere auf die hohen Lohn- und Lohnnebenkosten zurückgeführt (siehe hierzu auch Plünnecke, A.; Stettes, O. (2005), S. 7).

2 Vgl. Mischnik, J.; Imelli, B. (2002), S. 75; Ehrke, M. (2003), S. 12.

3 Vgl. Becker, E.; Wagner, B. (1977), S. 125; Kutscha, G. (1999), S. 94.

4 Humankapital wird definiert als das Wissen sowie die Fähigkeiten und Fertigkeiten eines Individuums, welche in Personen verkörpert sind. Es kann durch Erziehung, Aus- und Weiterbildung sowie durch Erfahrung in und außerhalb der Arbeitsumwelt erworben werden, um ökonomisch verwertbare Tätigkeiten auszuüben und damit Einkommen zu erzielen. Humankapital ist untrennbar an das Individuum gebunden und kann folglich nicht wie Sachkapital auf entsprechenden Märkten gehandelt werden (siehe hierzu auch Franz, W. 1996, S. 77). Der Begriff Humankapital wird dabei durchaus kritisch betrachtet, bspw. war Humankapital das Unwort des Jahres 2004. (Auszug aus www.unwortdesjahres.org: „Der Gebrauch dieses Wortes aus der Wirtschaftsfachsprache breitet sich zunehmend auch in nichtfachlichen Bereichen aus und fördert damit die primär ökonomische Bewertung aller denkbaren Lebensbezüge, wovon auch die aktuelle Politik immer mehr beeinflusst wird. Humankapital degradiert nicht nur Arbeitskräfte in Betrieben, sondern Menschen überhaupt zu nur noch ökonomisch interessanten Größen.“) Im hier verstandenen Sinne ist der Begriff Humankapital jedoch positiv konnotiert als Erfolgsfaktor, Ressource oder Potenzial, welches zur Wohlstandsmehrung Deutschlands beiträgt.

5 Vgl. Plünnecke, A.; Stettes, O. (2005), S. 7.

6 Vgl. Barro nach Plünnecke, A.; Stettes, O. (2005), S. 7; siehe hierzu auch Mischnik, J.; Imelli, B. (2002), S. 75.

7 Darüber hinaus kann der wirtschaftliche Erfolg eines Landes durch eine Reihe weiterer Faktoren beeinflusst werden, wie bspw. die Wirtschaftsförderungspolitik, die Infrastruktur und/oder die Sicherheit eines Landes. Realkapital wird allerdings als Basis für das wirtschaftliche Wachstum gesehen und trägt damit wesentlich zum wirtschaftlichen Erfolg eines Landes bei.



Bildung und Forschung in die wertvollste Ressource Deutschlands – nämlich in die zahlreichen Talente im Land und in die Innovationskraft von Wissenschaft und Wirtschaft – investiert.¹ Allerdings steht Deutschland nicht allein mit dieser Erkenntnis. Auch die sogenannten Aufholländer – allen voran China – investieren vehement in Forschung, Entwicklung, Wissenschaft, Bildung und Ausbildung und setzen damit auch in diesen Sektoren erste Zeichen für Aufholwillen und -fähigkeit. Sie zeichnen einen Weg weg von der nachahmenden Innovation hin zur originären Innovation. Egel, Gehrke et al. zeigen in diesem Zusammenhang auf, dass Deutschland im Vergleich zu anderen entwickelten Volkswirtschaften bei den Investitionstätigkeiten deutlich an Boden verloren hat. Dem angestrebten Ziel, drei Prozent des Bruttoinlandsprodukts in Forschung und Entwicklung zu investieren, hat sich Deutschland in den letzten Jahren kaum angenähert.²

Deutschland steht also vor großen Herausforderungen. Die Investitionen in Forschung, Entwicklung, Bildung und Ausbildung müssen weiter ausgeweitet werden, um die zukünftigen Anforderungen an das Humankapital und die technologische Leistungsfähigkeit Deutschlands meistern zu können.

Eine weitere Herausforderung besteht in einer möglichst effizienten und effektiven Nutzung der vorhandenen Ressourcen.³ Meines Erachtens nach sind unkoordinierte Ausgaben öffentlicher Gelder für die Mehrfachentwicklung gleicher Bildungsprodukte nicht zu vertreten. Ebenso verhält es sich mit der „Verwahrung“ von Individuen in einem Übergangs- und Warteschleifensystem, welches zu Wiederholungsqualifizierungen, aber nicht zum Aufbau von zusätzlichem Human-

1 Vgl. Pressemitteilung des BMBF vom 04.07.2007/145/2007.

2 Vgl. Egel, J.; Gehrke, B. et al. (2007), S. 7.

3 Unter Ressourcen werden im Weiteren sowohl monetäre als auch menschliche Ressourcen verstanden.



kapital führt. Durch eine optimale Zuweisung von Ressourcen in den Bereichen Forschung und Bildung kann also das höchstmögliche Humankapital erreicht werden.¹ Investitionen in Bildung oder Berufsbildung bedürfen demgemäß einer gezielten Planung, um die vorhandenen Ressourcen möglichst effektiv und effizient im Sinne eines vermehrten Wohlstands einzusetzen.² Hierbei sind Forschungsaktivitäten, die zur Verbesserung der beruflichen Aus- und Weiterbildung führen, zu begrüßen. Denn auch so kann der Aufbau von Humankapital optimiert werden.

Der vorliegende Beitrag zur Vernetzung von öffentlich geförderten Forschungs- und Förderprogrammen ist vor dem Hintergrund dieses angestrebten optimalen Ressourceneinsatzes zu sehen. Das Ziel besteht darin, Synergieeffekte³ zwischen Innovationsbereichen aus der Modellversuchsforschung und den Tätigkeitsfeldern des JOBSTARTER-Programms zu nutzen und dadurch die Kosten-Nutzen-Relation⁴ zu verbessern. So lässt sich ein möglichst effizienter und effektiver Einsatz des Förderkapitals erreichen.

1 Vgl. Bombach, G. (1971), S. 68.; siehe hierzu auch Timmermann, D. (1997), S. 643 f., der Bildung als knappes Gut definiert.

2 Vgl. Kutscha, G. (1999), S. 94.

3 Synergien im hier verstandenen Sinne entstehen, wenn durch das Zusammenwirken von unterschiedlichen Forschungs- und Förderprogrammen sowohl monetäre als auch nicht monetäre vorteilhafte Effekte entstehen, die bei einem unabhängigen Agieren nicht entstünden.

4 Der humankapital-theoretische Ansatz betrachtet Bildung aus der Perspektive einer Kosten-Nutzen-Relation. Demnach sollen Bildungsinvestitionen, die mit Kosten verbunden sind, Erträge erwirtschaften bzw. Nutzen abwerfen (vgl. Kutscha, G. [1999], S. 94; Timmermann, D. [1997], S. 644). Hierbei kann nach Kutscha die Kosten-Nutzen-Relation genutzt werden, um zum einen das individuelle Bildungsverhalten und zum anderen die Qualifikations- und Arbeitsnachfrage im Beschäftigungssystem zu erklären (vgl. Kutscha, G. [1999], S. 94).

2. Der Beitrag des Programms JOBSTARTER zur Reduzierung der Warteschleifenproblematik

Im letzten Jahrzehnt hat sich eine erhebliche Strukturverschiebung im Berufsausbildungssystem vollzogen. Dies lässt sich an der Gewichtung der drei Teilsysteme duales System, Schulberufssystem und Übergangssystem ablesen. Im Zeitraum von 1995 bis 2004 stieg die Gesamtanzahl der Ausbildungsanfänger um etwa ein Siebtel auf circa 1,2 Millionen an. Der Anteil der Ausbildungsverhältnisse im dualen System hingegen war stark rückläufig. Dafür erfuhr das Übergangssystem¹ starken Zuwachs, der Anteil des Schulberufssystems stieg mäßig.² Es ist festzustellen, dass der komplette Nachfragezuwachs durch die Ausweitung des Übergangssystems und nicht durch die Entstehung neuer, vollqualifizierender Ausbildungsangebote aufgefangen wurde.³

Die Anzahl derer, die nach Verlassen einer allgemeinbildenden Schule in das Übergangssystem⁴ eintraten, betrug im Jahr 2004 ca. 488.000 Jugendliche; die Anzahl stieg innerhalb von zehn Jahren um circa 43 Prozent: 1995 waren es noch rund 341.000 Jugendliche. Der Anteil des Übergangssystems an den gesamten Neuzugängen im Berufsausbildungssystem wuchs in dieser Zeit von 31,9 auf 39,5 Prozent an.⁵ „Die Effekte der Maßnahmen und Programme des Übergangssystems im Hinblick darauf, ob es sich um ein ‚Chancenverbesserungssystem‘ (vgl. Baethge/Buss/Lanfer 2003), um ‚Warteschleifen‘ (bis zur Ausbildung) oder den Einstieg in Maßnahmenkarrieren handelt, sind weitgehend unbekannt.“⁶ Besonders problematisch ist das Übergangssystem dann zu sehen, wenn nach dem Abschluss einer Maßnahme keine guten Chancen auf den Übergang in eine reguläre Berufsbildung bestehen. Dann nämlich handelt es sich nicht um eine Vorbereitung auf eine vollqualifizierende Ausbildung, sondern um den Einstieg in die Unsicherheitsphase einer Maßnahmenkarriere.⁷ Hier werden durch Aneinanderreihung von Maßnahmen re-

1 Unter das Übergangssystem fallen die „(Aus-)Bildungsangebote, die unterhalb einer qualifizierten Berufsausbildung liegen bzw. zu keinem anerkannten Ausbildungsabschluss im Sinne des dualen oder des Schulberufssystems führen“ (Baethge, M.; Solga, H.; Wieck, M. [2007], S. 14). Das Angebot erstreckt sich von Berufs- und Berufsfachschulen bis hin zu freien Trägern und Betrieben (vgl. Kutscha, G. [2004], S. 165).

2 Vgl. Konsortium Bildungsberichterstattung (2006), S. 80.

3 Vgl. Baethge, M.; Solga, H.; Wieck, M. (2007), S. 21.

4 Vgl. Konsortium Bildungsberichterstattung (2006), S. 258.

5 Vgl. Konsortium Bildungsberichterstattung (2006), S. 80.

6 Vgl. Baethge, M.; Solga, H.; Wieck, M. (2007), S. 50.

7 Vgl. Baethge, M.; Solga, H.; Wieck, M. (2007), S. 51.

dundante Qualifikationen vermittelt, folglich kann kein zusätzliches Humankapital aufgebaut werden. Mit ökonomischem Blick auf den Erhalt und Ausbau von Humanressourcen gilt es zu bedenken, dass in dem beschriebenen Übergangssystem ein Arbeitskräftepotenzial ungenutzt bleibt, welches aufgrund der demografischen Entwicklung auf mittlere und lange Sicht fehlen könnte.¹

Aus ökonomischer Perspektive entstehen aus dem Übergangssystem direkte und indirekte Kosten². Realkapital, das in Warteschleifen gebunden ist, kann nicht produktiv zur Mehrung des Wohlstands genutzt werden. Neben diesem marktwirtschaftlichen Problem ist davon auszugehen, dass die für die Jugendlichen unbefriedigenden Situationen zu erheblichen Problemen im Prozess ihrer Sozialisation und im sozialen Umfeld der jungen Menschen führen.

Bei einer differenzierten Betrachtung der Teilnehmer des Übergangssystems lässt sich eine Dreiteilung in Behinderte, Benachteiligte und Marktbenachteiligte vornehmen.³

- Die Gruppe der Behinderten ist aufgrund körperlicher und/oder geistiger Verfassung nicht in der Lage, eine reguläre Ausbildung aufzunehmen.
- Die Zielgruppe der Benachteiligten bezieht sich auf junge Menschen mit besonderem Förderbedarf, die (noch) nicht ausbildungsreif sind und vor der Ausbildung eine Grundorientierung oder Grundbildung im Sinne der Berufsvorbereitung benötigen.
- Die Marktbenachteiligten benötigen keine Grundbildung, sie sind ausbildungsreif und brauchen Ausbildungsplätze. Hier ist eine Förderung durch besondere Maßnahmen zur Verbesserung der Einstiegschancen nicht notwendig, ja sogar verfehlt.

Insbesondere auf die dritte Gruppe der Marktbenachteiligten zielt das JOB-STARTER-Programm. Die Gewinnung von (mehr) Betrieben für (mehr) Ausbildung soll zu einer besseren regionalen Versorgung der Jugendlichen mit betrieblichen Ausbildungsplätzen führen, zusätzlich soll ein effektiver Ausgleich zwischen Angebot und Nachfrage auf den regionalen Ausbildungsmärkten erfolgen.⁴ Diese

1 Vgl. Baethge, M.; Solga, H.; Wieck, M. (2007), S. 24.

2 Indirekte (operative) Kosten entstehen bspw. dadurch, dass Jugendliche aus dem Übergangssystem erst später in den Arbeitsmarkt einmünden, folglich auch erst später Steuern und Sozialabgaben leisten.

3 Vgl. zur nachfolgenden Differenzierung Paulsen, B. (2006), S. 8.

4 Vgl. www.jobstarter.de/de/622.php.

Zielsetzung soll unter anderem durch den Anstoß innovativer, regionaler, bedarfsorientierter und ganzheitlicher Projekte erfolgen.

Erfüllt das JOBSTARTER-Programm die gestellte Zielsetzung, kommt es also zu einer Gewinnung von zusätzlichen Ausbildungsplätzen sowie zu einer erfolgreichen Vermittlung der vorhandenen Ausbildungsstellen. So kann das Programm einen Beitrag zur Reduzierung des Übergangssystems und gegebenenfalls auch der Warteschleifenproblematik leisten.¹

3. Transfer von Modellversuchsinnovationen in das JOBSTARTER-Programm – Verbesserung der Kosten-Nutzen-Relation von Fördergeldern durch Berücksichtigung von Synergien zwischen Modellversuchen und dem JOBSTARTER-Programm

Modellversuche und Modellversuchsforschung haben in Deutschland eine langjährige Tradition, sie standen und stehen in berufs- und wirtschaftspädagogischer Hinsicht für eine bewusste und ständige Weiterentwicklung des Berufsbildungssystems. Durch ihren innovativen Charakter liefern sie adäquate Antworten auf die dynamischen Veränderungen des Gesellschafts- und Wirtschaftslebens.² Charakteristisch für Modellversuche und die Modellversuchsforschung ist, dass in einem abgegrenzten Untersuchungskorridor Innovationen entwickelt und evaluiert werden. Falls sich die Innovationen in der Praxis des Modellversuchskorridors prinzipiell als nützlich und tragfähig erweisen, ist ein Transfer³ in das deutschlandweite Berufsbildungssystem anzustreben.⁴ Erfolgreicher Transfer ist in der Modellversuchsforschung als ein wesentlicher Indikator für einen erfolgreichen Modellversuch zu sehen; somit sind nicht nur das Konzept und die Idee von

1 Ob ein Programm wie JOBSTARTER im Allgemeinen die Kriterien für eine optimale Mittelverwendung erfüllt und somit zu einer Verbesserung der Kosten-Nutzen-Relation im Bildungssektor führt, soll in diesem Zusammenhang nicht diskutiert werden.

2 Nickolaus/Schnurpel kommentieren die Relevanz von Modellversuchsforschung wie folgt: „Ohne die Modellversuchsarbeit wäre die Innovationsrate in der Berufsbildungspraxis ohne Zweifel weitaus niedriger und die Berufsbildungsforschung ertragsärmer“ (Nickolaus, R.; Schnurpel, U. [2001], S. 171).

3 In Modellversuchen werden keine allgemeingültigen und zwingend übertragbaren Modelle erprobt, vielmehr werden singuläre Erfahrungen in der Konstruktion und Gestaltung sozialer Felder gewonnen. Transfer kann dann in der Form erfolgen, dass die Konstruktionsprinzipien verallgemeinert werden. Transfer besteht demnach in der (Re-)Konstruktion der Strukturen des Modellversuches außerhalb des Untersuchungskorridors.

4 Vgl. Euler, D.; Kutt, K. (1995), S. 276.

zentraler Bedeutung, sondern gerade auch deren Verbreitung und Realisierung.¹ Die Verbreitung und Realisierung der Modellversuchsinnovationen ist dabei kein Selbstläufer, vielmehr muss der Prozess aktiv durch die Verantwortlichen gefördert werden.²

Im Handwerk hat sich aus dem Arbeitskreis³ im Bundesinstitut für Berufsbildung „Flexibilitätsspielräume für die Aus- und Weiterbildung“ daher die Arbeitsgemeinschaft „Innovationen im Handwerk“ gegründet. Die Absicht der Arbeitsgemeinschaft besteht unter anderem darin, durch gemeinsame Aktivitäten den jeweils modellversuchsspezifischen Transfer zu unterstützen. Mitglieder dieses Arbeitskreises sind sowohl Modellversuchsträger als auch wissenschaftliche Begleitungen.⁴ Grundsätzlich bieten die gebündelten Transferaktivitäten des Arbeitskreises die Möglichkeit, „durch ein gemeinsames Auftreten der Modellversuche Synergien zu nutzen und eine höhere Aufmerksamkeit bei den zuständigen Stellen zu erzielen. Die Reduzierung der Aktivitäten auf die Modellversuche des Handwerks bietet den Vorteil, dass aufgrund ähnlich gelagerter Interessen, Strukturen etc. eine höhere Spezifizierung bei der Zielgruppenausrichtung erfolgen kann.“⁵

In Bezug auf das JOBSTARTER-Programm sehen die Mitglieder der Arbeitsgemeinschaft vielfältige Transfermöglichkeiten. Innovationen, die in den Modellversuchen entwickelt wurden, könnten potenziell auch für die unterschiedlichen JOBSTARTER-Projekte von Interesse sein. Daher entwickelte die Arbeitsgemeinschaft eine an Kriterien orientierte Matrix für die JOBSTARTER-Akteurinnen und -Akteure. Sie soll die möglichen Synergien zwischen den Innovationsbereichen der Modellversuche des Handwerks und den Förderbereichen des JOBSTARTER-Programms aufzuzeigen. Die Matrix soll außerdem zu einer Vernetzung der beiden Forschungs- und Förderprogramme beitragen. Diese Vernetzung bildet eine

1 Zur Bedeutung der Ergebnisverbreitung vgl. auch Kutt, K. (2001), S. 28. Nicht zu vertreten ist es hingegen, wenn der Nutzen von Modellversuchsinnovationen ausschließlich dem Modellversuchskorridor zugutekommt, da dies einer direkten Subvention gleichkommt.

2 Siehe dazu auch Hollmann, C.; Schaumann, U. (2006).

3 Vgl. www.bibb.de/de/27644.htm.

4 Die Arbeitsgemeinschaft setzt sich aus folgenden Mitgliedern zusammen: Elektro Technologie Zentrum Stuttgart, Handwerkskammer Arnsberg, Handwerkskammer Dresden, Handwerkskammer für München und Oberbayern, Handwerkskammer Rheinhessen, Kreishandwerkerschaft Duisburg, Westdeutscher Handwerkskammertag, Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk, Bildungszentrum Lernen + Technik gGmbH, Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung München, Forschungsinstitut für Berufsbildung im Handwerk an der Universität zu Köln, Fraunhofer Institut Fabrikbetrieb und Automatisierung.

5 Hollmann, C.; Schaumann, U. (2006), S. 6.



Chance, den Einsatz von Bildungs- und Forschungskapital zu verbessern und so eine effizientere und effektivere Humankapitalbildung zu unterstützen.

Die Kriterien der Matrix wurden aus den Förderbausteinen 1–10¹ und den nachfolgend aufgeführten Themenschwerpunkten des JOBSTARTER-Programms abgeleitet:

- „Entwicklung von Strategien und Modellen zur Einführung bzw. Verstärkung von betrieblicher Ausbildung in Unternehmen. Hierzu gehören auch Unternehmen und sonstige Einrichtungen in forschungsnahen und technologieorientierten Bereichen sowie in Wachstumsbranchen mit hohem Beschäftigungspotenzial [...]“;
- Gewinnung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), die bisher wenig oder gar nicht ausbilden;
- Heranführung insbesondere von neu gegründeten und noch nicht ausbildenden Unternehmen an betriebliche Ausbildung;
- Gewinnung von Unternehmen mit Inhabern ausländischer Herkunft, die bisher wenig oder gar nicht ausbilden;
- Erhöhung des betrieblichen Ausbildungsangebots, insbesondere in Regionen mit ungünstiger Angebots-Nachfrage-Relation (ANR);
- Entwicklung und Erprobung neuer Ausbildungsmodelle und Ausbildungskooperationen;
- Unterstützung von Initiativen zur Verbesserung des Zugangs von Absolventen vollzeitschulischer Ausbildungsgänge zur Kammerprüfung;

1 Vgl. www.foerderdatenbank.de/Foerder-DB/Navigation/Foerderrecherche/suche.html?get=6f30e7ddc4905846ffb429291a9bd4e7;views=document&doc=9306&typ=RL.

- Bewerbung neuer und/oder neu geordneter Ausbildungsberufe und Unterstützung bei deren Einführung;
- Entwicklung und Erprobung von Ausbildungsmodellen zur Durchführung grenzregionaler Ausbildungskooperationen;
- Unterstützung von Initiativen zur Verbesserung des passgenauen Übergangs in betriebliche Ausbildung;
- administrative und pädagogische Unterstützung von Betrieben im Ausbildungsprozess zur Ausschöpfung zusätzlicher Ausbildungspotenziale;
- Anpassung der Ausbildungsstrukturen an die demografische Entwicklung.⁴¹

Die entwickelte Matrix (siehe Tabelle 1) kann als digitale PowerPoint-Präsentation auf der JOBSTARTER-Internetseite² eingesehen und heruntergeladen werden.

Zu lesen ist die Matrix wie folgt: In den Zeilen befinden sich die unterschiedlichen Kriterien, die sich aus den Themenschwerpunkten und Förderbausteinen des JOBSTARTER-Programms zusammensetzen. In den Spalten sind die Modellversuche des Handwerks abzulesen. Sie wurden anhand der Kriterien in Bezug auf Instrumente, Verfahren etc. durch die Mitglieder der Arbeitsgemeinschaft analysiert. Ein Kreuz innerhalb der Matrix weist darauf hin, dass in dem jeweiligen Modellversuch Instrumente und Verfahren passend zum jeweiligen Kriterium vorzufinden sind. Innerhalb der digitalen Präsentation steht hinter jedem Kreuz ein Hyperlink zu einer Folie zum Modellversuch, auf der die entsprechenden Verfahren und Instrumente kurz erläutert werden. Außerdem findet sich hier ein Ansprechpartner, der den interessierten JOBSTARTER-Akteurinnen und -Akteuren als Kontaktperson zur Verfügung steht. Konkret hat sich beispielsweise der Modellversuch FlexPotential intensiv mit der Kooperation oder der Abstimmung und dem Zusammenwirken von Lernorten auseinandergesetzt, die an der Aus- und Weiterbildung beteiligt sind. In diesem Zusammenhang wurde ein Verfahren zur systematischen Kooperation entwickelt.

Auch das JOBSTARTER-Programm zielt auf eine verstärkte oder verbesserte Ausbildungskooperation ab. Obwohl Lernortkooperation im Sinne des Modellversuchs FlexPotential nur als Teil einer umfassenden Ausbildungskooperation im Sinne des JOBSTARTER-Programms zu sehen ist, könnte gerade das Verfahren des Modellversuchs auch auf die Entwicklungsarbeit der JOBSTARTER-Akteurinnen und -Akteure übertragen werden. Eine solche synergetische Nutzung des Modell-

1 www.jobstarter.de/de/622.php.

2 Vgl. www.jobstarter.de.

Modellversuch	AWIM¹	BfnW-Handwerk²	EMU³	Flex-kom⁴	Flex. Potential⁵	IMI⁶	L@norg⁷	MARI-TIM⁸	Vokal⁹
JOBSTARTER: Innovationssektoren									
Netzwerkarbeit		X	X		X				X
Kooperation Schule und Wirtschaft									
Ausbildungsplatzakquise									
Verbundausbildung									
Unternehmensberatung für Betriebe		X	X						X
Voraussetzungen und Anforderungen der dualen Ausbildung			X				X		
Ausbildung organisieren und durchführen	X		X	X	X		X	X	
Neue und modernisierte Ausbildungsberufe									
Berufsinformation und Berufsvorbereitung von Jugendlichen				X					
Ausbildungskooperation			X		X				
Auswahl geeigneter Bewerber								X	X
Passgenaue Vermittlung									
Ansprache von Branchen/ Unternehmensgruppen mit bisher unterproportionaler Ausbildungsbeteiligung									
Wachstumsbranchen								X	
Neue/Neu geordnete Berufe			X				X		
Unterstützungsinstrumente für Existenzgründer		X							
Aus- und Weiterbildungsmanagement (Hilfestellung bei der Verwaltung)			X			X			X

¹Vgl. www.hwk-dresden.de, ²Vgl. www.handwerk-agenda21plus.de, ³Vgl. www.emu-bzh.de/modell.htm, ⁴Vgl. www.flexkom.info, ⁵Vgl. www.flexpotential.de, ⁶Vgl. www.imi-net.de, ⁷Vgl. www2.etz-stuttgart.de, ⁸Vgl. www.afz-rostock.de/wContent/projekte/projektdateien/2006_03_31_62744476_projekt.php?navid=27, ⁹Vgl. www.projekt-vokal.de.

Tab. 1: Mögliche Synergien zwischen den Modellversuchen des Handwerks und den Förderbereichen des JOBSTARTER-Programms

versuchsproduktes könnte dazu beitragen, die JOBSTARTER-Ressourcen zu schonen. Dies würde der Forderung eines effizienteren Mitteleinsatzes der Bildungs- und Forschungsinvestitionen entsprechen.

4. Fazit

Wenn die Ergebnisse von Modellversuchen an Kriterien orientiert aufbereitet werden, könnte dies bei nachhaltiger Wirkung einen Ansatz darstellen, um den Transfer von Modellversuchen effektiv und effizient zu leisten. Ein Hinweis darauf sind die 27 Kreuze als Stellvertreter für Synergieansätze innerhalb der oben abgebildeten Matrix. Auffällig ist, dass insbesondere in der Kategorie „Ausbildung organisieren und durchführen“ eine Reihe von Synergiemöglichkeiten analysiert wurde. Der tatsächliche Transfer der Produkte liegt nun in der Hand der JOBSTARTER-Akteurinnen und -Akteure. Zu analysieren bleibt, inwiefern die aufgezeigten Synergiemöglichkeiten ihren nachhaltigen Niederschlag in den JOBSTARTER-Projekten finden und inwiefern dies auf die kriterienorientierte Aufbereitung mittels der Matrix zurückzuführen ist. Anschließend wäre das Verhältnis von Kosten und Nutzen abzuwägen. Plausibilitätsüberlegungen könnten über den Sinn zusätzlicher Transferaktivitäten Auskunft geben.

Literatur

- Baethge, M.; Solga, H.; Wieck, M., (2007): Berufsbildung im Umbruch. Signale eines überfälligen Aufbruchs. Berlin 2007.
- Becker, E.; Wagner, B. (1977): Ökonomie der Bildung. Frankfurt/Main, New York 1977.
- Bombach, G. (1971): Langfristiger Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften und Wirtschaftswachstum. In: Hüfner, K.; Naumann, J. (Hrsg.): Bildungsplanung: Ansätze, Modelle, Probleme. Stuttgart 1971, S. 67–95.
- Egeln, J.; Gehrke, B. et al. (2007): Bericht zur technologischen Leistungsfähigkeit Deutschlands 2007. Berlin 2007.
- Ehrke, M. (2003): Modularisierung contra Beruflichkeit. Online im Internet: www.bbig-reform.de/documents/Forum_8_Modularisierung_Ehrke.pdf (Abruf am 28.12.2005).
- Euler, D.; Kutt, K. (1995): Transfer von Modellversuchsergebnissen: Bedingungen und Hinweise für die Gestaltung des Transferprozesses. In: Twardy, M. (Hrsg.): Modellversuchsforschung als Berufsbildungsforschung. Köln 1995, S. 269–293.
- Franz, W. (1996): Arbeitsökonomik. Berlin 1996.
- Hollmann, C.; Schaumann, U. (2006): Innovationen im Handwerk – Transfer gestalten, aber wie? Unveröffentlichter Beitrag, Köln 2006.

Konsortium Bildungsberichterstattung (2006): Bildung in Deutschland. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Bildung und Migration. Bielefeld 2006.

Kutscha, G. (1999): Berufsbildungs- und Beschäftigungssystem. In: Kaiser, F.-J.; Pätzold, G. (Hrsg.): Wörterbuch Berufs- und Wirtschaftspädagogik. Bad Heilbrunn, Hamburg 1999, S. 93–96.

Kutscha, G. (2004): Berufsvorbereitung und Förderung benachteiligter Jugendlicher. In: BMBF (Hrsg.): Expertisen zu den konzeptionellen Grundlagen für einen Nationalen Bildungsbericht – Berufliche Bildung und Weiterbildung/Lebenslanges Lernen. BMBF-Bildungsreform Bd. 8, Bonn (u.a.), S. 165–195.

Kutt, K. (2001): Den Transfer gestalten. Aber wie? Für eine bessere Umsetzung von Modellversuchsergebnissen durch ein „Management des Transfers“. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 30. Jg., 2001, Seite 28–32.

Mischnik, J.; Imelli, B. (2002): Qualifizierungsoffensive Hessen – Bilanz der Modellphase 1998 – 2000 und Ausblick auf die folgenden Förderjahre. In: Klems, W.; Schmid, A.; Schulze-Böing, M. (Hrsg.): Regionale Weiterbildungspolitik. Konzepte und Praxisbeispiele aus der Region Rhein-Main. München, Mering 2002.

Nickolaus, R.; Schnurpel, U. (2001): Innovations- und Transfereffekt von Modellversuchen in der beruflichen Bildung – Band 1. Bonn 2001.

Paulsen, B. (2006): Berufliche Qualifizierung von Benachteiligten – Vorlage zur Sitzung 2/2006 des Hauptausschusses des Bundesinstituts für Berufsbildung Tagesordnungspunkt 2. Online im Internet: www.good-practice.de/ha_vorlage_bnf2006.pdf (Abruf am 30.08.2007).

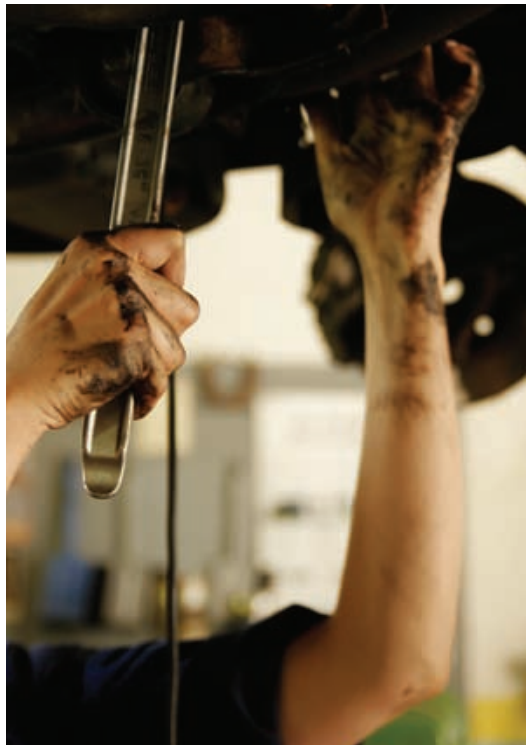
Plünnecke, A.; Stettes, O. (2005): Bildung in Deutschland. Ein Benchmarking der Bundesländer aus bildungsökonomischer Perspektive. In: Institut der deutschen Wirtschaft (Hrsg.): Analysen. Forschungsbericht aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln Nr. 10. Köln 2005.

Timmermann, D. (1997): Bildungsökonomie. In: Gabler Wirtschafts-Lexikon: Band B – C. 14. Auflage, Wiesbaden 1997, S. 640–650.

Autor

Christian Hollmann arbeitet als wissenschaftliche Begleitung am Forschungsinstitut für Berufsbildung im Handwerk an der Universität zu Köln im BIBB-Modellversuch „Nutzung von Flexibilitätspotentialen der Aus- und Weiterbildung im Kontext eines Berufslaufbahnkonzeptes am Beispiel des Kraftfahrzeugtechniker-Handwerks“ (kurz: FlexPotential). Gleichzeitig ist er Mitglied in der im Beitrag beschriebenen Arbeitsgemeinschaft „Innovationen im Handwerk“.

Teil 2: Berichte aus der Praxis



Fachkräfteinitiative „Zukunft im Handwerk“

Die Fachkräfteinitiative „Zukunft im Handwerk“ hat das Ziel, das Ausbildungsangebot und die Ausbildungsstrukturen im Handwerk in den ländlichen Regionen des Regierungsbezirkes Leipzig nachhaltig zu verbessern. Der Schwerpunkt des JOBSTARTER-Projektes liegt darin, 250 zusätzliche Ausbildungsplätze im Handwerk zu schaffen. Die Unternehmen werden durch die im Rahmen des Projektes erarbeiteten Instrumente befähigt, zukünftig ihren Fachkräftebedarf selbst zu erkennen und durch eigene Ausbildung zu gewinnen.

1. Ausgangslage

Die Unternehmensstruktur im Handwerkskammerbezirk Leipzig ist geprägt durch einen überwiegenden Anteil von Betrieben mit bis zu zehn Beschäftigten und einer seit mehreren Jahren anhaltenden Tendenz des Arbeitskräfteabbaus.

Anzahl Beschäftigte	Anteil Betriebe in %					Verbesserung seit 2002
	2002	2003	2004	2005	2006	
1	18	17	20	22	24	+33,3 %
2	12	12	13	13	16	+33,3 %
3	12	14	16	15	13	+8,3 %
4	10	11	10	11	10	0,0 %
5–10	27	25	27	22	25	-7,4 %
1–10 ges.	79	79	86	83	88	+11,4 %
11–21	12	13	9	11	8	-33,3 %
21–50	6	6	4	5	3	-50,0 %
51–100	3	2	2	1	1	-66,7 %

Quelle: Konjunkturanalysen der HWK Leipzig, Frühjahr 2002 bis 2006

Deshalb hat sich auch in den vergangenen Jahren die Bereitschaft verringert, zusätzlich zum eigenen Bedarf auszubilden. In den ländlich geprägten Landkreisen ist zudem die Ausbildungsquote erheblich niedriger als im Gebiet der Stadt Leipzig:

Landkreis	Handwerksbetriebe	Durchschnitt Beschäftigte pro Betrieb*)	Beschäftigte gesamt ca.	Anzahl der betrieblichen Lehrlinge	Durchschnitt Lehrlinge pro Betrieb	Verhältnis Lehrlinge/ Beschäftigte
Stadt Leipzig	4.812	6,6	31.700	2.754	0,57	8,69%
Delitzsch/Eilenburg	1.598	6,4	10.200	423	0,26	4,15%
Döbeln	886	4,5	4.000	361	0,41	9,03%
Leipziger Land	1.875	5,5	10.300	555	0,30	5,39%
Muldentalkreis	1.764	5,2	9.200	651	0,37	7,08%
Torgau/Oschatz	1.255	8,5	10.600	540	0,43	5,09%
gesamt	12.190	6,2	76.000	5.284	0,43	6,95%

Angaben per 30.06.2006 Quelle: Verzeichnis der Handwerkskammer zu Leipzig (nach § 6 HwO – Handwerksrolle und § 28 HwO – Lehrlingsrolle) *) Aus Konjunkturanalyse HWK zu Leipzig, Frühjahr 2006

Unabhängig von der Branche oder Betriebsgröße der Unternehmen ist aber das Qualifikationsniveau der Beschäftigten in der Mehrzahl der sächsischen Unternehmen hoch. Seit Jahren rückläufig ist der Anteil un- bzw. angelernter Arbeitnehmer. Diese Entwicklung zeigt, dass das Qualifikationsniveau der Belegschaft immer wichtiger wird, und verdeutlicht die Dringlichkeit, auch zukünftig verstärkt Fachkräfte aus- und weiterzubilden. Die Gründe für dieses hohe Qualifikationsniveau liegen vorrangig in der Zahl der Beschäftigten pro Unternehmen: Je weniger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, desto breiter muss das mögliche Einsatzgebiet der einzelnen Arbeitnehmerin oder des Arbeitnehmers sein. Damit steigen auch die Anforderungen an fachliche Kenntnisse und Fertigkeiten bis hin zu einer hohen sozialen Kompetenz.

Die demografische Entwicklung in Sachsen in den nächsten Jahren (Halbierung der Schulabgängerzahlen bis zum Jahr 2011) wird zu einem Wettbewerb um qualifiziertes Personal führen. Dieser Trend wird durch die zunehmend einsetzende Regulärverrentung bei den Beschäftigten verstärkt. Dies ist auch aus dem Fachkräfte-Monitoring ersichtlich, welches die sächsischen Handwerkskammern in Zusammenarbeit mit den sächsischen Industrie- und Handelskammern zweijährlich erstellen.

Bereits jetzt beklagen Unternehmen in den technischen Berufen einen Rückgang an leistungsstärkeren Bewerberinnen und Bewerbern für ihre angebotenen Ausbildungsplätze. Die ständig fortschreitende technologische Entwicklung in dieser Branche verlangt mathematisch-physikalische Grundlagen, die die meisten

Schulabgängerinnen und -abgänger nicht mehr mitbringen. Des Weiteren ist zunehmend zu verzeichnen, dass neben den fachlichen Hintergründen aus Sicht der Unternehmen auch die sozialen Kompetenzen der Bewerberinnen und Bewerber verbesserungswürdig sind.

Im Rahmen des Sonderprogramms „Ausbildungsplatzentwickler“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) zur Entwicklung zusätzlicher Ausbildungsplätze in den neuen Bundesländern und im Ostteil Berlins hat die Handwerkskammer zu Leipzig bereits Erfahrungen in diesem Bereich gesammelt. – Unsere Erkenntnisse aus dem Projekt waren, dass neben der zielgerichteten Ansprache von Unternehmen und ihrer Begleitung im Ausbildungsprozess ein erheblicher Bedarf an weiteren Unterstützungsleistungen besteht. Diese wollen wir mit der Fachkräfteinitiative „Zukunft im Handwerk“ unter einem ganzheitlichen und integrierten Ansatz entwickeln, erproben und verstetigen.

2. Unsere Zielstellungen

Um dem drohenden Fachkräftemangel entgegenzuwirken und die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschaftsstandorts rund um Leipzig nachhaltig zu sichern, ist es von immenser Bedeutung, bereits jetzt zielgerichtet Schulabgängerinnen und Schulabgänger fachgerecht und unternehmensspezifisch auszubilden. Schülerinnen und Schüler müssen individuelle Orientierungshilfen für die zukünftige Berufswahl an die Hand bekommen und in ihrem Berufswahlprozess aktiv unterstützt werden, um besser auf das Berufsleben vorbereitet zu sein.

Außerdem müssen Unternehmer im ländlichen Raum dahin gehend sensibilisiert werden, dass aufgrund der demografischen Entwicklung in Sachsen ihre Wettbewerbsfähigkeit ohne Ausbildung von Fachkräften in Zukunft nachhaltig geschwächt sein wird. Gerade kleine und mittelständische Unternehmen werden bald im Wettbewerb um hoch qualifizierte Mitarbeiter mit meist größeren Industriebetrieben auch aufgrund ihrer Strukturen benachteiligt sein.

Dass unsere Zielsetzung hinsichtlich der avisierten 250 neuen Ausbildungsplätze realistisch ist, beweist die Auswertung unserer Ergebnisse im BMBF-Sonderprogramm „Ausbildungsplatzentwickler“.

Dabei zeigt der Trend der vergangenen Jahre, speziell im Jahr 2006, dass allein die Bereitschaft, Ausbildungsplätze zur Verfügung zu stellen, nicht ausreicht. Insbesondere wenn die Lehrstellen erst wenige Monate vor Beginn des

Jahr (jeweils per 31.12.)	Anzahl Lehrstellen		Erfüllung	Betriebe, die Lehrstellen	
	zugesagt	besetzt		zugesagt haben	besetzt haben
2000	311	274	88,1%	208	156
2001	260	254	97,7%	273	222
2002	396	341	86,1%	299	201
2003	472	461	97,7%	388	353
2004	506	453	89,5%	384	315
2005	456	424	93,0%	378	306
2006	345	270	78,3%	272	185

Ergebnisse des BMBF-Sonderprogramms „Ausbildungsplatzentwickler“

Ausbildungsjahres angeboten werden, gestaltet es sich für die Kleinstunternehmen im ländlichen Raum zunehmend schwieriger, noch geeignete Bewerber zu finden. Leistungsstärkere Schulabgänger verlassen die Regionen oder wählen Ausbildungsalternativen in der Industrie beziehungsweise in weiterführenden Schulen. Dass Betriebe ihre angebotenen Lehrstellen nicht oder nur mit leistungsschwächeren Schülern besetzen können, führt zu steigender Frustration bei den Unternehmen. Denn mit der Ausbildung von leistungsschwächeren Jugendlichen erhöhen sich sowohl der Aufwand als auch die Konflikte während der Lehrzeit.

Um die Ausbildungsbereitschaft der Unternehmen nachhaltig zu steigern und Jugendliche für eine Karriere im Handwerk zu sensibilisieren, werden im Rahmen der Projektlaufzeit zahlreiche Instrumente erarbeitet und Kooperationen gebildet, die den Unternehmen die Besetzung ihrer Ausbildungsplätze erleichtern. Unter Einbeziehung der Projektpartner setzen wir ein branchen- und regionenspezifisches Konzept um, welches sich auch auf andere Branchen und Regionen übertragen lässt. Als Körperschaft öffentlichen Rechts kann die Handwerkskammer zu Leipzig darüber hinaus auf ihre vielfältigen institutionellen und informellen Kontakte innerhalb des Regierungsbezirkes Leipzig und des Freistaates Sachsen zurückgreifen. Dazu gehören insbesondere die im Handwerk vorhandenen Ehrenamtsstrukturen. Durch ein Netz von Außenstellen (Borna, Delitzsch, Döbeln, Eilenburg, Grimma, Oschatz, Torgau) und somit die unmittelbare Betriebsnähe in den jeweiligen Regionen des Kammerbezirkes ist ein ständiger Kontakt zu den Unternehmen, den Innungen und Kreishandwerkerschaften vorhanden. So ist es möglich, Veränderungen in den Regionen oder Branchen zeitnah aufzugreifen und

die im Projekt vorgesehenen Aufgabenschwerpunkte und Zielstellungen den Veränderungen inhaltlich anzupassen.

3. Arbeitsschritte

Durch ihre Betriebskontakte haben die Ausbildungsplatzentwicklerinnen und Ausbildungsberater Erfahrungen gewonnen, welche Probleme für die Unternehmen bei der Personalplanung und -rekrutierung entstehen. Sie lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Die Inhaberin oder der Inhaber eines Handwerksbetriebes ist in der Regel auch die oder der einzige Personalverantwortliche im Unternehmen.
- Er oder sie schenkt dem Personalwesen und der Aus- und Weiterbildung der Beschäftigten zu wenig Beachtung, weil die täglichen Aufgaben vorrangig auf die Auftragsbeschaffung und -abwicklung ausgerichtet sind.
- Trotz Nutzung bestehender Lehrstellenbörsen bei Arbeitsagenturen sowie Kammern und konkret formulierter Voraussetzungen melden sich nicht die gewünschten Bewerberinnen und Bewerber.
- In stark nachgefragten Lehrberufen erhält die Firmenleitung mehr Bewerbungen, als sie in der Lage ist auszuwerten.
- Unternehmerinnen und Unternehmer setzen in der Regel keine Testverfahren zur Optimierung der Bewerberauswahl ein, darüber hinaus sind berufsspezifische Assessmentverfahren bisher nicht vorhanden.
- Konflikte in der Ausbildung oder mit den Auszubildenden werden zum Anlass genommen, sich aus der Ausbildung zurückzuziehen.



Zur nachhaltigen Verbesserung dieser Situation realisiert die Fachkräfteinitiative „Zukunft im Handwerk“ folgende wesentliche Arbeitsschwerpunkte im Rahmen der Projektlaufzeit.

3.1 Gewinnung von 250 zusätzlichen Ausbildungsplätzen

Im Projektbestandteil Ausbildungsplatzentwicklung (Förderbaustein 3 bei JOB-STARTER) werden die bewährten Methoden zur Gewinnung zusätzlicher Ausbildungsplätze fortgeführt. Sie werden um die für die Betriebe zunehmend erforderlichen Unterstützungsleistungen des externen Ausbildungsmanagements (Förderbaustein 4) und der Zusammenarbeit von Unternehmen mit Schulen (Förderbaustein 7) erweitert, um eine nachhaltige Verbesserung der Ausbildungsstruktur im Handwerk insgesamt zu erreichen und den Fachkräftebedarf der Unternehmen auch mittel- und langfristig zu sichern.

Hierbei liegt unser Hauptaugenmerk auf den nicht ausbildenden Unternehmen, den Existenzgründern und -gründerinnen der letzten fünf Jahre sowie Betrieben, die in den letzten fünf Jahren Betriebsnachfolge oder Inhaberwechsel vollzogen haben oder in den nächsten Jahren vollziehen werden. Regionale Zielgruppe sind die Betriebe in den Landkreisen Delitzsch/Eilenburg, Leipziger Land, Muldentalkreis und Torgau/Oschatz, in denen das Verhältnis Auszubildende zu Beschäftigten im Handwerk derzeit unter dem Durchschnitt des Kammerbezirkes liegt.

Darüber hinaus werden in die Ausbildungsplatzakquise verstärkt Ausbildungsbetriebe mit weiterem Potenzial einbezogen. Das gilt für Firmen, die aufgrund ihrer Betriebsgröße und -struktur für weitere Ausbildungsberufe infrage kommen (z.B. Bürokauffrau/-mann in Betrieben mit über zehn Beschäftigten), oder für Unternehmen, in denen sich neu geordnete Berufe der Branche ansiedeln lassen (z.B. Kosmetikerin in größeren Betrieben des Friseurhandwerks).

3.2 Ausbildungsmanagement

Um zusätzlich gewonnene Ausbildungsplätze zu besetzen und die Unternehmen während der Ausbildung zu unterstützen, erbringen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Projekts folgende Leistungen:

- Unterstützung bei der Erstellung von Anforderungsprofilen der Bewerberinnen und Bewerber im jeweiligen Ausbildungsberuf
- Erstellung von unternehmensspezifischen Lehrstellenangeboten und Platzierung in den Lehrstellenbörsen

- Ständiger Kontakt zu den örtlichen Arbeitsagenturen und den Berufsinformationszentren zur Gewinnung geeigneter Kandidaten
- Erstellung des betrieblichen Ausbildungsplanes unter Berücksichtigung der speziellen betrieblichen Abläufe
- Hilfestellung bei der Antragstellung für Fördermittel
- Optimierung der Lernortkooperation durch ständige Kontakte mit den Berufsschulen
- Regelmäßige Auswertung der Ausbildungsfortschritte mit den Auszubildenden und den Lehrlingen, Organisation ausbildungsbegleitender Hilfen zur Beseitigung von individuellen Defiziten in Theorie und Praxis
- Entwicklung von branchenspezifischen Assessmentverfahren für die Berufe Elektroniker und Anlagenmechaniker für Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik in Zusammenarbeit mit den Kooperationspartnern Elektro-Innung Leipzig und Innung Sanitär-Heizung-Klima Leipzig zur Unterstützung der Unternehmen bei der Bewerberauswahl

3.3 Zusammenarbeit mit Schulen und Unternehmen

Bei der Suche der Handwerksunternehmen und Innungen nach geeigneten Bewerberinnen und Bewerbern für angebotene Lehrstellen hat sich gezeigt, dass die meisten Schülerinnen und Schüler nur wenig Kenntnis über handwerkliche Ausbildungsberufe und deren Anforderungen haben. Vielfach werden die erforderlichen sozialen Kompetenzen für eine Ausbildung in einem kundenorientierten Kleinbetrieb unterschätzt. Gerade diese kleinen Unternehmen sind jedoch nicht in der Lage, sich in die Berufsorientierungsprozesse aktiv einzubringen, sodass die unterschiedlichen Berufsbilder des Handwerks als Ausbildungsalternativen bei den Schülerinnen und Schülern zu wenig bekannt sind. Deshalb benötigt der Wirtschaftsbereich Handwerk andere Strukturen, um den notwendigen Wissenstransfer zu den Anforderungen in handwerklichen Berufen in die Schulen sicherzustellen.

Einige Schulen engagieren sich sehr stark für die berufliche Zukunft ihrer Abgängerinnen und Abgänger. Die Mehrzahl jedoch ist in die initiierten Berufsorientierungsprozesse der Region nur unzureichend eingebunden. Initiativen von Innungen, so zum Beispiel unseres beteiligten Kooperationspartners Innung Sanitär-Heizung-Klima Leipzig, Kooperationen mit Schulen aufzubauen, gestalten sich äußerst schwierig und sind sehr zeitintensiv. Zudem bestehen nicht in allen

Landkreisen Arbeitskreise Schule – Wirtschaft, die diesen Prozess wirksam begleiten könnten.

Die Anfang 2005 mit Unternehmen, Vereinen, zuständigen Stellen, Regional-schulamt und Arbeitsagenturen gegründete Initiative B.O.S.S. zur beruflichen Orientierung für Schülerinnen, Schüler und Studierende in Mitteldeutschland hat strategische Zielsetzungen entwickelt, um die Berufsorientierung zu verbessern. Hierzu gehört unter anderem ein Konzept für die Fortbildung der Beratungslehrer von Mittelschulen, um wirtschaftliche Trends und Entwicklungen in der Region sowie Anforderungsprofile an die zukünftigen Auszubildenden zu vermitteln. Auch hier ist festzustellen, dass dieses Angebot nur von einem geringen Teil der Beratungslehrer angenommen wird. Die teilnehmenden Lehrer und Lehrerinnen kommen in der Regel aus den Schulen, die in die Berufsorientierungsprozesse der Region eingebunden sind und bereits Partnerschaften mit Unternehmen pflegen.

Deshalb ist es zuerst erforderlich, die notwendigen Strukturen für die Zusammenarbeit von Unternehmen und Schulen in den Regionen aufzubauen, ehe eine solche Kooperation greifen kann. Die Fachkräfteinitiative „Zukunft im Handwerk“ wird deshalb in den Landkreisen Delitzsch/Eilenburg, Leipziger Land sowie in Torgau den Aufbau von Arbeitskreisen Schule – Wirtschaft initiieren, um die strukturellen Voraussetzungen für eine Zusammenarbeit auch in diesen Regionen zu schaffen. Hierbei werden Handwerksunternehmen in den jeweiligen Regionen einbezogen, die kontinuierlich ausbilden, um den Schulen, Schülerinnen und Schülern die Ausbildungspraxis der Unternehmen nahezubringen.



Zur Verbesserung der Berufsorientierungsprozesse in allen Schulen des Regierungsbezirkes Leipzig werden Angebote zu ausgewählten Lehrberufen entwickelt, die gezielt auf die Klassenstufen sieben bis neun ausgerichtet sind. Diese Berufsorientierungsmaßnahmen sollen durchgeführt und hinsichtlich ihrer Übertragbarkeit auf andere Branchen erprobt werden. Mit den Kooperationspartnern Elektro-Innung Leipzig und Innung Sanitär-Heizung-Klima Leipzig werden für die Berufe Elektroniker/-in und Anlagenmechaniker/-in für Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik Maßnahmen entwickelt, die klassenspezifisch mit den Lehrplaninhalten in den Fächern Mathematik und Physik abgestimmt sind.

Sie greifen das theoretische Wissen der Schülerinnen und Schüler auf und setzen es in praxisrelevante Anwendungen um. So sollen die Voraussetzungen geschaffen werden, dass sich Schülerinnen und Schüler bereits frühzeitig in verschiedenen Berufsfeldern ausprobieren, ihren Berufswahlprozess aktiv mitgestalten können und damit ihre eigenen Stärken und Schwächen besser einschätzen lernen. Die damit verbundene Motivationssteigerung, die für den Wunschberuf erforderlichen Leistungen bis zum Schulabschluss zu erbringen, wird mittelfristig auch zu einer Verringerung des Anteils an Schulabgängern ohne Schulabschluss führen.



In den kommenden Jahren benötigt das Handwerk außerdem Unternehmensnachwuchs. Deshalb ist es erforderlich, die Bereitschaft der Jugendlichen zu erhöhen, ihre eigene berufliche Zukunft nicht nur in der Arbeitnehmerrolle zu sehen. Um unternehmerische Kompetenzen zu entwickeln, hat sich die Einrichtung von Schülerfirmen bewährt. Unsere Recherche im Regierungsbezirk Leipzig ergab, dass Schülerfirmen im handwerklichen Bereich bisher nicht existieren.

Damit junge Menschen Kernkompetenzen im Bereich des Unternehmertums entwickeln, wurde im Februar 2007 ein Wettbewerb um die beste Schülerfirma im Handwerk ausgelobt. Eine Jury aus Handwerksunternehmen hat drei Konzepte prämiert. Die Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter sowie ausgewählte Handwerksunternehmen haben diese Schülerfirmen beginnend mit dem Schuljahr 2007/08 begleitet und fachlich unterstützt.

4. Transfer und Nachhaltigkeit

Die Vernetzung, insbesondere mit den im Handwerk vorhandenen Organisationsstrukturen, stellt sicher, dass ein ständiger Transfer in Bezug auf die Kooperationspartner von Erfahrungen und Erkenntnissen aus dem JOBSTARTER-Projekt einerseits und den branchen- bzw. regionenspezifischen Veränderungen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen andererseits erfolgt.

Der Projektträger kann auf umfangreiche Erfahrungen zurückblicken: Dazu zählen seine unmittelbare Wirtschaftsnähe, die Tätigkeit der Ausbildungsplatzentwicklerinnen und -entwickler, die Erfahrung der Ausbildungsberaterinnen und Betriebsberater aus zahlreichen Unternehmerkontakten sowie die regelmäßige Erhebung konjunktureller Daten im Handwerk. Vor dem Hintergrund der bisherigen guten Zwischenergebnisse des Projekts sind die Zielsetzungen als realistisch anzusehen. Die Fachkräfteinitiative „Zukunft im Handwerk“ verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz – beginnend bei der Verbesserung der Berufsorientierung der Schüler und Schülerinnen, über die vielfältigen weiteren Strategien und Maßnahmen zur Erhöhung des betrieblichen Ausbildungsplatzangebotes bis hin zur Sicherung des Fachkräftenachwuchses im Handwerk. Damit legt das JOBSTARTER-Projekt den Grundstein, um auch in Zukunft unter veränderten demografischen Bedingungen das vorhandene Potenzial an Humanressourcen zu nutzen und den regionalen Fachkräftebedarf im Handwerk zu sichern.

Literatur

Konjunkturanalyse HWK zu Leipzig, Frühjahr 2002 bis 2006.

Verzeichnis der Handwerkskammer zu Leipzig (nach § 6 HwO – Handwerksrolle und § 28 HwO – Lehrlingsrolle).

Autorin

Dagmar Ehnert ist seit 1994 Leiterin der Hauptabteilung Berufsbildung bei der Handwerkskammer zu Leipzig und dort vorrangig mit bildungspolitischen und bildungsrechtlichen Fragen befasst. Sie studierte von 1982 bis 1988 an der Juristischen Fakultät der Humboldt-Universität Berlin und war bis 1993 hauptsächlich auf arbeitsrechtlichem und gesellschaftsrechtlichem Gebiet in der Wirtschaft tätig. Durch Mitarbeit in Gremien auf Landes- und Bundesebene engagiert sie sich für die Weiterentwicklung der handwerklichen Aus- und Fortbildung und deren Strukturen. Im Rahmen des JOBSTARTER-Projekts Fachkräfteinitiative „Zukunft im Handwerk“ ist Frau Ehnert administrative Ansprechpartnerin.

Kontakt

Handwerkskammer zu Leipzig
Dagmar Ehnert
Hauptabteilungsleiterin Berufsbildung
Dresdner Straße 11/13
04103 Leipzig
Tel.: (03 41) 21 88-3 51
Fax: (03 41) 21 88-3 59
E-Mail: ehnert.bb@hwk-leipzig.de

Laufzeit des JOBSTARTER-Projektes

01.01.2007 – 31.12.2008

Förderkennzeichen

JO-02-212

Innovative und effektive Wege der Ausbildungsplatzvermittlung – ein JOBSTARTER-Projekt zur Stärkung der betrieblichen Ausbildung in KMU

Die an individuellen Anforderungen gemessene passgenaue Vermittlung Jugendlicher kann ein wesentlicher Beitrag zur Personal- und Unternehmensentwicklung in Handwerksbetrieben sein. Zugleich gilt sie als Lösung für eine Vielzahl sich teils bedingender Probleme. Die Vermittlung von Jugendlichen in ein stabiles Ausbildungsverhältnis unterliegt hohen Ansprüchen und nicht zu steuernden Einflüssen Dritter. Die Gefahr „verlorener“ Investitionen ist hoch. Zentrale Anforderung im JOBSTARTER-Projekt ist die Entwicklung eines funktionierenden Netzwerks, die regelmäßige Pflege der Multiplikatoren und der Schnittstellen zu den Jugendlichen.

1. Die Gründe für das Engagement

Seit Jahren haben wir vonseiten der Handwerkskammer Hannover darauf hingewiesen, dass wir auf dem handwerklichen Ausbildungsmarkt weniger ein Angebots- als im Wesentlichen ein Vermittlungsproblem haben. Daher greift eine öffentliche und politische Diskussion, die sich auf die Frage des – auch nur teilerfassten – Angebots an Ausbildungsplätzen konzentriert, zu kurz. Sie bedient nur einen Teil der Problematik. Aus dieser Verkürzung heraus kann auch kein abschließender Beitrag zur Lösung des komplexen Ausbildungsmarktproblems abgeleitet werden.

Daher ist aus unserer Sicht die Anzahl der abgeschlossenen und bestandskräftigen Ausbildungsverträge die letztlich entscheidende, weil problem- wie lösungsnahe Kennzahl. Denn erst ein abgeschlossener Ausbildungsvertrag, der



die gegenseitigen Erwartungen erfüllt, steht für die tatsächlich und nachhaltig realisierte Chance für beide Seiten auf eine gemeinsame Entwicklung und daher den letztlich anzustrebenden Erfolg. Dieser Erfolg hat die im Einzelfall relevanten Probleme und Lösungen berücksichtigt. Deshalb muss sich auch die Entwicklung von strukturierten Maßnahmen an diesen erfolgreichen Wegen orientieren und messen lassen.

Daher sollte man zum einen auf gute und funktionierende Beispiele der Vertragsanbahnung zurückgreifen, zum anderen die Untiefen benennen, die der Weg zu einem bestandskräftigen Ausbildungsvertrag aufweisen kann. Nachfolgend seien einige genannt:

- Fehlende Kenntnisse über den angebotenen Ausbildungsberuf: „Es kommen keine Jugendlichen!“
- Fehlentwicklung in der Phase der Berufsorientierung: „Es kommt niemand!“
- Mangelnde Attraktivität des angebotenen Berufs: „Es kommt niemand!“
- Vollzeitschule liegt örtlich näher als Teilzeitangebot: „Es kommt niemand!“
- Weit entfernt liegende Berufsschule in Splitterberufen: „Es kommt niemand!“
- Geografisch entlegene Betriebe: „Es kommt niemand!“
- Unsichere Anschlussbeschäftigungsperspektiven: „Es kommt niemand!“
- Ausbildungsabbruch mangels eines fundierten Einstellungsverfahrens: „Ich habe keinen Auszubildenden mehr!“
- Fehlende Deckung zwischen Anforderung und Profil: „Ich finde niemanden!“
- Ungenügende Allgemeinbildung, ungenügendes Sozialverhalten: „Ich finde niemanden!“
- Frustration in Betrieben mangels (geeigneter) Bewerber: „Ich will nicht mehr!“

Zwar ist der Hauptschulabschluss statistisch gesehen für rund 40 Prozent der Auszubildenden im Handwerk eine formal ausreichende Eintrittskarte in die betriebliche Ausbildung. Die Voraussetzungen in der Allgemeinbildung, im Sozialverhalten und bei der Arbeitseinstellung, die manche Bewerberin oder manchen Bewerber kennzeichnen, sind jedoch aus der Sicht vieler Betriebe nicht mehr genügend. Daher entscheiden sich die Ausbilder vor allem in wirtschaftlich angespannten Zeiten zunehmend gegen Ausbildung, anstatt Jugendliche mit angeblich unzureichenden Voraussetzungen einzustellen. Die Freude an der Ausbildung ist in vielen Betrieben verloren gegangen, der motivierende „Spaßfaktor“ hat gelitten. Aufgrund der überbrachten schlechten Botschaften scheuen

auch potenzielle Erstausbildungsbetriebe die Verantwortung und die möglichen Strapazen im Umgang mit unreifen oder ungenügend vorbereiteten Jugendlichen und damit den ersten Schritt in Richtung Ausbildung.

Andererseits muss aus der Sicht des Ausbildungsmarkts ein vitales Interesse bestehen, dass Jugendliche in Ausbildungsberufe, die ihren Talenten und Begabungen entsprechen, anforderungsgerecht vermittelt werden. Die vermehrt kleineren Handwerksbetriebe stellen Auszubildende zunehmend nicht mehr parallel, sondern nacheinander ein. Sie können es betriebswirtschaftlich nicht mehr verantworten, mehrere Auszubildende gleichzeitig zu beschäftigen. Fallen die Auszubildenden aufgrund von Überforderung und Leistungsdefiziten durch die Prüfung und bleiben zum Nachlernen im Betrieb, werden aufgrund einer dadurch verzögerten Nachbesetzung wertvolle Ausbildungsressourcen gebunden.

Man muss aber erkennen, dass auch viele Handwerksbetriebe mit dem Anspruch einer professionellen, die Stabilität von Ausbildungsverträgen gewährleisten den Bewerberauswahl überfordert sind. Der klassische Handwerksbetrieb verfügt in der Regel über keine eigene Personalabteilung. Die Entwicklung von Stammpersonal, wozu die betriebliche Ausbildung dient, wird in der Regel formal über „das Büro“ abgewickelt. Operativ nimmt sie die Betriebsinhaberin oder der Betriebsinhaber vor beziehungsweise mit der Durchführung der Ausbildung beauftragte Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter.

Bei den in Handwerksbetrieben angestellten Bürokräften ist in der Regel keine einschlägige Qualifikation zur Personalentwicklung vorhanden. Auch der Rekrutierungsprozess des Firmenchefs oder der Firmenchefin ist bei der Bewerberauswahl zumeist weniger streng an standardisierten rationalen Auswahlkriterien orientiert. Die Entscheidungen sind oft emotional geprägt. Dadurch sind spätere Schwierigkeiten im Verlauf der Ausbildung vorprogrammiert, die ihrerseits wiederum zu Ausbildungsabbrüchen führen können. So gehen Ausbildungskapazitäten verloren, der Betrieb seinerseits hat keinen Fachkräftenachwuchs entwickelt.

Viele Betriebe im Handwerk erhalten oft sehr wenige oder wenig aussagekräftige Bewerbungen. Hier ist es besonders wichtig, genau hinzusehen, um eine verantwortungsvolle Entscheidung treffen zu können. Aber auch in Betrieben mit einer hohen Bewerberanzahl gelingt es vielen Unternehmern nicht, ihr Anforderungsprofil durchzusetzen. Sie finden keine aus ihrer Sicht anforderungsgerechten Bewerber – und bilden dann entweder kurzfristig bis zum Ausbildungsabbruch die Falschen oder eben gar nicht aus.



Angesichts dieser und weiterer Problemlagen sowohl aus der Sicht der Jugendlichen als auch der Betriebe sehen wir die passgenaue Vermittlung Jugendlicher als die Lösung an. Daher muss das Problemlösungsnetzwerk zugunsten des Ausbildungsmarkts dringend um zwei Facetten erweitert werden:

„Vorbereiten von Jugendlichen auf eine betriebliche Ausbildung“ sowie „gezieltes Heranführen und Vermitteln anforderungsgerechter Jugendlicher an das betriebliche Ausbildungsangebot“. Erst dadurch gewinnt man die Sicherheit, das komplexe Gebilde „Ausbildungsmarkt“ zu bearbeiten.

In diesem Kontext verfolgt das Projekt folgende Ziele:

1. „Neue“ Erstausbildungsbetriebe erhalten das Angebot, dass Jugendliche an sie herangeführt werden. So sollen sie zur Ausbildung aktiviert und dadurch das betriebliche Ausbildungsangebot in der Fläche verbreitert werden. Zudem zielt das Vermittlungsangebot darauf, die Veröffentlichung freier Ausbildungsplätze zu verbessern.
2. Eng verzahnt mit der Schnittstelle Schule – Wirtschaft sollen interessierte und qualifizierte Bewerberinnen und Bewerber für eine Vermittlung in geworbene Ausbildungsstellen gewonnen werden, um diese stabil zu besetzen.
3. Erstausbilder sollen im engen Kontakt mit Experten die strukturiert-rationale und dadurch stabilisierende Herangehensweise einer Bewerberauswahl und

-rekrutierung am Modell erlernen. So werden sie für zukünftig eigenständige und erfolgreiche Einstellungsverfahren fit.

4. Das Netzwerk sowohl mit allgemeinbildenden und berufsbildenden Schulen als auch mit Jugendeinrichtungen soll ausgebaut werden. Jugendliche sollen frühzeitig mit den Ausbildungspotenzialen und -chancen im Handwerk vertraut gemacht werden, damit sie sich nicht vorgeblich bequemeren vollzeitschulischen Warteschleifen zuwenden.
5. Die Quote der Ausbildungsabbrüche soll bei den anforderungsgerecht vermittelten Jugendlichen auf unter fünf Prozent gesenkt werden.

2. Die Umsetzung des Projekts aus Sicht der Förderbausteine (FB)

Um diese Ziele zu erreichen, wurde bei der Handwerkskammer Hannover eine Ausbildungsplatzvermittlung eingerichtet (im Folgenden „ABV“, s.a. www.ausbildungsplatzvermittlung.de), die mit den JOBSTARTER-Förderbausteinen wie folgt arbeitet:

Durch den FB 7 (Unternehmen in Schulen) werden Jugendliche mit konkreten Inhalten und Perspektiven aus dem betrieblichen Ausbildungsalltag konfrontiert. Dies soll ihre Entscheidung zugunsten einer betrieblichen Ausbildung fördern. Durch den Hinweis auf reelle und in dem Projekt vorgehaltene Ausbildungsangebote werden die Jugendlichen praxisnah motiviert und für eine betriebliche Ausbildung als Alternative zu schulischen Vollzeitangeboten aufgeschlossen.

Mit dem FB 3 (Ausbildungsplatzentwicklung) werden in Handwerksbetrieben, die seit drei Jahren am Markt sind und noch nicht ausbilden, systematisch neue Ausbildungsplätze akquiriert und entwickelt.

Mit dem FB 4 (Externes Ausbildungsmanagement/Begleitung der Ausbildung/Vermittlung) hilft das Projekt den gewonnenen Betrieben, Anfangshürden oder Einstellungsschwierigkeiten zu überwinden. Erfolge in der Ausbildung motivieren zu deren Fortsetzung. Gleichzeitig coachen die professionell arbeitenden Vermittlerinnen die Ausbilder für eine zukünftig eigenständige Problemlösung, sowohl durch ihr gutes Beispiel als auch durch spätere Workshops, die im Sinne der Nachhaltigkeit die Arbeit erneut aufbereiten.

2.1 Probleme und Anforderungen bei der Projektumsetzung

Die Arbeit einer „Ausbildungsplatzvermittlung“ unterliegt vielen Erfolgsrisiken, deren Ursprung im Wesentlichen in der Einflussosphäre Dritter liegt. Sie bestimmen in hohem Maße den Verlauf und Erfolg des Projekts. Nachfolgend werden Auszüge aus dem Problemkatalog dargestellt:

- Die Tatsache, dass man eine Ausbildungsplatzvermittlung einrichtet und sich an der Schnittstelle zwischen Angebot und Nachfrage engagiert, hat per se noch keinen Einfluss auf das zentrale Problem des Handwerks, nämlich das Imageproblem bei Jugendlichen. Daher liegt die größte Herausforderung für das Projekt nicht im unmittelbaren Matchingprozess, sondern darin, überhaupt und weitergehend passende Jugendliche für diesen Prozess zu gewinnen.
- Öffnet man sich im Projekt der Bandbreite der handwerklichen Ausbildungsberufe, muss man die verschiedenen Gewerke in ausgewogenem Maß berücksichtigen. Dies ist zumindest zu Projektbeginn nicht leistbar. Daher muss man sich am Anfang auf bestimmte Berufsgruppen konzentrieren.
- Nur aus circa fünf Prozent der eingehenden Bewerbungen sind letztlich auch geeignete Bewerberinnen und Bewerber zu identifizieren. Die Folge ist ein hoher Aufwand bei der Sichtung und Bearbeitung „fruchtloser“ Eingänge.
- Betriebe entscheiden über die von der ABV eingereichten Vorschläge stark verzögert. Sie buchen bloße Bewerbervorschläge oft bereits auf der „Habenseite“. Ohne zeitnahe Zusagen springen gute Bewerber wieder ab und wenden sich alternativen Angeboten zu. Die bis dahin im Projekt getätigten Investitionen gehen fehl.
- Weil das Ausbildungsangebot im Projekt quantitativ begrenzt ist, stellt die notwendige Netzwerkpflege ein Problem dar. Die Partner wollen in ihrem Engagement bestätigt werden. Sie müssen regelmäßig überzeugt werden und bleiben oft skeptisch, warum sie sich zuliefernd an dem Projekt beteiligen sollen, wenn nicht alle Bewerberinnen und Bewerber, die sie vorbereitet und als geeignet gemeldet haben, vermittelt werden können.
- In der Regel hält man in einem Geschäftsmodell ein Produkt vor, für das man einen Abnehmer sucht. Die Ausbildungsplatzvermittlung unterliegt jedoch dem „Zwei-Fronten-Risiko“: Zuerst identifiziert man den potenziellen Abnehmer, um danach angepasst an dessen Bedarfe noch das passende „Bewerberangebot“ zu entwickeln.

- Zugleich kann man nie sicher sein, ob diese Entwicklung funktioniert und wie lange der Ausbildungsplatzanbieter präsent bleibt. Daher lebt man in diesem Projekt mit mehreren Spannungsfeldern. Sie betreffen die Grundlagen und damit die Akzeptanz des Projekts und stellen es daher immer wieder infrage. Einerseits lobt man eine Dienstleistung gegenüber einem Betrieb aus, die bis zum Zeitpunkt des regelmäßigen Ausbildungsbeginns erbracht sein muss, für die man aber keinen Erfolg zusagen kann. Andererseits möchte sich der Betrieb gerne auf diese Leistung verlassen, kann es aber im Ergebnis doch nicht. Er greift zu eigenen Aktivitäten, wenn er seinen Ausbildungsplatz unter allen Umständen besetzen will oder gar muss.
- Dieses Problem wird in der Region Hannover durch den harten örtlichen Wettbewerb um die Talente mit interessanten industriellen und kaufmännisch ausgerichteten „Global Playern“ erhöht.

2.2 Zwei ausgewählte Problemfelder und Lösungsansätze, die das Projekt prägen

Elementar und überlebenswichtig für das Projekt ist eine ausreichende Anzahl vermittlungsgerechter Bewerberinnen und Bewerber, um sie nach einem ausführlichen Matchingprozess zeitnah den Betrieben anbieten zu können. Dies wiederum erfordert den Zugang zu einer großen Menge Jugendlicher, um aus diesem großen Pool heraus diejenigen zu filtern, die die konkreten betrieblichen Einstiegsanforderungen erfüllen.

Um diesen Zugang zu erhalten, ist eine intensive Netzwerkarbeit notwendig. Die ABV arbeitet eng mit allgemein- und berufsbildenden Schulen auf der Grundlage konkreter Kooperationsverträge zusammen. Im Rahmen dieser Zusammenarbeit unterstützt die ABV die Schulen bei deren Arbeit in der Berufsvorbereitung und -orientierung. Im Gegenzug bekommen die Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter über die Schulen Kontakte zu Jugendlichen, die sich aus der Sicht der Pädagogen im Berufsorientierungsprozess bewährt haben und für das konkrete Ausbildungsangebot der ABV in Betracht kommen.

Zu den zentralen Modulen dieser Zuarbeit zählt der FB 7. Handwerker werden in Workshops unter anderem gemeinsam mit Sozialpädagoginnen und Sozialarbeitern aus den Kooperationschulen auf ihre Aufgabe vorbereitet. Sie sollen praxisnah und anschaulich über Ausbildungsberufe und -werdegänge im Handwerk mit Blick auf ihr eigenes Unternehmen berichten. Zudem entwickelt das Projektteam Möglichkeiten für einen Werkunterricht in den vorhandenen Werkstätten

der Schulen. So weitet sich „Unternehmen in Schulen“ auch auf die projektartige Anleitung zu praktischer Arbeit aus.

Zudem knüpfen die Handwerker ihre Erzählungen über Berufe und Werdegänge an konkrete Ausbildungsangebote der ABV an. Dadurch wirkt deren Information in den Schulen bildlich-konkret und motiviert die Schülerinnen und Schüler, sich unmittelbar um diese Ausbildungsmöglichkeiten zu bemühen. Die Schulbesuche der Handwerker bahnen so konkrete Kontakte zwischen Jugendlichen und dem Projekt an.

Neben dem unmittelbaren Kontakt zu den Partnerschulen engagiert sich die Handwerkskammer als Trägerin des Projekts aber auch in weiteren Netzwerken, so zum Beispiel im örtlichen Arbeitskreis Schule und Wirtschaft. Die im Arbeitskreis gemeinsam mit regionalen Schulen umgesetzten Berufsvorbereitungsprojekte werden dazu genutzt, Anschlussstelle für die ABV zu Jugendlichen zu werden. So knüpft die ABV zum Beispiel an das Projekt „Berufsfindung durch Beratung und Praxis“ an. Von ursprünglich 400 Jugendlichen haben 154 Schülerinnen und Schüler aus dem Hauptschulzweig ein einjähriges Berufsorientierungsprojekt durchlebt. Diese Jugendlichen, die sich auf ihre Weise bewährt haben, sind nunmehr potenzielle Vermittlungskandidaten für die ABV. Die Handwerkskammer hat ihr Engagement dahin verdichtet, dass jedes Wirken im Themenfeld „Berufsorientierung“ unmittelbar zu einer Kontaktaufnahme mit Jugendlichen zugunsten der Arbeit der ABV führen muss.

Ein weiteres Problem der ABV liegt darin, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ressourcenbedingt frühere Kunden loslassen müssen, es im Interesse einer funktionierenden Geschäftsbeziehung aber nicht wollen.

Angesichts der annähernd 4.000 Ausbildungsbetriebe im Bezirk der Handwerkskammer Hannover kann die ABV nur einen kleinen Ausschnitt der Mitgliedsunternehmen bedienen und muss gleichzeitig möglichen Vorhaltungen vorbeugen, ihre Kunden unter den Mitgliedern willkürlich auszuwählen. Daher müssen nachvollziehbare Kriterien darüber entscheiden, wer in den Genuss des Angebots gelangt. Aufgrund der öffentlichen Förderung scheidet das Windhundprinzip aus. Stattdessen gilt als Kriterium, dass potenzielle neue Erstausbildungsbetriebe als Kunden entwickelt werden. Diese Zielsetzung dient dem Gemeinwohl und rechtfertigt die Investition öffentlicher Gelder. Nach erfolgreicher Vermittlung sind diese Betriebe jedoch keine Neulinge mehr und müssen zugunsten anderer neuer Betriebe aus dem Vermittlungsangebot entlassen werden.

Um den Betrieben den Übergang in die eigene Verantwortung zu erleichtern und zugleich Nachhaltigkeit zu sichern, geht das Angebot der ABV über die bloße Vermittlungstätigkeit hinaus. Kennzeichnend für das Projekt ist das angestrebte Coaching der Jungausbilder zur eigenständigen Durchführung professioneller Rekrutierungs- und Auswahlverfahren. Ziel ist die Sicherung stabiler Ausbildungsverhältnisse auch in der Zukunft. In Workshops werden die Erstausbilder intensiv darüber informiert, worin der Wert der Arbeit der ABV liegt und welche Faktoren zu der erfolgreichen Vermittlung beigetragen haben. Auf diese Weise erhalten die Betriebe durch die Berücksichtigung in der ABV nicht nur passgenaue Auszubildende, sie werden zudem auf den Rekrutierungsprozess vorbereitet. Sie lernen, wie sie zukünftig die passgenaue Eingliederung von Jugendlichen eigenständig durchführen und dabei erfolgreich sein können.

Autor

Dr. Carl-Michael Vogt hat ein Studium der Rechtswissenschaften an den Universitäten Saarbrücken und Trier absolviert und 1996 im Strafprozessrecht an der Universität Trier seine Promotion abgelegt. Von 1995 bis 1997 arbeitete Herr Dr. Vogt als Rechtsanwalt in Saarbrücken und Dozent an der Universität des Saarlandes, seit 1997 ist er Leiter der Abteilung Berufliche Bildung bei der Handwerkskammer Hannover. Außerdem ist er Mitglied in den Projektgruppen „Ausbildung“ und „Europäische Berufsbildung“ des ZDH und leitet seit 2007 das JOBSTARTER-Projekt „Innovative und effektive Wege der Ausbildungsplatzvermittlung“ der HWK Hannover.

Kontakt

Handwerkskammer Hannover
Dr. Carl-Michael Vogt
Berliner Allee 17
30175 Hannover
Tel: (05 11) 3 48 59-0
Fax: (05 11) 3 48 59-32
www.hwk-hannover.de

Laufzeit des JOBSTARTER-Projektes

01.01.2007 – 31.12.2008

Förderkennzeichen

JO-02-022

Unternehmensentwicklung als Instrument der Ausbildungsplatzakquisition

Ausbildungsplatzakquisiteurinnen und -akquisiteure, die von Handwerkskammern beschäftigt werden, spielen eine wichtige Rolle bei der Entwicklung von Unternehmen: Durch Kooperation mit den kamerereigenen Betriebsberatern sowie fallbezogen mit Fachberaterinnen von Innungen können sie Prozesse initiieren, die mittelfristig zu neuen Ausbildungsplätzen führen können. Voraussetzungen sind eine gute Zusammenarbeit zwischen Akquisiteurinnen und Beratern sowie ein effizientes Schnittstellenmanagement, um den Beratungspartner im Bedarfsfall aktivieren zu können. Außerdem müssen die Akquisiteure Sensibilität dafür entwickeln, welche betrieblichen Engpässe (= Entwicklungsbedarfe) und Entwicklungschancen vorliegen, um den aussichtsreichen Fall identifizieren zu können.

Vorbemerkung

Handwerksbetriebe haben noch zu selten eine Struktur, welche die Unternehmensführung auf mehrere Schultern verteilt und damit Denk- und Freiraum für strategische Planung schafft. Deswegen verstehen sich vor allem die beratenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Handwerkskammern als Stabsstellen der Betriebe. Zu diesem Zweck müssen sie jedoch eine besondere Hürde nehmen, bevor sie mit ihren Beratungsangeboten Gehör finden: Der effizienteste Kommunikationsweg ist der Betriebsbesuch.

Wie sollen aber beispielsweise rund 14.000 Hamburger Handwerksunternehmen so häufig besucht werden, dass eine gute Stabsstellenarbeit zustande kommt? Das ist ansatzweise nur möglich, wenn Betriebs- und Ausbildungsberaterinnen, idealerweise die Weiterbildungs- bzw. Kundenberater und nun auch die Akquisiteurinnen und Akquisiteure für Ausbildungsstellen an einem Strang ziehen: Sie allesamt sind in Teilfunktionen der Stabsstelle tätig, dürfen Wahrnehmung aber nicht nur auf ihre spezielle Aufgabe einengen, sondern müssen auch die benachbarten Felder zumindest im Ansatz mit abdecken. Nehmen sie wahr, dass Hilfe auf einem anderen Gebiet notwendig ist, so müssen sie die entsprechenden Kompetenzen aktivieren und mit dem Betrieb zusammenbringen. Die Handwerkskammer Hamburg arbeitet an der Umsetzung eines entsprechenden Konzeptes.

Das Team des JOBSTARTER-Projektes „Pro Ausbildung und Lehrstellen im Handwerk“ (PAULiH) stimmt sich schon lange mit den Ausbildungsberaterinnen und -beratern der Kammer ab. Im Zuge der oben dargestellten Entwicklung treiben wir die Zusammenarbeit auch mit den Betriebsberaterinnen und sukzessive den Kundenberatern voran. Konkreter Projektansatz ist dabei, die Kompetenzen des PAULiH-Teams für die Wahrnehmung von Ansätzen oder Bedarfe für Unternehmensentwicklung, wie zum Beispiel neue Geschäftsfelder, zu erweitern und sie für die mittelbare Entwicklung von Ausbildungsplätzen zu nutzen. Das Konzept für die Umsetzung dieses Vorhabens wird zurzeit noch erarbeitet.

1. Unternehmensentwicklung und Ausbildung

Die Ausbildungsbereitschaft im Handwerk speist sich aus mehreren Quellen. Neben der Tradition, das ehemals selbst von einer Handwerkerin oder einem Handwerker Gelernte an die eigenen Auszubildenden weiterzugeben und damit das eigene Gewerk lebendig zu halten, spielt natürlich auch der Bedarf des eigenen Betriebes an Nachwuchskräften eine wesentliche Rolle. Hinzu kommt das Wissen,



dass Ausbildung ein kostengünstiger, Erfolg versprechender und sicherer Weg ist, passgenaue Fachkräfte zu erhalten. Eine wichtige Voraussetzung für tatsächlich stattfindende Ausbildung ist in jedem Fall die gesunde wirtschaftliche Situation des Betriebes.

Die Akquisition von Ausbildungsplätzen ist demgemäß bei florierenden Betrieben vergleichsweise einfach. Reagiert der befragte Unternehmer aber mit dem Hinweis „Ausbildung können wir uns in der derzeitigen wirtschaftlichen Lage nicht leisten“ oder beschränkt sich ein großer Betrieb nur auf ein oder wenige Geschäftsfelder, in denen schon ausgebildet wird, so wird das Bemühen um neue Ausbildungsplätze häufig erst einmal ad acta gelegt. Akquisiteurinnen und Akquisiteure, die in Handwerkskammern arbeiten, würden so eine Chance verschenken, einem Betrieb möglicherweise zu neuen Perspektiven zu verhelfen, die Kammer als betriebsnahen Dienstleister zu präsentieren und last, but not least mittelbar in den folgenden ein bis drei Jahren den einen oder anderen neuen Ausbildungsplatz entstehen zu lassen. Denn Aussagen, wie oben angeführt, sind möglicherweise Hinweise auf einen Stau in der Unternehmensentwicklung. Ursachen können beispielsweise wirtschaftliche Engpässe durch betriebliche Fehlentscheidungen oder unerwartete Marktentwicklungen sein oder die Scheu, neue Geschäftsfelder zu erproben, oder eine Überforderung der Betriebsleitung. Hier sollten die Vertreterinnen und Vertreter der Kammer helfen können.

Unternehmensentwicklung bedeutet in der Regel:

- Ausweitung bestehender Geschäftsfelder oder
- Entwicklung neuer/innovativer Geschäftsfelder oder
- Weiterentwicklung der Betriebsstruktur (Verteilung von Führungsaufgaben, Aufbau lernender Unternehmen).

In jedem Fall erweitert Unternehmensentwicklung die geschäftlichen Tätigkeiten, und das bedeutet für die personalintensiven handwerklichen Dienstleistungen einen wachsenden Bedarf an Fachkräften. Dieser kann zum Beispiel durch Einstellung oder mittelfristig durch Ausbildung nachhaltig, kostengünstig und passgenau gedeckt werden. Aufgabe des Akquisiteurs oder der Akquisiteurin ist es, die Unternehmerin oder den Unternehmer zu gegebener Zeit davon zu überzeugen.

2. Von der Ausbildungsplatzakquisition zur Unternehmensentwicklung – und zurück

Der Ansatz, den das Projekt PAULiH verfolgt, beruht auf der betriebsbezogenen Kooperation der Ausbildungsplatzakquisiteurinnen mit den Betriebsberatern

der Handwerkskammer Hamburg sowie Fachberaterinnen und -beratern der Innungen. Idealtypisch sollte jeder, der einen Betrieb kontaktiert, den Bedarf an den Dienstleistungen der Kammer feststellen können. In der Realität sind dazu allerdings teilweise Spezialkenntnisse vonnöten, über die nur die wenigsten Beraterinnen und Akquisiteure in der Gesamtheit verfügen. Möglich ist aber die Vermittlung beispielsweise von Basiswissen und Schlüsselfragen, die die Berater erkennen lassen, ob ein Betrieb von einem Ausbildungsplatzakquisiteur oder einer -beraterin besucht werden sollte. Im umgekehrten Fall kann die Ausbildungsplatzakquisiteurin den Bedarf an Betriebsberatung erkennen, um Unternehmensentwicklung und damit mittelbar Ausbildung zu fördern.

Der erstgenannte Ablauf funktioniert schon recht gut in der Handwerkskammer Hamburg. Nun gilt es, die alternative Vorgehensweise zu entwickeln. In der Abbildung „Die Beratungsstaffel im Betrieb“ ist das Zusammenspiel der Beteiligten beispielhaft dargestellt.

Die Beratungsstaffel im Betrieb

- 1. PAULiH-Ausbildungsakquisiteur/-in:** Ausbildungsberatung, Ermittlung von Möglichkeiten der Unternehmensentwicklung: z.B. positiv bezüglich Innovation → Info an Innung → Info an Betriebsberater/-in
- 2. Betriebsberater/-in Handwerkskammer:** Betriebswirtschaftliche, strategische Beratung, Marktentwicklung → Info an Innung
- 3. Beratung durch Innung:** Fachliche, technische Beratung, Unternehmerinformation und Weiterbildung → Info an PAULiH
- 4. PAULiH-Ausbildungsplatzakquisiteur/-in:** Beratung zur Ausbildung als nachhaltige Form der Sicherung des Fach- und Führungskräftebedarfs; Anforderungen und Organisation der Ausbildung in neuen Fachrichtungen, Verbundausbildung?, Vollzeit- oder Teilzeitausbildung?

Eine gute Voraussetzung für einen solchen Ablauf ist der Vertrauensvorschuss, den die Akquisiteure als Vertreter der Handwerkskammer in der Regel genießen. Das zeigt sich an den meist längeren Gesprächen, in denen Betriebsinhaberinnen und -inhaber auch von vielen betrieblichen Problemen erzählen, die nicht direkt mit dem Anlass des Besuchs zusammenhängen. Mit der entsprechend entwickelten Sensibilität und zusätzlichen Schlüsselfragen kann der Akquisiteur heraus-

finden, ob die Unternehmerin die betriebswirtschaftliche Beratung der Kammer nutzen sollte, um Rat zur Überwindung einer Krise einzuholen oder um Entwicklungsmöglichkeiten des Betriebes aufzudecken.

Hinderlich für eine tragfähige Zusammenarbeit kann sein, dass die Betriebsberaterenteams meist schon mit den sogenannten „Crash-Beratungen“¹ von Betrieben mehr als ausgelastet sind. Darüber hinaus ist es für diese Fachleute oft schwer vorstellbar, dass Nichtbetriebswirtschaftler tragfähige Hinweise zu Entwicklungspotenzialen oder -bedürfnissen von Betrieben geben können. Trotz möglicher Probleme ist aber eine Zusammenarbeit der genannten Beraterenteams mit Akquisitourinnen und Innungsexperten sinnvoll, sollen die wertvollen Betriebskontakte in der beschriebenen Form genutzt werden. Im Zuge der sich entwickelnden Zusammenarbeit wird darüber hinaus eine gemeinsame Datenbasis nötig, auf die alle Kooperationspartner Zugriff haben.

3. Erweiterung der Kompetenzen der Akquisiteure

Um Betriebe zu finden, die vermutlich Entwicklungspotenziale haben oder bei denen wirklich dringender Bedarf zur Krisenberatung gegeben ist (auch sie kann durch die Rettung eines Betriebes oder die Rückführung in erfolgreiche Fahrwasser Ausbildungsplätze sichern oder entwickeln helfen), benötigen die Akquisitourinnen und Akquisiteure von Ausbildungsplätzen zusätzliche Kenntnisse. Sie sind in der Regel keine Betriebswirtschaftler oder Kaufleute. Man muss also davon ausgehen, dass bei ihnen nur geringe betriebswirtschaftliche Kenntnisse vorhanden sind. Sie haben aber, bei entsprechender Akquisitionspraxis, ein Erfahrungswissen. Dieses ist für die Einschätzung hilfreich, ob ein Betrieb gut geführt wird, einen guten Stand am Markt zu haben scheint und gute Ausbildungsstandards einhalten kann. Das Erfahrungswissen muss mittels geeigneter Weiterbildung so ergänzt werden, dass Akquisitourinnen und Akquisiteure die entscheidungsrelevanten Merkmale erheben können. In erster Näherung können Leit- oder Schlüsselfragen für die Pilotphase der Erprobung dieses Ansatzes sehr nützlich sein.

1 Nur sehr wenige Beratungen finden zum Thema bevorstehende Investitionen/Wünsche zur Unternehmensentwicklung statt. Die Regel sind Beratungen, in denen den Unternehmern „das Wasser schon bis zum Halse steht“.

Mögliche Schlüsselfragen zur Beurteilung der Bedarfslage in der Unternehmensentwicklung

- Wie beurteilen Sie gegenwärtig die Situation Ihres Gewerkes?
- Wie hat sich Ihr Betrieb/haben sich Ihre wirtschaftlichen Ergebnisse in den letzten Jahren entwickelt? Welche Gründe hat das?
- Welches sind Ihre wichtigsten Kundengruppen?
- Wo liegen die Schwerpunkte Ihrer Tätigkeit?
- Haben Sie schon mal an den Aufbau eines neuen Geschäftsfeldes gedacht, wie z.B. ...?
- Wie sehen Sie die Entwicklung in Ihrem Gewerk in den nächsten zwei Jahren?
- Welche Planungen haben Sie in Bezug auf Ihr Unternehmen?
 - Betriebsweiterung
 - Betriebsverkleinerung
 - Betriebsverlagerung
 - Betriebsschließung
 - Neue Märkte ...
 - Auslandsmärkte erschließen ...
 - Technische Entwicklungen
 - Einführung neuer Produkte/zusätzliche Vertriebswege
 - Betriebliche Kooperationen/Partnerschaften
 - Keine Veränderungen
 - Andere Themen: ...
- Welche betrieblichen Themen sind in nächster Zeit für Sie von Interesse?
 - Finanzen, Finanzierung, Fördermittel
 - Marketing
 - Personalentwicklung
 - Chefentlastung
 - Betriebsübergabe
 - Kundenorientierung
 - Prozessmanagement (Betriebsabläufe optimieren)
 - Andere Themen: ...

Letztendlich müssen die Akquisiteurinnen und Akquisiteure möglichst eindeutige Hinweise in den folgenden Kategorien¹ identifizieren können:

- Betriebswirtschaftliche Situation: Ertragssituation, Kundenstamm, Auftragslage
→ Schlussfolgerung: Ausweitung? Krise?
- Betrieb und Marktentwicklung: Marktentwicklung, strategische Ausrichtung des Betriebes, Perspektiven für weitere Geschäftsfelder, Informationsquellen nennen
→ Schlussfolgerung: Innovation?
- Bedarf an Chefentlastung: Verbesserungsmöglichkeiten bei der Unternehmensführung (Marketing, Innovation, Kooperation, Beschaffung, Personalplanung, Steuerung etc.), Verbesserung durch Nachwuchsführungskraft möglich?
→ Schlussfolgerung: Einstellung oder/und Ausbildung?
- Altersstruktur im Betrieb
→ Schlussfolgerung: Überalterung/Betriebsübergabe?

Gibt es stichhaltige Hinweise für Potenziale/Bedarfe in mindestens einem Entwicklungsbereich und ist der Betrieb bereit für die Einschaltung weiterer Beraterinnen und Experten, wird der Kontakt zum Betriebsberater gesucht und der Einzelfall besprochen.

Somit wird deutlich, dass die Anforderungen an die Akquisiteurinnen und Akquisiteure vielfältig sind:

- Schnittstellenkompetenzen zu den Bereichen entwickeln, mit denen kooperiert wird
- Aktiver Teil einer lebendigen Kommunikation sein
- Schlüsselfragen und -kenntnisse für die Bewertung der Zukunftsfähigkeit des einzelnen Betriebes im Hinterkopf haben
- Kenntnisse über die zukünftigen Entwicklungsperspektiven des Gewerks und seiner Märkte erfassen und aktuell halten
- Gesprächsführungskompetenz der Berater/innen weiterentwickeln

¹ Für die Wahrnehmung der Potenziale/Bedarfe der Unternehmensentwicklung benötigen die Akquisiteure/Akquisiteurinnen einen Überblick über den derzeitigen Markt des jeweiligen Gewerks und seine voraussehbaren Entwicklungen. Im Rahmen eines STARegio-Projektes „Lehrstellenagentur Handwerk – LAH“ wurden für die wichtigsten Hamburger Handwerksbereiche Ausbildungsplatz- und Entwicklungspotenziale ermittelt. Diese Studien – die LAH-Potenzialanalysen – werden im PAULiH-Projekt u. a. in diesem Akquisitionsansatz weiter genutzt.

4. Ansatz und Perspektiven des Vorhabens – das Hamburger Elektrotechnikerhandwerk als Beispiel

Um den Nutzen dieses Vorgehens zu illustrieren, betrachten wir im Folgenden das Beispiel des Hamburger Elektrotechnikerhandwerks. Dazu sind in der folgenden Tabelle einige Kerndaten dieses Gewerks für die letzten Jahre zusammengestellt worden. Der in der Potenzialanalyse des STARegio-Projektes „Lehrstellenagentur Handwerk – LAH“¹ vorausgesagte Trend bis 2010 wurde angegeben. In der Interpretation der Daten ergibt sich folgende Situation des Gewerks:

- Der Betriebsbestand ist seit 2002 mit rund 800 Betrieben recht konstant. Mittelfristig wird mit einer fortdauernden Konstanz gerechnet.
- Die Ausbildungsleistung weist seit über zehn Jahren einen Rückgang um durchschnittlich zehn Ausbildungsplätze pro Jahr auf. Dieser Trend wird sich vermutlich abgeschwächt fortsetzen.
- Die Zahl der erfolgreichen Gesellenprüfungen nimmt im Durchschnitt um rund drei pro Jahr ab. Dieser Trend wird sich vermutlich abgeschwächt fortsetzen.
- Die Zahl der erfolgreichen Meisterprüfungen nimmt im Durchschnitt um rund vier pro Jahr ab. Dieser Trend wird sich vermutlich fortsetzen.
- Altersstruktur der Unternehmensleitungen: Sowohl der Anteil der Juniorunternehmerinnen und -unternehmer (unter 25 bis 39 Jahre) als auch der Anteil des Mittelbaus (40 bis 54 Jahre) im Elektrotechnikerhandwerk nehmen im Durchschnitt ab. Dagegen nimmt der Anteil der Seniorunternehmerinnen und -unternehmer (55 bis 69 Jahre) zu. Seit 1999 liegt er bei über 30 Prozent und damit über der Schwelle, ab der eine Überalterung droht.

Fazit: Mittelfristig ist das Elektrotechnikerhandwerk von Überalterung bedroht, der Fach- und Führungskräftenachwuchs fehlt in steigendem Maße – Nachwuchsförderung ist dringend erforderlich! Dabei spielt die Ausbildung eine wesentliche Rolle. Nach der Meinung von Experten der Elektroinnung und von Betriebsinhaberinnen und -inhabern, die im Rahmen der LAH-Potenzialanalyse befragt wurden, ist die aktuelle Geschäftslage in der Regel gut. Das bestätigen auch die PAULiH-Beraterinnen und -Berater. Teilweise würden die Betriebe gern Fachkräfte einstellen, finden aber keine passenden: Es gibt einen deutlichen Fachkräftemangel.

1 Vgl. Fußnote S. 100

Für die Zukunft des Gewerks sehen Expertinnen und Experten Konkurrenz im klassischen Geschäftsbereich der Installation, gute Aussichten durch Innovation, Ausbau der Beratungskompetenz, Kundenorientierung, Kooperation, Ausrichtung und Entwicklung von ressourcensparenden Techniken. Diese Hinweise deuten auf gewerkspezifische Chancen der Unternehmensentwicklung für innovative Geschäftsfelder, Chefentlastung und vor dem Hintergrund der Altersstruktur auch im Bereich der Betriebsübergabe oder -übernahme hin. Die Ausweitung des klassischen Geschäftsbereichs der Elektroinstallation erscheint generell nicht empfehlenswert.

	2002	2003	2004	2005	2006	Mittelfristiger Trend bis 2010
Betriebsbestand	809	794	798	798	824	→
Ausbildungsleistung	198	227	176	173	211	↘
Gesellenprüfungen	221	241	172	244	185	↘
Meisterprüfungen	54	79	61	34	34	↘
Altersstruktur	<ul style="list-style-type: none"> • Juniorunternehmer: unter 25 bis 39 Jahre • Mittelbau: 40 bis 54 Jahre • Seniorunternehmer: 55 bis 69 Jahre 					seit 1999 Sen. > 30% ↑ Mit. ↘ Jun. ↘

Die befragten Expertinnen und Experten sehen in den folgenden Tätigkeitsfeldern große Chancen:

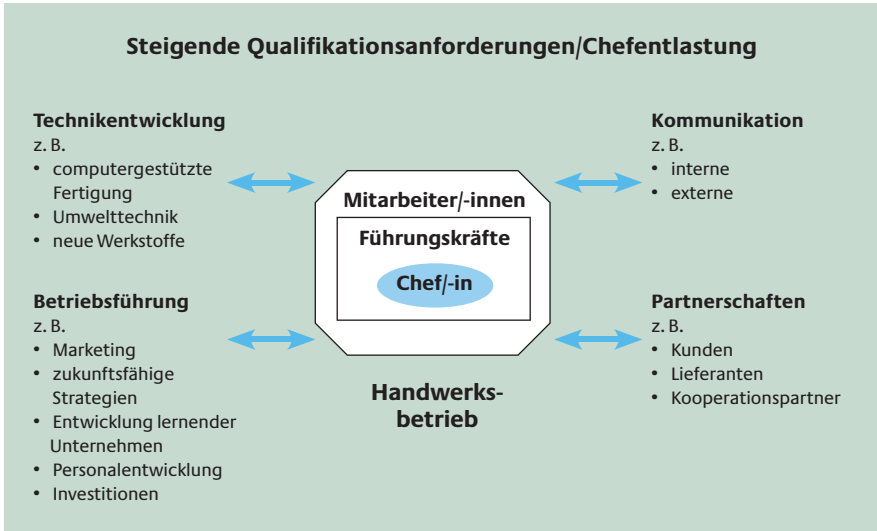
- ressourcensparende Energiesysteme (A)
- Sicherheits- und Überwachungstechnik (B)
- Informations- und Telekommunikationstechniken (C)
- Automatisierungstechniken (z. B. Gebäudesystemtechnik und Steuerungstechniken für unternehmensnahe Dienstleistungen) (D)

Die einzelnen Tätigkeitsfelder (A bis D) korrespondieren besonders mit den in der folgenden Tabelle mit A bis D markierten Fachrichtungen des Elektrotechnikerhandwerks (Beispiel: Sicherheits- und Überwachungstechnik [B] wird besonders in den Fachrichtungen Energie- und Gebäudetechnik, Informations- und Telekommunikationstechnik sowie im Berufsbild des Systemelektronikers oder der Systemelektronikerin berücksichtigt). Die Tabelle zeigt neben den Fachrichtungen

oder Berufen auch die jeweils dafür in den angegebenen Jahren abgeschlossenen neuen Ausbildungsverträge. Bisher wird nur für die Fachrichtungen Energie- und Gebäudetechnik und Informations- und Telekommunikationstechnik eine ansteigende Zahl von neuen Ausbildungsverträgen verzeichnet. Chancen zum Beispiel im Markt für unternehmensnahe Dienstleistungen, die besonders mit der Fachrichtung Automatisierungstechnik und den Berufen Systemelektroniker/-in oder Elektroniker/-in für Maschinen und Antriebstechnik umgesetzt werden können, wirken sich bisher nicht auf die Ausbildungszahlen aus.

Elektrotechnikerhandwerk	2004	2005	2006	Entwicklung nach Expertenmeinung ↑ / Beobachtender Trend ↑
Energie- und Gebäudetechnik (A, B, D)	153	158	190	↑
Automatisierungstechnik (A, C, D)	1	0	1	
Informations- und Telekommu- nikationstechnik (B, C)	4	7	10	↑
Systemelektroniker/-in (A, B, C, D)	5	5	6	↑
Elektroniker/-in für Maschinen und Antriebstechnik (A, D)	4	5	4	

Zukunftsorientierte Betriebe sollten sich aber sowohl mit diesen Geschäftsfeldern als auch mit der Ausbildung in den spezifischen Fachrichtungen oder Berufen in Theorie und Praxis auseinandersetzen und die Realisierbarkeit prüfen. Dazu können die Akquisiteurinnen und Akquisiteure durch den bei PAULiH angedachten Weg einen (manchmal zusätzlichen), aber möglicherweise entscheidenden Anstoß geben. Auf diese Weise fördern sie mittelbar auch neue Ausbildungsplätze und die Zukunftsfähigkeit des einzelnen Betriebes.



5. Ein sinnvoller Ansatz: die Chefentlastung

Neben den gewerkspezifischen Ansätzen zur Unternehmensentwicklung erscheint in den meisten Betrieben der Ansatz zur Chefentlastung als sehr lohnenswert. Denn der Leiter oder die Leiterin eines modernen Handwerksbetriebs ist in stetig zunehmendem Maße den unterschiedlichsten Anforderungen ausgesetzt, wie sie beispielhaft in der Abbildung „Steigende Qualifikationsanforderungen/ Chefentlastung“ dargestellt werden.

Entlastung kann sie oder er sich nur durch die Verteilung von Führungsaufgaben auf mehrere Schultern schaffen. Das ist ein längerfristiger Prozess. Ein erster Schritt in diese Richtung kann aber häufig die Ausbildung von Bürokauleuten sein, die Arbeit im Verwaltungsablauf übernehmen. Diese Ausbildung ist relativ einfach zu installieren und schafft bei entsprechender Organisation in bestimmten Bereichen schnelle Entlastung. Diese Fragestellung sollte also zum Standardrepertoire der Ausbildungsplatzakquisiteurinnen und -akquisiteure gehören und bietet sich außerdem als Einstieg ins Thema Unternehmensentwicklung an.

6. Ausblick

Das hier umrissene Vorhaben in der Handwerkskammer Hamburg steht am Beginn seiner Umsetzung. Erste Gespräche mit den Beraterinnen und Beratern, die für die Zusammenarbeit infrage kommen, haben stattgefunden und verschiedene Anregungen erbracht. Die nächste große Aufgabe ist die Entwicklung der nötigen Sensibilität bei den Akquisiteurinnen und Akquisiteuren für Entwicklungsbedarfe und -potenziale der Betriebe.

So werden wir Schritt für Schritt dem übergeordneten Ziel des beschriebenen Vorhabens näher kommen und die Stabsstellenfunktion der „Betriebskontakter“ ausbauen und vervollständigen.

Literatur

Matthias Hartmann, Aktive Gewerbebestandspflege und Quartiersentwicklung – das Beispiel Altona-Nord, in: Thomas Mirbach (Hrsg.), Entwürfe für eine soziale Stadt, Amsterdam 1999

Dokumente der Fachtagung „Nachwuchssicherung/Ausbildungspotenziale im Hamburger Handwerk bis 2010“ unter der Internetadresse: www.hwk-hamburg.de/projekte/ausbildung/lehrstellenagentur-handwerk.php

Autor

Matthias Hartmann ist seit 1988 wissenschaftlicher Mitarbeiter der Handwerkskammer Hamburg und unter anderem als Dozent und Referent für Öffentlichkeitsarbeit tätig gewesen. Seit 1995 arbeitet er in verschiedenen Funktionen in Projekten der Kammer. Den hier referierten Ansatz hat der Autor selbst im Rahmen eines Projektes zur Stadtentwicklung erprobt, in dem er als „Streetworker für die Betriebe“ hauptsächlich Handwerksbetriebe in zwei ausgewählten Hamburger Stadtteilen besuchte, Engpässe der Unternehmensentwicklung identifizierte und Unterstützung zur Bewältigung der Entwicklungshindernisse organisierte. Im STARegio-Vorläuferprojekt von PAULiH hat der Autor für ausgewählte Gewerke des Hamburger Handwerks Potenzialanalysen erstellt, die nun unter anderem für die Akquisitionsarbeit genutzt werden. Informationen zum Vorgehen und zu den ersten Potenzialanalysen finden sich im Internet, wie unter den Literaturverweisen angegeben.

Kontakt

Handwerkskammer Hamburg
Eva Brandis, Leiterin des JOBSTARTER-Projektes PAULiH
Holstenwall 12
20355 Hamburg
Tel.: (0 40) 3 59 05-7 06
Fax: (0 40) 3 59 05-7 30
www.hwk-hamburg.de/projekte/ausbildung/paulih.php

Laufzeit des JOBSTARTER-Projektes 01.01.2007 – 31.12.2008

Förderkennzeichen JO-02-191

JOBSTARTER-Projekt der Handwerkskammer Berlin „U 40 – junge Handwerksunternehmerinnen und Handwerksunternehmer bilden aus“

In der Bereitstellung zusätzlicher Ausbildungsplätze unterscheidet sich die Zielgruppe jüngerer Handwerksunternehmerinnen und -unternehmer maßgeblich von solchen Betrieben, die bereits über eine nachhaltige Ausbildungskultur verfügen. Eine Herausforderung bleibt dabei die Auswahl einer geeigneten Betreuungs- und Akquisestrategie. Fehler im Erstkontakt sind schwer korrigierbar.

Die Zusammenstellung eines individuell zugeschnittenen Beratungs- und Dienstleistungsangebotes wird hier zu einer wichtigen Voraussetzung, um die Ausbildungsbereitschaft der Unternehmerin oder des Unternehmers bereits zu einem frühen Zeitpunkt der Selbstständigkeit zu entfalten.

1. Vorbemerkung

Mit dem JOBSTARTER-Projekt „U 40 – Junge Handwerksunternehmerinnen und Handwerksunternehmer bilden aus“ fördert die Handwerkskammer Berlin das Ausbildungsengagement junger Selbstständiger im Handwerk.

1.1 Ausgangslage

Über 80 Prozent der Beschäftigten Berlins sind im tertiären Wirtschaftssektor, das heißt im Dienstleistungsbereich, tätig. Das Berliner Handwerk zählt dabei mit seinen 33.392 Betrieben zu den größten Arbeitgebern der Stadt. So waren zum Jahresende 2006 191.420 Menschen im Berliner Handwerk beschäftigt und erwirtschafteten einen Nettojahresumsatz von 10,8 Milliarden Euro. Sie leisteten damit einen wichtigen Beitrag zur insgesamt positiven gesamtwirtschaftlichen Entwicklung Berlins. Die Resultate der Konjunkturumfragen im Jahr 2006 zeigten deutlich einen Aufwärtstrend. Das Konjunkturbarometer, das die Einschätzungen der gegenwärtigen Lage und der zukünftigen Entwicklung durch die Unternehmen abbildet, kletterte innerhalb eines Jahres zum Herbst 2006 um erfreuliche 12 Punkte auf insgesamt 85.

Die Wirtschaftskraft des Berliner Handwerks spiegelt sich auch im Ausbildungsengagement. Im Ausbildungsjahr 2006 war mehr als jeder vierte Auszubil-

dende dem Berliner Handwerk zuzuordnen. In der Summe wurden im Jahr 2006 5.474 neue Ausbildungsverträge im Handwerk abgeschlossen (Stand: 31.12.2006). Zu den drei ausbildungstärksten Berufen zählen die Berufsbilder Friseur/in, Kraftfahrzeugmechatroniker/in sowie Anlagenmechaniker/in für Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik.

Obwohl das Berliner Handwerk mit einer Ausbildungsquote von insgesamt 9,6 Prozent sein hohes Ausbildungsengagement auch 2006 bestätigen konnte, blieb die Ausbildungsbeteiligung jüngerer Handwerksunternehmerinnen und -unternehmer bisher hinter den Möglichkeiten zurück. Speziell zugeschnittene Dienstleistungsangebote für diese Zielgruppe können dazu beitragen, die Ausbildungsbeteiligung dieser Betriebe auszubauen.



2. Projektausrichtung

Das Projekt „U 40“ zielt darauf ab, im Berliner Handwerk junge Betriebsleiterinnen und -leiter sowie Inhaberinnen und Inhaber unter 40 Jahren für eine betriebliche Ausbildung zu gewinnen. Im Verlauf des Projekts vom 1. Januar 2007 bis 31. Dezember 2008 sollen mithilfe eines breit ausgerichteten Beratungs- und Dienstleistungsangebots 140 zusätzliche Ausbildungsplätze akquiriert werden. Die anzusprechenden Betriebe bieten ein wichtiges Potenzial für zusätzliche zukunftsfähige Ausbildungsplätze, die mit den bisherigen Instrumenten nicht nachhaltig und entscheidend erreicht werden konnten.

Bei der Ansprache und Sensibilisierung für die eigene betriebliche Ausbildung unterscheiden sich U-40-Betriebe maßgeblich von solchen Firmen, die bereits über eine fest etablierte Ausbildungskultur verfügen. Im Verlauf der eigenen Existenzgründungsphase steht der Aufbau eines Kundenstammes und die Eta-

blierung am Markt im Fokus der Unternehmerin oder des Unternehmers. Im Zuge dieser Präferenz werden hierbei oft die schon früh einsetzenden Wertschöpfungspotenziale von Auszubildenden für den Betrieb übersehen. Darüber hinaus treten im Anschluss an die Betriebskonsolidierung im Vergleich zur eigenen betrieblichen Ausbildung meist höhere Kosten für die Anwerbung geeigneter Fachkräfte hinzu.

2.1 Beschreibung der Zielgruppe

Das Projekt wendet sich mit seinen Beratungs- und Dienstleistungsangeboten an „U 40“-Betriebe, die gemäß Handwerksordnung (HWO) den zulassungspflichtigen (HWO, Anlage A) oder zulassungsfreien (HWO, Anlage B1) Gewerken angehören und darüber hinaus mindestens einer der folgenden drei Betriebsgruppen zuzuordnen sind:

Gruppe 1:

Betriebsinhaber/innen und -leiter/innen unter 40 Jahren mit Erstgründung seit dem 01.01.2005, die ausbildungsfähig sind, aber aktuell nicht ausbilden und bisher auch nicht ausgebildet haben.

Gruppe 2:

Betriebsinhaber/innen und -leiter/innen unter 40 Jahren mit Erstgründung seit dem 01.01.2000, die ausbildungsfähig sind, aber zurzeit nicht ausbilden und in den letzten Jahren keine zusätzlichen Ausbildungsplätze bereitgestellt haben.

Gruppe 3:

Betriebsinhaber/innen und -leiter/innen unter 40 Jahren, die seit dem 01.01.2000 einen Betrieb übernommen haben, die ausbildungsfähig sind, aber zurzeit nicht ausbilden und in den letzten Jahren keine zusätzlichen Ausbildungsplätze angeboten haben.

2.2 Maßnahmen

Das Projekt bietet der Zielgruppe ein breites Dienstleistungsangebot. Es reicht vom externen Ausbildungsmanagement mit Fragen des Vertragsabschlusses, der Bewerberauswahl und Begleitung des laufenden Ausbildungsprozesses bis hin zum Aufbau und der Moderation eines gewerkübergreifenden Netzwerkes. Das Maßnahmenpaket berücksichtigt in seiner Ausrichtung die besondere Bedarfslage der jüngeren Betriebsinhaberinnen und -inhaber.

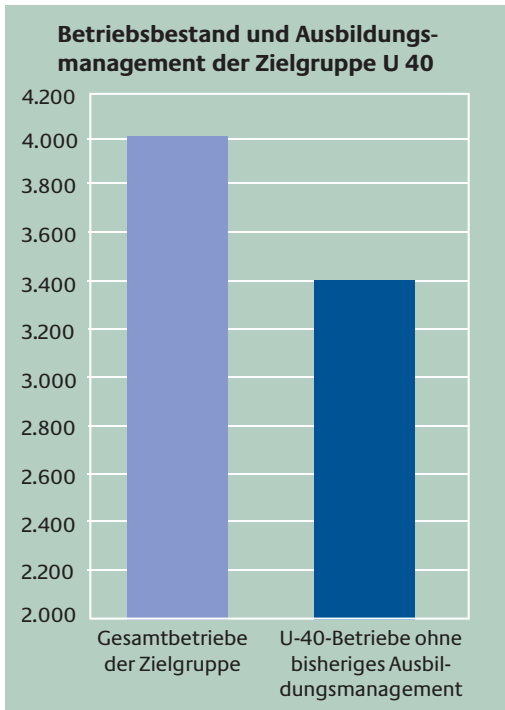
Der Einstieg in Ausbildung ist in der Zielgruppe „U 40“ oft mit Vorbehalten belastet. Dabei spielt die fehlende Ausbildungserfahrung erstausbildender Betriebe eine ebenso große Rolle wie gegenwärtige bundesweite Diskussionen zur fehlenden Bewerbereignung. Sie wirken sich in Betrieben ohne eigene Ausbildungserfahrung besonders negativ aus. Damit Ausbildungsengagement entwickelt oder neu aufgenommen werden kann, gilt für die Projektarbeit die Maxime eines individuell zugeschnittenen Unterstützungsangebots. Glaubt ein Betrieb, den für ihn geeigneten Bewerber nicht zu finden, unterstützt das Projekt in der Auswahl und Zusammenstellung geeigneter Instrumente zur Vorauswahl. Wurde ein Ausbildungsvertrag abgeschlossen, begleitet das Projekt den weiteren Ausbildungsprozess, sodass den Betrieben immer ein kompetenter Ansprechpartner zur Seite steht.

Im weiteren Fokus der Projektarbeit steht zudem der Erfahrungsaustausch innerhalb der Zielgruppe. Hierzu plant das Projekt „U 40“, ein gewerkübergreifendes Netzwerk einzurichten. Es soll sich im Anschluss an die Projektlaufzeit von selbst tragen. In diesem Netzwerk junger Betriebsinhaberinnen und Betriebsinhaber können zudem Fort- und Weiterbildungsangebote eingerichtet werden. Sie sichern einerseits die Ausbildungsfähigkeit und können zudem weitere betriebswirtschaftliche Kompetenzen ergänzen und ausbauen. Im Zentrum der Überlegungen zu allen Netzwerkaktivitäten steht immer die Überprüfung der Frage, ob das Angebot für die beteiligten Akteurinnen und Akteure verwertbar ist. Das Netzwerk soll notwendig einen Gegenwert generieren, der sich sowohl fachlich als später auch betriebswirtschaftlich auszahlt.

Darüber hinaus wird im Rahmen des Projekts „U 40“ eine Ausbildungsplatzpotenzialanalyse für das Berliner Handwerk junger Betriebsinhaberinnen und -inhaber unter 40 Jahren durchgeführt. Hiermit sollen aktuelle wie auch zukünftige Ausbildungspotenziale oder Hindernisse für Ausbildung in der Zielgruppe erkannt werden, damit sie in Zukunft berücksichtigt werden können. Die Potenzialanalyse besteht aus einer Kombination von Sekundär- und Primäranalyse. So werden neben der statistischen Auswertung von Betriebsbestand und Ausbildungsengagement der Zielgruppe auch Befragungen zur Begründung fehlender Ausbildungsbereitschaft durchgeführt.

3. Ergebnisse

Nach einer Erhebung der HWK Berlin vom März 2007 besteht die Gesamtzielgruppe aus 4.015 Handwerksbetrieben. Davon beteiligten sich laut Lehrlingsverzeichnis der HWK Berlin 3.408 Betriebe nicht an der Ausbildung. Das sind fast neun von zehn Betrieben. Weitere Ergebnisse hierzu sollen die folgenden Teilschritte der Potenzialanalyse liefern. Insbesondere die geplante Primäranalyse in Gestalt einer Betriebsbefragung lässt wertvolle Rückschlüsse auf die Gründe für fehlende Ausbildungsbereitschaft zu. Der hierzu eingesetzte Fragebogen wurde mit der Unterstützung des strategischen Beirats entwickelt, in welchem unter anderem Vertreter der IHK Berlin, der Bundesagentur für Arbeit und des Deutschen Gewerkschaftsbundes Mitglied sind. Der Beirat unterstützt die Qualitätssicherung des Projekts und berät zum weiteren Projektfortschritt und -verlauf.



Neben der Potenzialanalyse und dem Beratungs- und Dienstleistungsangebot steht die Akquise von 140 zusätzlichen Ausbildungsplätzen im Fokus der Projektstätigkeit. Hierbei berücksichtigt „U 40“ das Zusätzlichkeitskriterium der JOBSTARTER-Programmstelle beim Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), nach dem das Ausbildungsengagement des Betriebes der zurückliegenden drei Kalenderjahre zur Berechnung der Zusätzlichkeit herangezogen wird. Maßgeblich sind dabei die Stichtage zum jeweiligen Jahresende:

„Nur wenn die Anzahl von Ausbildungsplätzen im anzurechnenden Jahr größer ist als der Durchschnitt der im Betrieb beschäftigten Auszubildenden

der Vorjahre, wird ein Ausbildungsplatz als zusätzlich gewertet“ (JOBSTARTER-Monitoring-Leitfaden, BIBB 2006).

Vor diesem Hintergrund konnte „U 40“ bis zum 10.10.2008 bereits 129 Ausbildungsplätze akquirieren und besetzen. Darüber hinaus wurden zum selben Stichtag bisher fast 1.800 Betriebskontakte zu ausbildungsberechtigten Betrieben hergestellt.

Eine wertvolle Erkenntnis aus bisherigen Akquiseerfahrungen besteht in dem zunehmend ausgeprägten Wunsch der Betriebe, auf ein Unterstützungsangebot zur Bewerbervorauswahl zurückgreifen zu können. Die Etablierung eines derartigen Angebots wird dazu beitragen, die Ausbildungsabsichten der Betriebe zu bestätigen.

Für den vermutlich nachhaltigsten Teil aller Projektaktivitäten – die Etablierung eines gewerkübergreifenden Netzwerkes – konnten bisher 75 Interessentinnen und Interessenten gewonnen werden. Dieser Teilerfolg wurde nicht zuletzt dank der engen Kooperation mit dem Netzwerkpartner „Junioren des Handwerks Berlin e.V. (i.G)“ erreicht.

4. Ausblick

Das Ausbildungsstrukturprogramm JOBSTARTER begreift sich als ein „lernendes Programm“. Für das Projekt „U 40“ bedeutet das, Erkenntnisse und Methoden immer wieder neu auf den Prüfstand zu stellen, um weitgehend beweglich auf sich verändernde Bedarfe der Zielgruppe reagieren zu können. Diese Beweglichkeit vollzieht sich vor allem in dem Feld des externen Ausbildungsmanagements. Dabei bleibt der Ausgangspunkt aller Bemühungen oft derselbe: „Findet der Betrieb den für ihn passenden Bewerber?“

Literatur

Handwerkskammer Berlin: Jahresbericht 2006. Verfügbar unter:

www.hwk-berlin.de/fileadmin/user_upload/Dateien/Jahresberichte/jahresbericht_2006_aktualisiert.pdf.

Statistisches Landesamt Berlin: Statistisches Jahrbuch 2006. Verfügbar unter:

www.statistik-berlin-brandenburg.de/publikationen/jahrbuch/Statist_Jahrbuch_Be_2006_k.pdf.

Bundesinstitut für Berufsbildung: JOBSTARTER-Monitoring-Leitfaden 2006.

Autor

Henning Paulmann ist Projektmanager des JOBSTARTER-Projektes „U 40“ der Handwerkskammer Berlin. Der gelernte Kaufmann im Einzelhandel studierte Philosophie und soziale Verhaltenswissenschaften in Hagen und Berlin. Nach seiner Tätigkeit als Ausbildungsbetreuer der Hornbach Baumarkt AG in Nordrhein-Westfalen arbeitete er 1999 bis 2005 als kaufmännischer Ausbilder für verschiedene Bildungsdienstleister der Jugendberufshilfe in Berlin.

Kontakt

Handwerkskammer Berlin
Henning Paulmann
Blücherstraße 68
10961 Berlin
Tel.: (0 30) 2 59 03-3 39
Fax: (0 30) 2 59 03-4 75
E-Mail: paulmann@hwk-berlin.de
www.hwk-berlin.de

Laufzeit des JOBSTARTER-Projektes

01.01.2007 – 31.12.2008

Förderkennzeichen

JO-02-035

„Handwerk – meine Zukunft in der Region der Handwerkskammer Erfurt“

„Handwerk – meine Zukunft in der Region der Handwerkskammer Erfurt“. Diesen Titel trägt das JOBSTARTER-Projekt, welches seit Anfang Januar 2007 von der Handwerkskammer in Erfurt durchgeführt wird. Nachfolgend wird dargestellt, welche Handlungen, Aktivitäten und Anstrengungen besonders die Handwerkskammer Erfurt unternimmt, um einen direkten positiven Einfluss auf die Ausbildungssituation in unserer Region Thüringen zu erzielen. Die Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter sind mit der Aufgabe betraut worden, Lehrstellen zu akquirieren und passgenau zu besetzen. Zielsetzung ist, während der Projektlaufzeit von zwei Jahren 168 zusätzliche betriebliche Ausbildungsplätze zu gewinnen, vorrangig in den Bereichen Bau- und Ausbau, Metall, Elektronik sowie im Holz- und Nahrungshandwerk.

Das Projekt ist auf folgende JOBSTARTER-Förderbausteine ausgerichtet:

- Förderbaustein 3: Ausbildungsplatzentwicklung
- Förderbaustein 4: Externes Ausbildungsmanagement/Begleitung der Ausbildung
- Förderbaustein 9: Regionale Ausbildungsmoderation und -planung.

1. Ausgangslage

Laut des Thüringer Ministeriums für Wirtschaft, Technologie und Arbeit (TMWTA) bestehen große Diskrepanzen zwischen den angebotenen und den nachgefragten Qualifikationen in verschiedenen Berufsgruppen (vgl. TMWTA 2006, S. 5). Aus diesem Grund ist die Bedeutung der beruflichen Erstausbildung weiterhin hoch. Im Zeitraum von 2007 bis 2013 entsteht ein enormer Neubedarf an Arbeitskräften in Thüringen, die Zahl beläuft sich auf 110.000 bis 130.000 Fachkräfte (vgl. TMWTA 2006, S. 6). Damit verbunden ist eine zunehmende Konkurrenz um gut ausgebildetes Personal, was insbesondere kleineren Betrieben erhebliche Schwierigkeiten bereiten kann (vgl. TMWTA 2006, S. 7). Diesen Problemen wirkt die Handwerkskammer Erfurt entgegen, indem sie neue, moderne und innovative Ausbildungsmodelle entwickelt und in das Bildungssystem Thüringens integriert. Dabei arbeitet die Kammer eng mit dem Thüringer Kultusministerium, den Staatlichen

Berufsschulen, mit dem Berufsbildungszentrum und den Betrieben zusammen. „Schulabgängerbefragungen zeigen, dass die betriebliche Ausbildung für viele Jugendliche eine hohe Attraktivität aufweist“ (vgl. TMWTA 2006, S. 62). Deshalb hat die Handwerkskammer Erfurt mit ihren Kooperationspartnern Ausbildungsmodelle entwickelt, die auf eine duale Ausbildungsform ausgerichtet sind und nachfolgend beschrieben werden.

2. Ausbildungsmodelle – Versuche der Anpassung im zeitlichen Wandel

Warum sprechen wir von Anpassung? Die Problematik des demografischen Wandels wird zum einen im Berufsbildungsbericht 2007 des TMWTA (S. 53) wie folgt beschrieben: Die Zahl der Schulabgängerinnen und -abgänger wird bis zum Jahre 2010/11 deutlich zunehmen. Zum anderen lässt sich eine Abwanderung junger



Menschen zwecks Ausbildung und Qualifizierung in benachbarte Bundesländer verzeichnen. Der dritte Komplex in diesem Problemzusammenhang sind die Betriebe Thüringens, welche hohe Ansprüche an künftige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellen. Dabei entsteht eine Lücke zwischen Angebot und Nachfrage, aus marktwirtschaftlicher Sicht betrachtet: die Schülerinnen und Schüler, welche ihre Ideen und ihr Leistungsvermögen zur Verfügung stellen, als Angebot auf der einen Seite und die Nachfrage der Betriebe an gut ausgebildetes Personal auf der anderen.

Diese beiden Seiten sind oft nicht vereinbar, da die individuellen Voraussetzungen der Jugendlichen nicht mit den Anforderungen der Betriebe übereinstimmen. Des Weiteren klagen verschiedene Unternehmen über die langen Ausbildungszeiten, ehe die Lehrlinge mit ihren erworbenen Kenntnissen und Fertigkeiten zur Verfügung stehen. Aufgrund dessen sprechen wir von einer Anpassung durch moderne Ausbildungsformen im Rahmen der Ausbildungsmodelle mittels:

- intensiver Wissensvermittlung
- Vernetzung von Allgemeinbildung, Berufsausbildung und Fortbildung
- Grundlagenvermittlung technischer Standards zur beruflichen Aufgabebewältigung
- Gestaltung aktueller Lehr- und Lerninhalte durch Beteiligung aller Bildungsakteure
- nachhaltiger Lernprozesse.

Ziele dieser Ausbildungsmodelle sind unter anderem komprimierte Ausbildungszeiten (Verkürzung um bis zu zweieinhalb Jahre!), ausgewogenes Theorie-Praxis-Verhältnis, höhere Qualifikationen während der Ausbildung sowie enge Bindung an den Betrieb.

Die Mitarbeiter des JOBSTARTER-Projektes betreuen die dargestellten Regionen Thüringens. Die folgenden Ausbildungsmodelle werden schon über Jahre hin in den Regionen der Handwerkskammer erprobt und sollen auf weitere interessierte Betriebe übertragen werden.

Die Region, in der die Handwerkskammer Erfurt ihre Mitgliedsbetriebe betreut, ist in Nordthüringen gelegen und auch als das grüne Herz Deutschlands bekannt. Mit Harz, Thüringer Wald, Hainich und Kyffhäuser sind in ihr bedeutende Natur- und Erholungsgebiete enthalten.

3. Innovative Ausbildungsmodelle für Realschüler und Abiturienten zur Sicherung des Nachwuchses im Thüringer Handwerk

Mit der Einführung innovativer Ausbildungsmodelle sieht sich die Handwerkskammer Erfurt in der Verantwortung, junge Menschen in unserer Region zu halten und ihnen berufliche und individuelle Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen.

Die Anforderungen an die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, vor allem auch in den Handwerksberufen, sind in den letzten Jahren durch die Einführung von neuen Technologien gestiegen. Der Anteil gering qualifizierter Tätigkeiten nimmt im Handwerk kontinuierlich ab, während sich der Anteil hoch qualifizierter Aufgaben vergrößert. Aufgrund dessen orientieren sich zukünftige Aktivitäten zur Sicherung des Fachkräftenachwuchses auf berufliche Qualifikationen sowie deren Ausbildung und Entwicklung.

Im Bereich der Thüringer Handwerkskammern und insbesondere in der Handwerkskammer Erfurt gibt es seit einigen Jahren verschiedene Aktivitäten zur Verbesserung der Ausbildungssituation. Das JOBSTARTER-Projekt der HWK Erfurt „Handwerk – meine Zukunft in der Region“ orientiert sich an dem bisherigen Projekt „Ausbildungsplatzentwickler“, welches zum 31.12.2006 erfolgreich abgeschlossen wurde. Auf dessen Grundlage erfüllt JOBSTARTER die neuen und ausgeprägten Ansprüche der Handwerksbetriebe an eine innovative Ausbildung. Demzufolge ist das Ziel eine höhere Qualität in der Beratung und Sicherung von betrieblichen Ausbildungsplätzen. Mit Beginn des Projektes wurden die nachfolgend bezeichneten Ausbildungsmodelle auf den Prüfstand gestellt. Als Ergebnis dessen konnte die Zusammenarbeit mit den Akteuren tiefgründiger und intensiver gestaltet werden. Das soll anhand der folgenden Ausführungen verdeutlicht werden.



4. Integrative Berufsausbildung¹ – Ausbildung für Realschulabsolventinnen und -absolventen

Das Ausbildungsmodell, welches den Handwerksbetrieben seit dem 01.08.2005 angeboten wird, wendet sich an leistungsstarke und motivierte Realschulabgängerinnen und -abgänger oder Absolventinnen und Absolventen der Berufsfachschulen. Sie erhalten die Möglichkeit, in einer Ausbildungszeit von nur 4,5 Jahren eine Vielzahl von Abschlüssen zu erreichen. Neben der Fachhochschulreife und der Option auf ein Studium erwirbt der Teilnehmer oder die Teilnehmerin dieses Modells den Gesellenbrief sowie den Teil III (Technischer Fachwirt/Technische Fachwirtin [HWK]) und den Teil IV (Berufs- und Arbeitspädagogik) der Handwerksmeisterausbildung.

Mit den erworbenen Kenntnissen, die weit über die eines klassischen Berufsabschlusses hinausgehen, sichern sich die Absolventinnen und Absolventen eine flexible und chancenreichere Ausgangslage für ihren beruflichen Werdegang im Handwerk.

Zugangsvoraussetzungen:

Realschulabschluss

Ausbildung in den Berufen:

- Elektroniker/-in, Fachrichtung Energie- und Gebäudetechnik
- Kraftfahrzeugmechatroniker/-in, Schwerpunkt Personenkraftwagenteknik
- Anlagenmechaniker/-in für Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik
- Metallbauer/-in, Fachrichtung Konstruktionstechnik

Ziel dieses Ausbildungsmodells ist es weiter, den jungen Menschen durch eine solide berufliche Ausbildung umfangreiche Kenntnisse und Fähigkeiten zu vermitteln, um den Grundstein für Einkommenschancen und Perspektiven zu legen.

In Zusammenarbeit mit dem Thüringer Kultusministerium, den drei Thüringer Handwerkskammern und den beteiligten Berufsschulen konnte innerhalb von nur einem Jahr Planungszeit der Start erfolgen. Das integrative Ausbildungsmodell startete in allen vier vorgesehenen Berufen mit insgesamt 42 Schülerinnen und Schülern und wird inzwischen vom dritten Jahrgang durchlaufen.

Der schulische Teil der Ausbildung wird durch 23 Wochen Praktikum und vier Wochen Ferientätigkeit im ersten und fünf Wochen Ferientätigkeit im zweiten Schuljahr ergänzt. Ort der praktischen Tätigkeit ist der potenzielle Ausbildungsbe-

¹ Die integrative Berufsausbildung wird in der Kurzform als „GFTB“ bezeichnet. Die einzelnen Buchstaben entsprechen den Qualifikationen, welche während der Ausbildungszeit erlangt werden: G – Gesellenbrief, F – Fachhochschulreife, T – Technischer Fachwirt, B – Berufs- und Arbeitspädagogik.

Modellverlauf:

- Schulische Lernfelder in der Fachoberschule, Ziel: Fachhochschulreife
- 32 Wochen Praxis im Betrieb

- Berufsausbildung
- Abschluss Technischer Fachwirt (HWK)
- Abschluss Berufs- und Arbeitspädagogik



trieb, welcher ab dem dritten Jahr die duale Ausbildung durchführt. Viele Unternehmen sehen darin eine Möglichkeit, ihre „hauseigenen“ Fachkräfte langfristig zu entwickeln. Nach Aussage einiger Betriebsinhaberinnen und Betriebsinhaber werden sie auch den Studienwunsch der Schülerinnen und Schüler mit einem betrieblichen Stipendium unterstützen. Die Absolventinnen und Absolventen des Jahrganges 2005 haben in diesem Jahr die Fachhochschulreife erreicht. Alle, die sich entschlossen haben, die Ausbildung in diesem Modell fortzuführen, erhielten einen betrieblichen Ausbildungsvertrag durch ihren bisherigen Praktikumsbetrieb und begannen die Ausbildung gemäß dem Ausbildungsmodell im zweiten Lehrjahr des jeweiligen Berufes. In den kommenden zweieinhalb Jahren werden die Inhalte laut Ausbildungsverordnung sowie ergänzend dazu die oben genannten Zusatzqualifikationen vermittelt.

Mithilfe der Universität Erfurt wurde im Jahr 2006 eine Evaluierung des Ausbildungsmodells abgeschlossen. Demzufolge bewerten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer das Modell „Integrative Berufsausbildung“ mehrheitlich als insgesamt positiv.

Der Bericht lieferte darüber hinaus wertvolle Hinweise zur weiteren Entwicklung und macht Mut für weitere erfolgreiche Jahrgänge.

Der Handwerkskammer Erfurt ist es somit gelungen, ein Netzwerk aufzubauen, um das Ausbildungsmodell der integrativen Berufsausbildung zu publizieren und junge, motivierte Menschen dafür zu begeistern. Ein Ziel der JOBSTARTER-Projektarbeit ist es, dieses Modell in weiteren Handwerksbetrieben in Thüringen zu implementieren und somit den Bedarf an Fach- und Führungskräften zu sichern.

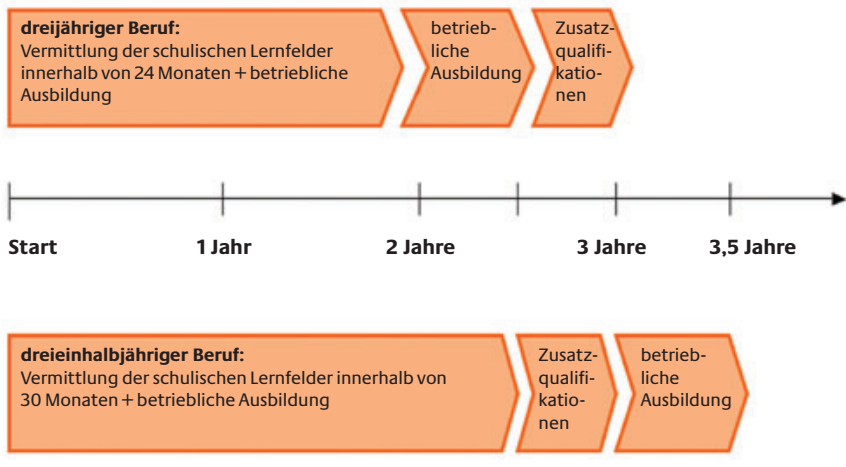
5. Berufsausbildung *plus+* – das Plus für den Gesellenbrief

Immer mehr technisch orientierte Handwerksberufe erfordern höheres Wissen und umfangreichere Kenntnisse, als sie in den Ausbildungsverordnungen verlangt werden. Unternehmer erwarten von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein betriebswirtschaftliches Denken und Handeln sowie insgesamt die Bewältigung eines breiteren Aufgabenspektrums. Des Weiteren gelten Auslandseinsätze und technische Anleitungen und Beschreibungen in englischer Sprache als Ursachen für weiteren Qualifikationsbedarf. Die „Berufsausbildung *plus+*“ Zusatzqualifikationen dient als Baustein zum Kompetenzaufbau junger Menschen. Sie ist eine attraktive und innovative Ausbildungsvariante für Lehrlinge während der regulären Ausbildungszeit von drei bis dreieinhalb Jahren.

Zugangsvoraussetzungen:

Hochschulreife sowie ein abgeschlossener Berufsausbildungsvertrag mit einem Handwerksbetrieb

Modellverlauf:



Inhalt der Zusatzqualifikationen:

- Betriebswirtschaft
- Berufs- und Arbeitspädagogik
- Europäischer Computerführerschein (ECDL)
- Englisch – technisch orientiert

Immer mehr Betriebe entscheiden sich für eine eigene Personalentwicklung der Fach- und Führungskräfte. Zur Sicherung dieses Anspruchs dient dieses Ausbildungsmodell. Die Aktivitäten zur weiteren Sicherung dieses Projektes stellen ein Arbeitspaket des externen Ausbildungsmanagements dar, das von den Mitarbeitern von JOBSTARTER für Handwerksbetriebe geleistet wird. Der weitere Fokus liegt in der Erarbeitung von neuen strukturierten, didaktisch-methodischen Konzepten für Betrieb und Berufsschule. Daraus resultiert eine völlig andere Lernkultur bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern dieses Ausbildungsmodells.

6. Erfurter Modell – Unternehmensnachfolge gesichert

Das „Erfurter Modell“, welches bereits im Jahre 1998 ins Leben gerufen wurde, ist ein Gemeinschaftsprojekt der Thüringer Handwerkskammern, der Fachhochschule Erfurt sowie des Thüringer Kultusministeriums und des Thüringer Ministeriums für Wirtschaft, Technologie und Arbeit. „Ziel war und ist es, qualifizierten Fach- und Führungskräftenachwuchs für das Handwerk zu sichern, indem motivierten jungen Menschen die Möglichkeit gegeben wird, praktische Kenntnisse und Fertigkeiten mit fundiertem theoretischen Hintergrund zu verknüpfen“ (vgl. Voss 2007, in: SANITÄR + HEIZUNGS TECHNIK, S. 31). Das Anliegen dieses Modells richtet sich an schnelle Spezialistinnen und Spezialisten, die innerhalb von vier Jahren zwei Abschlüsse anstreben, realisiert durch duale Ausbildung und Studium.

Die vier Jahre Ausbildung an den kooperierenden Lernorten Betrieb, Berufsschule und Fachhochschule gestalten sich wie folgt:

- Berufsausbildung zum Anlagenmechaniker für Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik und gleichzeitig
- Fachhochschulstudium zum Bachelor Gebäude- und Energietechnik.

Motivierte junge Menschen, welche sowohl die allgemeine Hochschulreife als auch die Fachhochschulreife vorweisen, können sich aufgrund eines modularen Aufbaus innerhalb von diesen vier Jahren zu Fach- und Führungskräften ausbilden lassen und sich dementsprechend im beruflichen Leben weiterentwickeln. Wie auch in den beiden erstgenannten Modellen gehören die Zusatzqualifikationen „Technischer Fachwirt“ (HWK) und „Berufs- und Arbeitspädagogik“ im „Erfurter Modell“ mit zum Ausbildungsumfang. Dies ermöglicht perspektivisch, die Qualifikation zum Handwerksmeister zu erreichen.

Welche Einsatzmöglichkeiten warten auf die Absolventinnen und Absolventen?

- Baubetrieb: Planung, Leitung und Überwachung der Bauausführung unter besonderer Berücksichtigung der Wirtschaftlichkeit
- Baumanagement: Beratung von Bauherren und Planern in technisch-wirtschaftlicher Hinsicht
- Organisation, Koordination und Überwachung des Gesamtablaufs für Bauvorhaben der Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik (SHK)
- Projektbetreuung und Projektsteuerung
- Konstruktiver Ingenieurbau: Entwurf, Gestaltung und Bemessung der SHK-Technik
- Übernahme oder Neugründung eines Handwerksbetriebes

Die einzelnen Lernfelder und Module bilden ein effektives und zeitsparendes Konstrukt zur Fachkräfteentwicklung. Die enge Verbindung von Theorie und Praxis fördert die Umsetzung von praxisbezogenem Wissen. Trotz Verkürzung der Gesamtausbildungszeit um zweieinhalb Jahre bietet der Bachelor ein vertieftes Verständnis für Betriebsabläufe im Handwerk und Lösungsalternativen für technische Anwendungen in der Praxis.

7. Visionen und Anliegen – Entwicklungen für die Zukunft

Die beschriebenen Modelle bilden einen wesentlichen Bestandteil der Arbeit des JOBSTARTER-Projektes. Des Weiteren zielt die Arbeit der Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter auf eine intensivere Betreuung der Betriebe, wobei das Hauptaugenmerk auf Erstausbildungen liegt. Hierzu erstellen die Beteiligten Hilfsmittel zur Beratung, um die Betriebe in dem ganzheitlichen Prozess von der Auswahl eines Bewerbers oder einer Bewerberin bis hin zur Gesellenprüfung zu begleiten.

Darüber hinaus richten sich die Aktivitäten auf eine Zusammenarbeit mit den Schulen, welche sich insbesondere mit Berufswahl und Berufsvorbereitung beschäftigen. An dieser Schnittstelle sehen wir zukünftig mehr Handlungsbedarf, um die Attraktivität des Handwerks sowie die Entwicklungsmöglichkeiten in einem Handwerksberuf näher an das Nachwuchspotenzial zu bringen und um bestehende Vorurteile zu beseitigen. Handlungsbedarf in dem Sinne, dass wir die Schülerinnen und Schüler rechtzeitig über Berufe im Handwerk sowie über die Teilnahme an Zusatzqualifikationen für den beruflich Werdegang informieren. Das JOBSTARTER-Projekt „Handwerk – meine Zukunft in der Region der Handwerkskammer Erfurt“ kann für jeden jungen Menschen entsprechend den individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten, Neigungen und Interessen Karrierepläne erstellen.

In der Projektlaufzeit ist geplant, ein weiteres integratives Studienmodell zu schaffen und einzuführen. Die Möglichkeit, eine Ausbildung im Beruf „Elektroniker/-in mit der Fachrichtung Energie- und Gebäudetechnik“ in Verbindung mit einem Fachhochschulstudium zu absolvieren, zielt auf die Ausbildung dringend benötigter Fachkräfte im Elektrohandwerk.

An dieser Stelle soll noch einmal die enge Zusammenarbeit der drei Thüringer Handwerkskammern, des Thüringer Kultusministeriums, des Thüringer Ministeriums für Wirtschaft, Technologie und Arbeit, der Fachhochschule Erfurt, der Berufsschulen sowie aller Kooperationspartner in den Vordergrund gestellt werden.

Literatur

SANITÄR + HEIZUNGS TECHNIK. Zeitschrift für Planung, Berechnung und Ausführung von sanitär-, heizungs- und klimatechnischen Anlagen. Hrsg.: Krammer Verlag Düsseldorf AG, 72. Jahrgang, Heft 7, Juli 2007.

Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Technologie und Arbeit (Hrsg.): Berufliche Ausbildung in Thüringen. Berufsbildungsbericht 2007.

Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Technologie und Arbeit (Hrsg.): Entwicklung des Fachkräftebedarfs in Thüringen. Fortschreibung Jahr 2006. 4. Aufl. 2006.

Autor

Frank Schirwinski ist Projektleiter des JOBSTARTER-Projektes „Innovatives Ausbildungsnetzwerk im Handwerk – meine Zukunft in der Region der Handwerkskammer Erfurt“. Er ist seit Februar 2005 in der Handwerkskammer Erfurt tätig und begann hier seine Tätigkeit als Ausbildungsplatzentwickler. Nach einem Studium der Nachrichtenelektronik war er in verschiedenen militärischen und zivilen Funktionen im Bereich Aus- und Weiterbildung beschäftigt.

Autorin

Katrin Messing ist seit März 2007 Projektmitarbeiterin des JOBSTARTER-Projektes „Innovatives Ausbildungsnetzwerk im Handwerk – meine Zukunft in der Region der Handwerkskammer Erfurt“. Sie studierte von 1999 bis 2005 an der Universität Erfurt Erziehungswissenschaft und Sozialwissenschaft (B.A.) sowie Bildungsmanagement (M.A.) im Aufbaustudium. Schwerpunkte ihrer Arbeit sind neben der Gewinnung zusätzlicher betrieblicher Ausbildungsplätze die Koordination und Betreuung vielseitiger Ausbildungsmodelle im Handwerk.

Kontakt

Handwerkskammer Erfurt
Frank Schirwinski
Fischmarkt 13
99084 Erfurt
Tel.: (03 61) 67 07- 2 92
Fax: (03 61) 67 07-2 00
E-Mail: berufsausbildung@hwk-erfurt.de
www.hwk-erfurt.de

Laufzeit des JOBSTARTER-Projektes

01.01.2007 – 31.12.2008

Förderkennzeichen

JO-02-069

ProBeEins – Erhöhung der Ausbildungsbereitschaft in den Handwerken der Anlage B der Handwerksordnung

Mit Beginn des Jahres 2007 startete die Handwerkskammer (HwK) Koblenz in den Landkreisen Westerwald, Birkenfeld, Bad Kreuznach und Mayen-Koblenz eine neue Initiative auf dem Ausbildungsmarkt. Das JOBSTARTER-Projekt ProBeEins richtet sich an Betriebe zulassungsfreier Handwerke oder handwerksähnlicher Gewerbe. Um den Fachkräftenachwuchs in diesen Berufen langfristig zu sichern, wollen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Projektes die Ausbildungsbereitschaft der Unternehmer steigern. ProBeEins soll helfen, Strategien und Modelle zur Einführung und Verstärkung von betrieblicher Ausbildung in Unternehmen zu entwickeln. Unser Augenmerk richtet sich insbesondere auf kleine und mittlere Unternehmen (KMU), die bisher wenig oder gar nicht ausgebildet haben, sowie Existenzgründer. Ein bislang noch nicht erschöpftes Ausbildungspotenzial erkennen wir in Unternehmen mit Inhabern ausländischer Herkunft. Zudem unterstützt das Projekt auch benachteiligte Jugendliche und Jugendliche mit Migrationshintergrund auf ihrem Weg in die Berufsausbildung.

1. Stand

Mit der Novellierung der Handwerksordnung zum Jahresbeginn 2004 wurden 53 ehemals zulassungspflichtige „Meister-Handwerke“ zu zulassungsfreien Handwerken erklärt und nunmehr in der neuen Anlage B1 gelistet. Die selbstständige Ausübung dieser Handwerke ist ohne Nachweis entsprechender Qualifikationen wie dem zuvor obligatorischen Meisterbrief möglich.

Beispiele für diese Berufe sind Fliesen-, Platten- und Mosaikleger/-innen, Uhrmacher/-innen, Gold- und Silberschmiede/-innen, Raumausstatter/-innen, Gebäudereiniger/-innen, Edelsteinschleifer/-innen und -graveure/-innen, Fotografen/-innen, Keramiker/-innen, Schilder- und Lichtreklamehersteller/-innen.

Obwohl die Anzahl der Unternehmen in den zulassungsfreien Handwerken zugenommen hat, ist die Zahl der Ausbildungsverhältnisse nicht in gleichem Maße angestiegen. Im Gegenteil, die Zahl der Ausbildungsverhältnisse in vielen zulassungsfreien Handwerken nimmt ab, was am Beispiel des Fliesen-, Platten-



und Mosaiklegerhandwerks deutlich zu sehen ist. Hier hat sich im Gebiet der HwK Koblenz die Anzahl der Betriebe seit dem Jahr 2004 mehr als verdoppelt, während sich die Anzahl der Berufsausbildungsverhältnisse in der gleichen Zeit mehr als halbierte.

2. Ansatz

Das Projekt ProBeEins will in den zulassungsfreien Handwerken der Anlage B1 mit rückläufigen Ausbildungszahlen und in den handwerksähnlichen Gewerben der Anlage B2 mit staatlich anerkannten Ausbildungsberufen die Ausbildungsbereitschaft erhöhen. Gegen den drohenden Mangel an gut ausgebildeten Fachkräften setzt ProBeEins:

- Die Entwicklung von Strategien und Modellen zur Einführung und Verstärkung von betrieblicher Ausbildung in Unternehmen.
- Die Gewinnung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), die bisher wenig oder gar nicht ausgebildet haben, sowie Existenzgründern.
- Die Gewinnung von Unternehmen mit Inhabern ausländischer Herkunft, die bisher wenig oder gar nicht ausgebildet haben.
- Die Erhöhung des betrieblichen Ausbildungsplatzangebotes, insbesondere in Regionen mit ungünstiger Angebots-Nachfrage-Relation.
- Die Stärkung der betrieblichen Ausbildung, auch von benachteiligten Jugendlichen und Jugendlichen mit Migrationshintergrund.

Die Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter wählen anhand der Daten (Gewerk, Ausbildungsleistung, fachliche Ausbildungseignung etc.) Unternehmen aus der Handwerksrolle und Lehrlingsrolle aus, um diese vor Ort persönlich anzusprechen. Als Ausbildungsmanagerinnen und -manager bieten sie ihnen folgende Dienstleistungen an:

- Informationen über die wichtigsten rechtlichen Grundlagen der betrieblichen Ausbildung und ihre Relevanz für die Durchführung der Ausbildung im Betrieb;
- Hilfestellung beim Erwerb der Ausbildungsberechtigung;
- Informationen über sonstige Förderprogramme;
- Informationen über das für die jeweilige Berufsausbildung ergänzende Berufsschulangebot;
- Beratung zu einer möglichen Beteiligung des Betriebes an einem Ausbildungsverbund und erste Vermittlung von Partnern;
- Informationen über Unterstützungsmöglichkeiten bei der Ausbildung von Jugendlichen mit besonderem Förderbedarf;
- Hilfe bei der Erstellung des betrieblichen Ausbildungsplanes;
- Unterstützung bei der Auswahl geeigneter Bewerber, z.B. durch Abgleich von Anforderungsprofilen der Betriebe und Bewerberprofilen.

Die Ausbildungshemmnisse der einzelnen Unternehmen werden ermittelt, um gegenzusteuern. Die Informationen über das duale Ausbildungssystem stehen dabei im Vordergrund, das gilt speziell für den Kontakt mit Migranten und Ausländern. Gerade Betriebe, die noch nicht ausgebildet haben, vielleicht weil sie davon ausgehen, nicht ausbildungsberechtigt zu sein, spüren Zweifel und Unsicherheiten. Existenzgründer wiederum haben oft nicht die Möglichkeit, ohne Hilfen im eigenen Unternehmen auszubilden. Bei Betrieben, die seit einiger Zeit nicht mehr ausbilden, kann durch Ursachenforschung und gezielte Beratung die Bereitschaft zur Ausbildungsaufnahme geweckt werden. Hier kann das Projekt ProBeEins durch zielgruppenorientierte Unterstützungsangebote für die individuellen Bedürfnisse der Unternehmen die Unsicherheiten nehmen, um so die Entscheidung für eine Ausbildung zu erleichtern.

Gerade die Möglichkeit einer Ausbildung im Verbund mit zwei oder mehr Firmen kann Kleinunternehmern und Existenzgründern, vor allem aber Betrieben mit hoher fachlicher Spezialisierung zu eigenem Nachwuchs an qualifizierten Fachkräften verhelfen. Die Anforderungen, welche die einzelnen Ausbildungs-

ordnungen vorschreiben, werden so von Unternehmen, die sonst aus unterschiedlichen Gründen nicht ausbilden könnten, gemeinsam mit einem oder mehreren Partnern erfüllt. Oftmals besteht oder entwickelt sich bei diesen Unternehmen eine Kooperation über die gemeinsame Ausbildung hinaus.

3. Zielregionen

In den vier Zielregionen des Projekts ProBeEins besteht kein hinreichendes Angebot an Ausbildungsstellen, um der Nachfrage gerecht zu werden. Jugendlichen sollte die Möglichkeit einer Berufsausbildung vorrangig in ihrer Region geboten werden. Ein Fachkräfteschwund in einigen Berufen zulassungsfreier Handwerke zeigt sich, der nur durch neue und zusätzliche Ausbildungsplätze aufgefangen werden kann. In einigen Wirtschaftszweigen sind die Auswirkungen des Fachkräftemangels auf die Regionen als verheerend einzustufen. In allen Zielgebieten, die ein ungünstiges Verhältnis von Ausbildungsplatzsuchenden und zur Verfügung stehenden Ausbildungsplätzen aufweisen, gilt es deshalb, eine Vergrößerung des Angebotes zu erreichen. Zu diesem Zweck soll ProBeEins Klein- und Mittelstandsbetriebe, auch mit ausländischen Betriebsinhabern, die bislang noch nicht, wenig oder seit Langem nicht mehr ausgebildet haben, ansprechen und unterstützen, um neue oder zusätzliche betriebliche Ausbildungsstellen zu generieren.

3.1 Westerwald

Der Westerwald ist seit mehr als 400 Jahren durch das Keramikerhandwerk geprägt. Im sogenannten „Kannenbäckerland“ sind noch circa



100 Handwerksbetriebe ansässig, die mit diesem traditionellen und gleichzeitig zukunftssträchtigen und innovativen Werkstoff arbeiten. In Höhr-Grenzhausen befindet sich außerdem das Bildungs- und Forschungszentrum Keramik.¹

Doch die lange handwerkliche Tradition kann die Region nicht schützen, ein starker Rückgang an Unternehmen und Ausbildungsplätzen im Handwerk ist zu verzeichnen. Der Schwerpunkt von ProBeEins im Westerwald liegt auf dem Keramiker- und dem Fliesen-, Platten- und Mosaiklegerhandwerk, das keramische Erzeugnisse verarbeitet. Zum Jahreswechsel 2006/2007 waren lediglich 14 aktive Lehrverhältnisse über alle drei Ausbildungsjahre im Keramikerhandwerk im Westerwald in der Lehrlingsrolle der HwK Koblenz verzeichnet.

Im Zuge des demografischen Wandels steht in den nächsten Jahren die Übernahme vieler Betriebe an. Weil es dafür zurzeit keine ausreichende Anzahl an fachlich qualifizierten Nachfolgern gibt, kann nur die Ausbildung Jugendlicher zu Keramikern und Keramikerinnen die Voraussetzung schaffen, um dieses Handwerk zu erhalten. Im Moment gibt es keine Interessenten an der Meistersausbildung im Keramikerhandwerk. Dabei steckt in diesem Werkstoff ein zukunftsorientiertes Wirtschaftspotenzial für die gesamte Region, da er ein breites Spektrum an An- und Verwendungen, vor allem im Hightech-Bereich, bietet.

3.2 Mayen-Koblenz

Im Landkreis Mayen-Koblenz (Bimsregion) befinden sich etwa 2.500 Handwerksbetriebe, davon knapp 700 Betriebe aus den zulassungsfreien



¹ Zu dem Bildungs- und Forschungszentrum gehören das CeraTechCenter, das Keramikmuseum Westerwald, die Fachhochschule Glas/Keramik, das Forschungsinstitut Glas/Keramik, die Fachschule Keramik (Technik/Gestaltung), das Institut für Künstlerische Keramik und Glas sowie die Berufsbildende Schule Montabaur-Keramik.

Handwerken und handwerksähnlichen Gewerben. Gerade die Zahl der Betriebe im Fliesen-, Platten- und Mosaiklegerhandwerk hat kammerweit stark zugenommen.

Anfang 2007 gab es im Landkreis Mayen-Koblenz 138 Unternehmen in dieser Sparte, im Westerwald 105. Dem standen zum selben Zeitpunkt sieben aktive Lehrverhältnisse im Landkreis Mayen-Koblenz und neun im Westerwald gegenüber. Im gesamten Einzugsbereich der Handwerkskammer Koblenz wurden 49 aktive Lehrverhältnisse in allen drei Ausbildungsjahren gegenüber 800 eingetragenen Betrieben verzeichnet. Die beiden Landkreise stellen mehr als ein Drittel aller eingetragenen Fliesen-, Platten- und Mosaiklegerbetriebe. Es ist gerade in diesem Handwerksberuf ein erheblicher Fachkräfteeinbruch zu befürchten, wenn die Unternehmen nicht sofort reagieren. Speziell die Nähe der beiden Regionen zum Berufsschulstandort und zur überbetrieblichen Ausbildungsstätte garantiert eine qualifizierte Ausbildung nach der Ausbildungsordnung Bau.

3.3 Birkenfeld

In der Edelsteinregion rund um das Zentrum Idar-Oberstein befinden sich im Kreis Birkenfeld die Hälfte aller Betriebe im Gold- und Silberschmiedehandwerk der Handwerkskammer Koblenz. Im Bereich der Edelsteinschleifer/-innen und -graveure/-innen sind es nahezu 100 Prozent, nur drei Betriebe haben ihren Firmensitz nicht in Birkenfeld. Bedingt durch das Vorkommen der Edelsteine hat die Produktion und Gestaltung von Schmuck einen erkennbar hohen Stellenwert, Idar-Oberstein lebt von und für diesen Wirtschaftssektor. Die Rückläufigkeit der Ausbildungsleistung in diesen Berufen wird gerade in dieser Region Auswirkungen zeigen, wenn nicht genügend Fachkräfte in die Unternehmensnachfolge nachrücken können. Im Frühjahr 2007 ver-



zeichnete die Handwerkskammer Koblenz sechs laufende Lehrverhältnisse bei den Edelsteinschleifern/-innen und -graveuren/-innen. Der östliche und fernöstliche Markt drängt zunehmend auch in die deutsche Hochburg des Schmucks und der Edelsteine. Gerade mit kreativen und handwerklich hervorragend ausgebildeten Fachkräften und dementsprechend hochwertigen Produkten hat die Region eine Zukunft. Alteingesessene Betriebe werden frischen Wind in der Unternehmensstruktur und in der Werkstatt brauchen.

3.4 Bad Kreuznach

Im Landkreis Bad Kreuznach rund um die gleichnamige Kurstadt gehören ein Viertel aller Handwerksbetriebe zu den zulassungsfreien Handwerken und hand-

werksähnlichen Gewerben. Betriebe aus dem Raumausstatterhandwerk sind in diesem Landkreis stark vertreten, hier befindet sich auch der Sitz des Landesinnungsverbandes.

Die Anzahl an Ausbildungen ist auch in dieser Branche rückläufig. Ebenso wie im Sattlerhandwerk sollte die Ausbildungsbereitschaft ansteigen, um mittel- und langfristig fachlich qualifizierten Nachwuchs zur Generationsübernahme der alteingesessenen Betriebe zu schaffen. Für die Regionen Bad Kreuznach und Birkenfeld spielte die Präsenz der amerikanischen Armee eine große wirtschaftliche Rolle. In naher Zukunft werden Auflösung und Abbau des amerikanischen Engagements erfolgen. Daher muss gerade jetzt eine alternative Wirtschafts-, Arbeits- und Ausbildungsstruktur aufgebaut werden.



4. Rückmeldungen des Projekts

Es besteht starker Beratungsbedarf in Unternehmen zulassungsfreier Handwerke und handwerksähnlicher Gewerbe, speziell in Bezug auf das duale Ausbildungssystem, die Ausbildungsberechtigung, Planung und Ablauf der Berufsausbildung. Bei der Suche nach qualifizierten Fachkräften erkennen einige Betriebsinhaberinnen und -inhaber deutlich, dass sie eigene Ausbildungsmöglichkeiten nicht oder nicht ausreichend beachtet haben. Daher sind positive Reaktionen durch Unternehmer zu verzeichnen, die die Angebote und Unterstützungsmöglichkeiten des Projekts ProBeEins gerne annehmen und nutzen.

Autor

Bernd Hammes ist seit 1996 Leiter der Akademie des Handwerks, seit 2000 zusätzlich Leiter der pädagogischen Anlaufstelle der Handwerkskammer Koblenz und seit Januar 2007 Projekt-Koordinator des JOBSTARTER-Projektes „ProBeEins“ (www.probeeins.de). Er studierte an der RWTH Aachen und machte 1992 seinen Abschluss als Dipl.-Ing. Elektrotechnik. Am Studienseminar Neuwied machte er 1995 zusätzlich den Abschluss 2. Staatsexamen für das Lehramt an Berufsbildenden Schulen und arbeitete anschließend an der BBS Cochem. Von 1995 bis 1996 war er Leiter der Berufsvorbereitung im IHK Bildungszentrum Neuwied.

Kontakt

Handwerkskammer Koblenz
Bernd Hammes
Friedrich-Ebert-Ring 33
56068 Koblenz
Tel.: (02 61) 3 98-3 24
Fax: (02 61) 3 98-9 89
E-Mail: bernd.hammes@hwk-koblenz.de
www.probeeins.de

Laufzeit des JOBSTARTER-Projektes

01.01.2007 – 30.06.2008

Förderkennzeichen

JO-02-091

Ausbildung in innovativen Berufsfeldern – Neue Beschäftigungschancen in Kleinunternehmen der erneuerbaren Energien

Innovationen im Handwerk

Von 21.840 Handwerksunternehmen, die im Regierungsbezirk Dresden tätig sind (Tendenz steigend), sind 56 Prozent in den Branchen Bau und Ausbau aktiv. Bei einer Beschäftigtenquote von durchschnittlich sieben Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern pro Unternehmen ist das Handwerk Arbeitgeber für mehr als 150.000 Beschäftigte in der Region.

In oben genannten Branchen sind diejenigen Unternehmen angesiedelt, die sich im Haupt- oder Nebengeschäftsfeld mit dem Bereich der erneuerbaren Energien beschäftigen. Diese Unternehmen schätzen ihre derzeitige Geschäftslage und die -erwartungen für die kommenden Monate als gut ein. Das Stimmungsbarmometer steigt dabei mit wachsender Betriebsgröße. Das Bruttoinlandsprodukt in Sachsen hat sich im letzten Jahr um 4,2 Prozent erhöht. Ein nachhaltiger Aufschwung ist nach Aussagen der Unternehmen auch im Handwerk angekommen. Der zunehmende Aufholprozess zeigt sich vor allem in den Branchen Bau und Ausbau und wird unter anderem durch staatliche Fördermaßnahmen für energetische Gebäudesanierung hervorgerufen. Besonders in den Handwerken, die für den gewerblichen Bedarf produzieren, zeigt sich durch die gute Industriekonjunktur eine anhaltend positive Geschäftsentwicklung. Zulieferer aus dem Handwerk profitieren überdurchschnittlich davon.

Indem neue Kapazitäten geschaffen oder vorhandene erweitert werden, kommt es zu einer höheren Investitionstätigkeit und einer Erhöhung der Beschäftigungszahlen um 3 Prozent.¹ Hierbei wird eine Problematik mit sich verschärfender Tendenz deutlich. Bereits jetzt hat die negative demografische Entwicklung eingesetzt, die in den Folgejahren bis 2015 noch stärker zu spüren sein wird. Daraus lässt sich prognostizieren, dass es besonders innovativen Kleinunternehmen im Handwerk künftig schwerfallen wird, sowohl Fachkräfte extern zu akquirieren als auch Ausbildungsplätze mit geeigneten Schulabgängerinnen und Schulabgängern zu besetzen. Beigefügte Tabellen (Abb. 1 und 2)² verdeutlichen die Brisanz des Themas. Der Zeitstrahl zeigt die Notwendigkeit für ein schnelles

1 Vgl. Handwerkskammer Dresden – Konjunkturbericht Frühjahr 2007

2 Vgl. Sächsisches Landesamt des Freistaates Sachsen

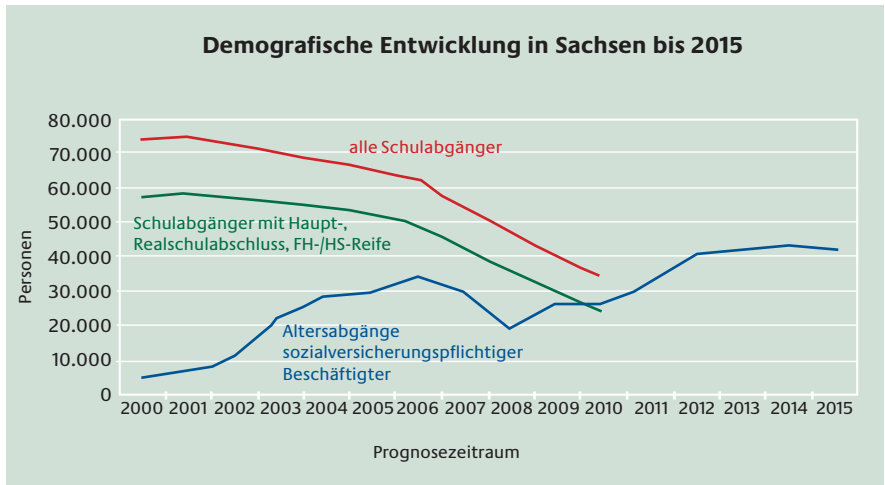


Abb. 1: Demografische Entwicklung in Sachsen bis 2015

Handeln aller Akteure, um auch im Freistaat Sachsen künftig den Fachkräftenachwuchs des Handwerks zu sichern.

Kleinunternehmen im Bereich der erneuerbaren Energien

Die Branche erneuerbare Energien (EE) setzt sich aus sehr verschiedenen Unternehmensgrößen wie auch Geschäftsfeldern zusammen. Unbestritten ist die Wachstumsprognose dieser Branche bezüglich ihrer wirtschaftlichen Entwicklung und ihres zu erwartenden Personalbedarfs. So entstanden bereits im Jahr 2004 157.000 neue Arbeitsplätze, und für 2020 werden 500.000 Arbeitsplätze in Unternehmen der EE prognostiziert.¹

Parallel zu neu entstehenden Unternehmen dieser Branche integrieren mehr und mehr Kleinunternehmen (insbesondere Handwerksbetriebe) Anwendungs-

¹ Essener Deklaration „Erneuerbare Energien – Innovationskraft für Deutschland“

Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit „Entwicklung der erneuerbaren Energien 2005 – Aktueller Sachstand (März 2006)

Vgl. Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung vom April 2002, Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD, November 2005

felder der erneuerbaren Energien in ihre bisherige Produkt- und Dienstleistungsangebote. Dies gilt speziell für die vielen ostdeutschen Landkreise, in denen die Wirtschaftsstruktur überwiegend durch Klein- und Kleinstunternehmen mit bis zu 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geprägt ist. Nach den Umstrukturierungen in den 90er-Jahren entwickelten sich besonders die Wirtschaftszweige unternehmensnahe Dienstleistungen, Maschinenbau/Metallverarbeitung, Elektrotechnik/Elektronik und Baugewerbe. Die Chancen der Neustrukturierung nutzend und mit Blick auf zukunftsweisende Technologien integrieren die Unternehmen zunehmend umwelt- und energieoptimierte Produkte und Dienstleistungen.

Zu den EE gehören **Windenergie**, **Biomasse** (Stromgewinnung aus biogenen Festbrennstoffen, Biogasanlagen, Biokraftstoffe), **Sonnenenergie** (Solarthermie und **Solarstrom** [Fotovoltaik]), **Wasserkraft** und **Geothermie** (Nutzung von Erdwärme). Typische Geschäftsfelder und eingesetzte Berufe, die insbesondere Kleinunternehmen betreffen, sind:

- Niedrigenergie-Wohn- und Geschäftsbauten (Neubau und Sanierung) mit den Berufen/Berufsfeldern Anlagenmechaniker/-in für Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik, Ausbau, Hochbau und Dachdecker/-in

Geburtsjahrgang	Lehrjahr	Anzahl Geburten	Voraussichtliche Lehrlingszahlen	
			nach BBlG	davon nach BauAusbV
1988	2004/2005	54.960	32.976	1.319
1989	2005/2006	51.672	31.003	1.240
1990	2006/2007	48.103	28.862	1.155
1991	2007/2008	31.045	18.627	745
1992	2008/2009	25.535	15.321	613
1993	2009/2010	23.828	14.297	572
1994	2010/2011	23.104	13.862	555
1995	2011/2012	24.046	14.428	577
1996	2012/2013	29.798	16.079	643
1997	2013/2014	28.499	17.099	684
1998	2014/2015	29.531	17.719	709
1999	2015/2016	30.880	18.528	741

Quelle: Statistisches Landesamt

Abb. 2: Lehrlingszahlen im Freistaat Sachsen je Geburtsjahrgang und Lehrjahr

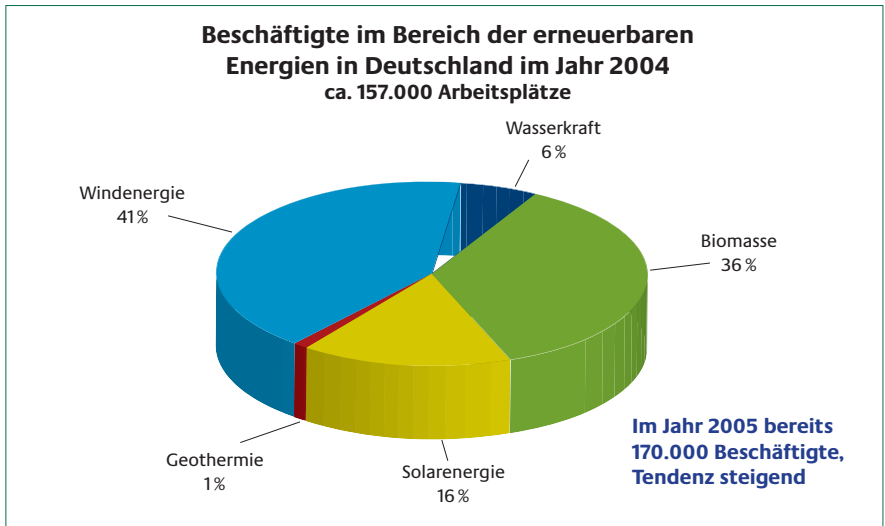


Abb. 3: Beschäftigte im Bereich der erneuerbaren Energien in Deutschland im Jahr 2004

- Vertrieb und Service von Anlagen zur Gewinnung von Windenergie und Biomasse mit den Berufen Anlagenmechaniker/-in für Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik und Elektroniker/-in
- Ersatz von umweltschädlichen Roh- und Hilfsstoffen in produzierenden Unternehmen (gemäß Umweltauflagen) durch innovative verfahrenstechnische Lösungen mit den Berufen Anlagenmechaniker/-in für Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik und Elektroniker/-in
- Umrüstung von Heizungsanlagen und Haustechnik auf energie- und wassersparende Lösungen mit den Berufen Anlagenmechaniker/-in für Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik und Elektroniker/-in.

Im Prozess der Flexibilisierung und Modernisierung der Berufsbildung wurden diese Berufe in den letzten Jahren neu geordnet. In die Lernfelder haben wesentliche Inhalte Eingang gefunden, die von den Unternehmen der EE nachgefragt werden. Auszugsweise können genannt werden:

- **Anlagenmechaniker/in für Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik**
„Handlungsfelder ... Umwelttechnik/Erneuerbare Energien“

„Berufliche Fachbildung: Berücksichtigung nachhaltiger Energie- und Wassernutzungssysteme“¹

- **Elektroniker/-in**

Lernfelder berücksichtigen energietechnische, ökologische und ökonomische Aspekte, Inhalte: Elektrowärmegeräte, Warmwasseranlagen, Klimaanlage²

- **Bereich Ausbau** (Wärme-, Kälte- und Schallschutzisolierer/-in und Trockenbaumonteur/-in)

Lernfelder mit Inhalten zur Materialkunde und Technologie³

- **Bereich Hochbau** (Hochbaufacharbeiter/-in, Maurer/-in und Feuerungs- und Schonsteinbauer/-in)

Lernfelder mit Inhalten zur Materialkunde und Technologie⁴

- **Dachdecker/-in**

„Einbauen von Energiesammlern und Energieumsetzern“⁵

Betrachtet man die Problematik Personalbedarf sowie Aus- und Weiterbildung der Beschäftigten aus der Sicht und mit den Ressourcen der Kleinunternehmen (Know-how, Kompetenzen, Erfahrungen und Möglichkeiten), wird deutlich, dass hier entsprechende Unterstützung notwendig wird. Die gleichen Aspekte wie Weiterbildungsferne, Vorrangigkeit des Tagesgeschäfts oder Übernahme von Führungsaufgaben in Personalunion verhindern eine zielgerichtete, frühzeitige Integration der Ausbildung in die Unternehmens- und Personalentwicklung.

Um Kleinunternehmen der Branche EE bei der Entwicklung und Besetzung von zusätzlichen Ausbildungsplätzen zur Seite zu stehen, entwickelte der Projektverbund⁶ Unterstützungskonzepte zur Schaffung von 80 zusätzlichen Ausbildungsplätzen. Im Verlauf des JOBSTARTER-Projekts wurden und werden vorrangig Unternehmen angesprochen, in denen mit externer Unterstützung Ausbildungsbereitschaft zu erwarten ist. Diese Unternehmen sind wie folgt gekennzeichnet:

- Klein- und Kleinstunternehmen
- Handwerksbetriebe mit neuen Geschäftsfeldern (EE)

1 Verordnung über die Berufsausbildung „Anlagenmechaniker/in für Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik“ vom 29. Juli 2003

2 Verordnung über die Berufsausbildung „Elektroniker/in“ vom 3. Juli 2003

3 Verordnung über die Berufsausbildung in der Bauwirtschaft „Bereich Ausbau“ vom 2. April 2004

4 Verordnung über die Berufsausbildung in der Bauwirtschaft „Bereich Hochbau“ vom 2. April 2004

5 Verordnung über die Berufsausbildung „Dachdecker/in“ vom 13. Mai 1998

6 Projektverbund zwischen der Handwerkskammer Dresden (Projektleitung), BZ Lernen+Technik gGmbH Dresden (Branchen- und Ausbildungsplatzanalyse), dem Sächsischen Umschulungs- und Fortbildungswerk e. V., Elektrobildungszentrum und Technologiezentrum e. V. und Berufsförderungswerk Bau Sachsen e. V.



Abb. 4: „Ziel und Zusammenwirken bei der Ausbildung in der Branche EE“

- Neugründungen, Ingenieurbüros und Existenzgründer
- Ausländische Unternehmen mit Niederlassungen (grenznationale Komponente)

Um die Ziele des JOBSTARTER-Projektes klar zu definieren und eine realistische Planung und Durchführung sicherzustellen, wurden die Ziele der verschiedenen Akteure in das ganzheitliche Konzept integriert.¹ Somit ist gewährleistet, dass alle Beteiligten den Nutzen der Zusammenarbeit sehen, aktiv im Rahmen ihrer Möglichkeiten mitwirken sowie die Nachhaltigkeit des Projektes anstreben und unterstützen.

Zusätzliche Ausbildungsplätze – Ansatzpunkte und Umsetzung

Die Unternehmen der EE wurden erst in den letzten Jahren als Wirtschafts- und Beschäftigungsfaktor erkannt. Es liegen aktuell keine detaillierten (auf die Zielregion bezogenen) Aussagen zum Ausbildungsplatzpotenzial vor. Ansatzpunkte für externe Unterstützungskonzepte sind somit nur unscharf herauszuarbeiten und bedürfen bei einem erfolgreichen Gelingen eines gesicherten, regional bezogenen Daten- und Analysematerials. Kernfragestellungen sind der Personal- und Qualifikationsbedarf, Ausbildungsmöglichkeiten im Unternehmen sowie der erforderliche Unterstützungsbedarf. Das Projekt nutzt den Vorteil des Verbundes

¹ Vgl. Handreichung zur Zielfindung für JOBSTARTER-Projekte. Bundesinstitut für Berufsbildung 2007

(Handwerkskammerstruktur und -datenbestand), um mit den Ergebnissen der Analyse den Teilnehmern und regionalen Partnern ein auf empirischen Daten basierendes Steuerungselement zur Verfügung zu stellen. Es dient dazu, die nachfolgende Umsetzung und Unterstützung der Unternehmen auf die konkreten Bedingungen und den Bedarf auszurichten.

Blickt man auf das prognostizierte Beschäftigungswachstum der Unternehmen der EE in den nächsten Jahren und deren Innovationsgrad, zeigt sich, dass die Ansprüche an das Humankapital sowohl qualitativ als auch quantitativ steigen werden. Gleichzeitig ist die Situation dadurch gekennzeichnet, dass Ausbildungsstellen fehlen, deshalb junge Menschen in die alten Bundesländer abwandern und erste Konsequenzen des demografischen Wandels wie die gravierende Abnahme an Schulabgängerinnen und Schulabgängern spürbar werden.¹

Es ist somit Aufgabe von Wirtschaft und Schule, entsprechende Lösungen für notwendige Veränderungen anzubieten. Der Unternehmenserfolg, das Wachstum dieser Betriebe und die Ansiedlung weiterer wird letztendlich davon abhängen, wie der Fachkräftenachwuchs gesichert und die Ausbildungsbereitschaft der Unternehmen erhöht werden kann. Im Handwerk liegt sie zurzeit bei circa 40 Prozent. Gerade innovative und schnell wachsende Unternehmen benötigen eine auf sie abgestimmte und direkte Ansprache zur Ausbildung. Sie planen im Vergleich zu traditionellen Unternehmen mit anderen Zeithorizonten und erwarten dies auch von ihren Ausbildungspartnern.

Bei der Unternehmensentwicklung stehen aus Unternehmenssicht technische, technologische und Marketingaspekte im Vordergrund. Die Personalentwicklung rückt in den Hintergrund, auch aufgrund der vergangenen Erfahrungen, dass über die Agentur für Arbeit ein ausreichendes Angebot an gut qualifiziertem Personal zur Verfügung steht. Mit dem Ausscheiden langjähriger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Ruhestand und dem erhöhten, aus dem Wachstum resultierenden Personalbedarf ist diese Basis nicht mehr vorhanden.

Ausbildungsverhalten von Unternehmen der EE

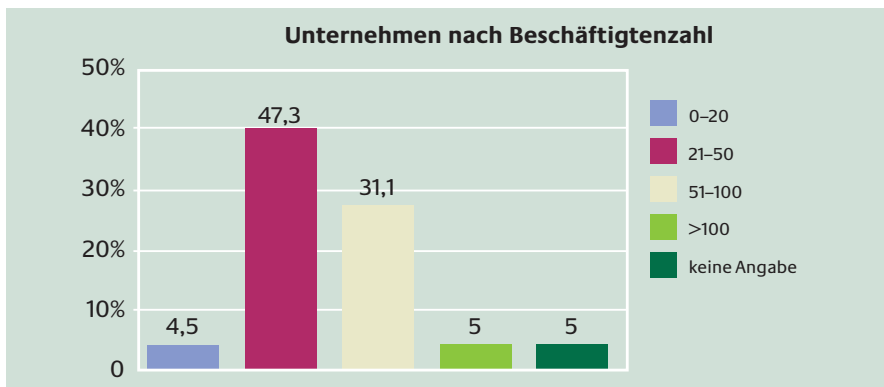
Zielstellung der Analyse ist, „die Ausrichtung auf Wachstumsunternehmen der EE regional-spezifisch zu untersetzen, Handlungspotenziale aufzuzeigen und

¹ Vgl. Zusammenfassender Bericht zu regionalen Studien zum Fachkräftebedarf der sächsischen Wirtschaft im Auftrag des Sächsischen Staatsministeriums für Wirtschaft und Arbeit, Juni 2004

Informationsdefizite der Unternehmen in Bezug auf Ausbildung zu erkennen“¹. Im Rahmen der vorangestellten Branchen- und Ausbildungsplatzanalyse wurden aus circa 9.800 Kleinunternehmen rund 500 ausgewählt und telefonisch oder persönlich angesprochen. 64 Unternehmen erklärten ihre Bereitschaft zur Befragung mittels Interviewleitfäden. Es erfolgte eine dreistufige Auswahl der Unternehmen. Die Kriterien dafür waren:

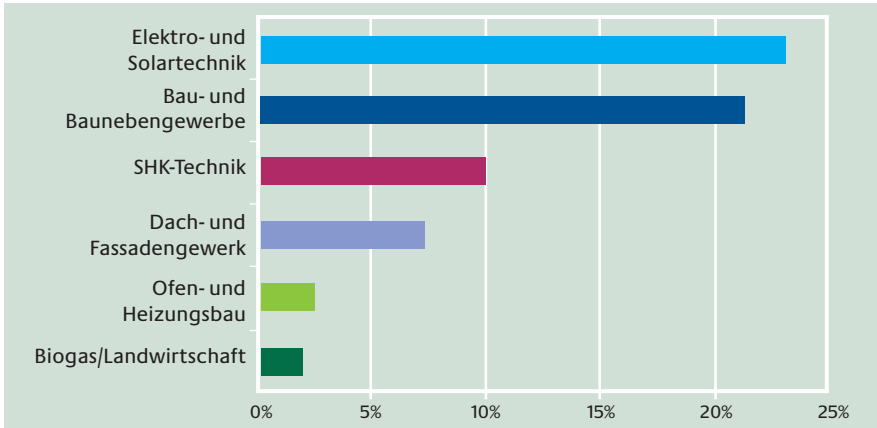
- die Unternehmenstätigkeit im Geschäftsfeld EE ausgehend von Unternehmensangaben in öffentlich zugänglichen Dokumenten und Datenbanken
- die Prüfung auf die Einordnung der betreffenden Unternehmen in die Branche EE und nachfolgende Akquise zur Mitarbeit
- die Bereitschaft der Unternehmen zur Mitarbeit in Ausbildungsfragen (über verschiedene Zugänge ermittelt)

Im Ergebnis liegen für den ersten Analysezeitraum (01–07/2007) Aussagen von 64 Unternehmen vor.² Die Analyse bestätigte einerseits Grundannahmen des Projektkonzeptes und spezifizierte andererseits branchenbezogene Angaben für die Unternehmensgröße Kleinunternehmen in den Arbeitsagenturbezirken Riesa, Bautzen und Dresden.³ Die große Zahl der Kleinunternehmen ist für die Projekt-



Tab. 1: Unternehmen nach Beschäftigtenzahl

- 1 Vgl. „Ausbildungsnetzwerk für Kleinunternehmen der erneuerbaren Energien Sachsens – Neue Beschäftigungschancen im Handwerk“, Projektnummer JS-02-048
- 2 Vgl. „Ausbildungsplatz- und Branchenpotentialanalyse Ausbildung in Erneuerbaren Energien in Kleinunternehmen“, BZ Lernen+Technik gGmbH Dresden (09/2007 – Entwurf)
- 3 Im Weiteren Projektregion



Tab. 2: Geschäftsfelder der analysierten Unternehmen

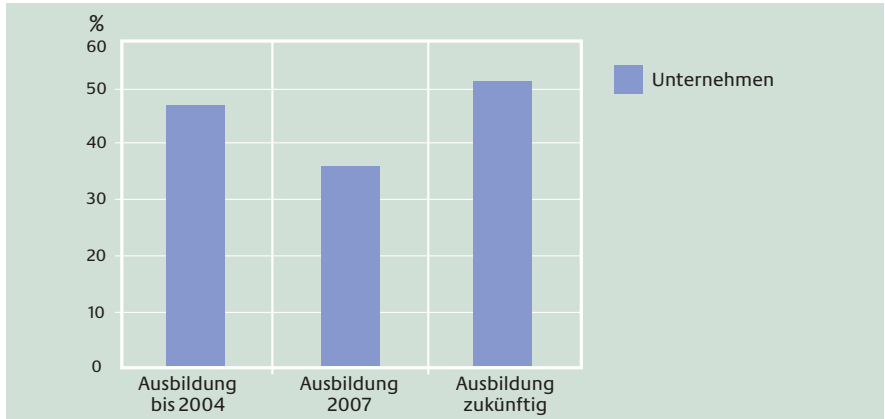
region kennzeichnend, sowohl branchenübergreifend als auch für die EE. Bei der Frage nach Geschäftsfeldern, die den EE zuzuordnen sind, wurden überwiegend solche genannt, die zusätzlich zum vorhandenen, langjährigen Produkt- und Dienstleistungsangebot in das Unternehmensprofil aufgenommen wurden. Neugründungen von Unternehmen waren die Ausnahme.¹

Diese Ergebnisse lassen erste Schlussfolgerungen für die Akquise zusätzlicher Ausbildungsplätze und den erforderlichen Unterstützungsbedarf zu. Für die Entwicklung von Unterstützungskonzepten zur Ausbildung in Kleinunternehmen sind weiterhin die bisherige Ausbildungserfahrung sowie die aktuelle Ausbildungssituation von Bedeutung.

Tabelle 3 zeigt hierbei eine Abnahme der Ausbildungsbeteiligung. Die Unternehmensangaben verdeutlichen aber auch, dass die momentane Abkehr von der Rolle als Ausbildungsbetrieb nicht dauerhaft sein soll. Die Betriebe bekunden ihre Absicht, wieder (mehr) in die Ausbildung einzusteigen. Hier stellt sich naturgemäß die Frage: Was sind die Gründe für die momentane geringe Ausbildungs-beteiligung oder welche Hemmnisse für Ausbildung bestehen?

Auf die Fragen nach Ausbildungshemmnissen nannten die befragten Unternehmen vorrangig die wirtschaftliche Entwicklung der letzten Jahre, verbun-

1 Die Auswahl der Unternehmen musste in einem sehr kurzen Zeitraum erfolgen, und der Faktor „vorhandene Arbeitsbeziehungen bzw. Bekanntheit der Unternehmen bei den Projektpartnern“ spielte im ersten Projektjahr eine entscheidende Rolle.



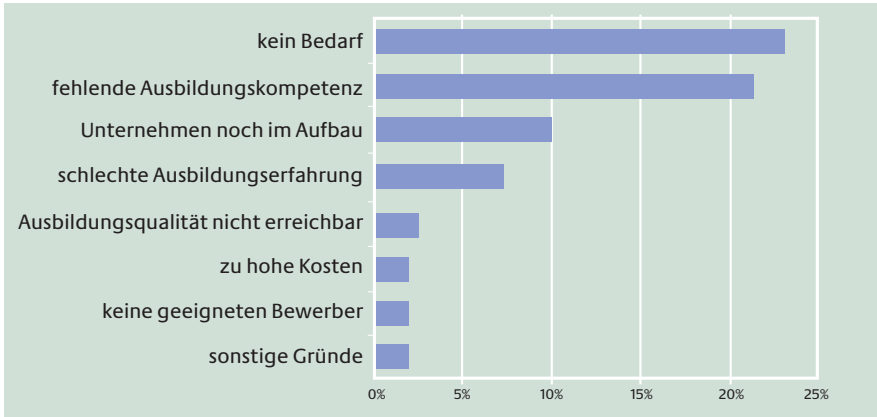
Tab. 3: Entwicklung der Ausbildungsbeteiligung

den mit Personalabbau und keinem zusätzlichen Bedarf an jungen Gesellinnen und Gesellen. An zweiter Stelle der Nennungen wurden keine geeigneten Bewerbungen angesprochen. Inwieweit dies an den zu hohen Anforderungen der Unternehmen oder zu schlechten Noten der Bewerberinnen und Bewerber liegt, versuchte die Befragung nachfolgend zu klären.

Da die Problematik der Ausbildungshemmnisse aus Sicht der Unternehmen für die Gewinnung neuer Ausbildungsplätze bedeutend ist, werden hier die weiteren Unternehmensaussagen genannt:

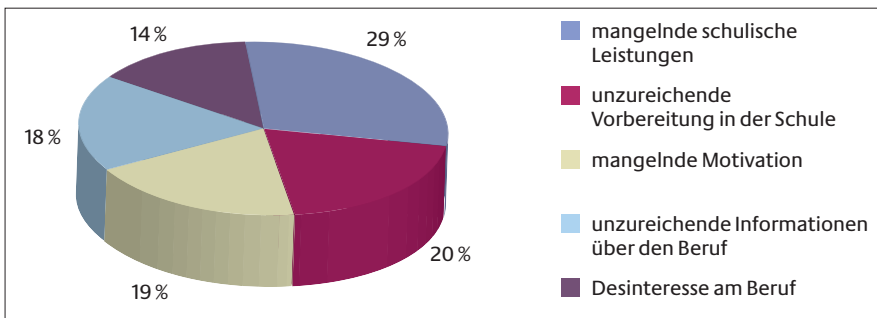
- Zu großer Aufwand für die Ausbildung
- Keine bzw. zu wenige Bewerbungen vorhanden
- Kein Ausbildungsberuf für den speziellen Unternehmensbedarf vorhanden
- Geringes Bewerberinteresse an bestimmten Berufen
- Personalabbau in den letzten Jahren
- Zu kleines Unternehmen (z. B. Kleinstunternehmen)

Die Aussagen über die mangelnde Eignung vorhandener Lehrstellenbewerberinnen und -bewerber sind wichtige Ansatzpunkte für die Tätigkeit in der Berufsorientierung. Dies betrifft Schulen, Lehrerinnen und Lehrer sowie Unternehmer in Schulen, die zur Berufsinformation beitragen. In der Arbeit vor Ort muss mit Lehrern, Eltern, Schülerinnen und Schülern geklärt werden, wo die konkreten Fragen und Probleme auf beiden Seiten liegen.



Tab. 4: Ausbildungshemmnisse aus Sicht der Unternehmen (Mehrfachnennungen möglich)

Die Entwicklung oder Gewinnung von zusätzlichen Ausbildungsplätzen ist keine von anderen Aktivitäten in der Aus- und Weiterbildung losgelöste Zielstellung, sondern ein integrativer Bestandteil der beruflichen Bildung und der Personalentwicklung in Betrieben. In Großunternehmen wird dies über eigene Abteilungen realisiert. Kleine und mittlere Unternehmen sind auf externe Unterstützung durch Bildungsdienstleister und andere Akteure angewiesen. Hierzu liegen Ergebnisse, Best-Practice-Beispiele und Projekte mit gleicher oder ähnlicher Zielsetzung bei Bildungsdienstleistern vor, die für die Projektumsetzung nutzungswürdige Ansätze entwickelt haben und einbezogen werden.



Tab. 5: Ursachen aus der Sicht der Unternehmen bezüglich der Nichteignung der Bewerber (Mehrfachnennungen möglich)

Nutzung von Ergebnissen im Umfeld und bisherige Erfahrungen

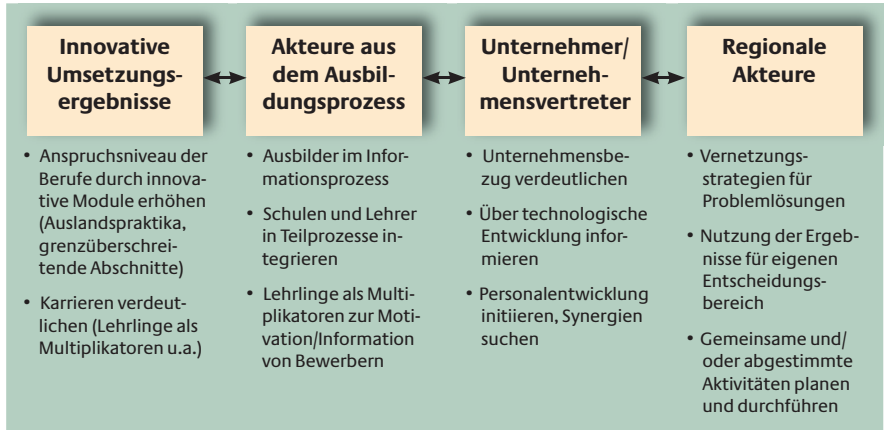


Abb. 5: Prozess bei der Nutzung vorhandener Akteure, Projekt und Ergebnisse

Ganzheitliches Konzept heißt integratives Arbeiten aller Projektpartner

- Abstimmen der Fragen und Integration der Ziele der Projektpartner
- Zeitliche Flexibilität
- Wissenschaftlichkeit und Praktikabilität

Branche EE ist sehr heterogen

- von zusätzlichen Geschäftsfeldern im Handwerk bis zu neu gegründeten innovativen Unternehmen
- hohe Anforderungen an Mitarbeiter und Lehrlinge
- innovativen, schnellen Produktlebenszyklen unterworfen

Abb. 6: Ergebnisse und Konsequenzen

Ansatzpunkte und Aufgaben ergeben sich hinsichtlich:

- der Unterstützung der Kleinunternehmen bei ihrer Personalentwicklung. Diese ist in den meisten (Klein-)Unternehmen eine von den Führungskräften zusätzlich übernommene Aufgabe, für die sie nicht geschult sind. Personal- oder Ausbildungsabteilungen gibt es aufgrund der geringen Personaldecke sowie des Zeit- und Kostendrucks nicht.

- der Übernahmen von Ausbildungs- und ausbildungsunterstützenden Aufgaben. Ausbildung wurde entweder als ein zu minimierender Kostenfaktor betrachtet (vorhandenes, erfahrenes Ausbildungspersonal wurde für andere Aufgaben eingesetzt oder entlassen), oder Ausbildungs-Know-how und -personal existiert weitestgehend in diesen Unternehmen nicht. Welche Berufe „passen“ in die Unternehmensentwicklung? Welche Aufgaben bei der Ausbildung hat das Unternehmen? Wie wird es unterstützt? Diese und weitere Fragen sind ungeklärt.
- der Moderation der Ausbildung. Wer übernimmt oder organisiert Ausbildungsinhalte, die nicht im Unternehmen vermittelt werden? Die Betriebe scheuen die Wiederaufnahme der Ausbildung, weil sie die administrativen Anforderungen als sehr aufwendig ansehen und Konflikte in der Ausbildung zusätzlichen Aufwand bedeuten.
- Bewerberakquise, -vorbereitung und -matching. Angebot und Qualität von Bewerbungen werden als wenig geeignet angesehen. Dies ergibt sich einerseits durch hohe – teilweise zu hohe – Anforderungen in den Unternehmen und andererseits durch falsche Erwartungen der Bewerberinnen und Bewerber an die Berufe.
- Informationen zur Ausbildung in innovativen Berufsfeldern, die auf Unternehmen und Bewerberinnen und Bewerber bezogen und für sie relevant sind. Neue oder neu geordnete Berufe als Folge von Innovationen in der Berufsbildung werden von Unternehmen, aber auch von den Lehrern, Eltern, Schülerinnen und Schülern nicht wahrgenommen. Die Auffassung vom Beruf, der sich seit Jahrzehnten nicht verändert hat, und dem Handwerk als vorwiegend traditionell ausgerichtet und wenig innovativ herrscht in den Köpfen von Eltern und Jugendlichen vor.

Der bisherige Verlauf des JOBSTARTER-Projekts und die Zusammenarbeit mit über 200 Kleinunternehmen, Schulen und den regionalen sowie Arbeitsmarktakteuren in drei Bezirken der Arbeitsagentur zeigen, dass zwei parallele, gleichwertige Aufgaben erfüllt werden müssen: Um zielorientiert Ausbildungsplätze in innovativen Kleinunternehmen zu schaffen, müssen einerseits neue Ausbildungsplätze gewonnen werden. Andererseits kommt es darauf an, Bewerberinnen und Bewerber zu finden, die den Leistungsvoraussetzungen für die neu geordneten Berufe entsprechen und Interesse für das Handwerk mitbringen.

Autor

Dr. Steffen Krause ist Geschäftsführer der Bildungszentrum Lernen+Technik gGmbH Dresden. Er studierte von 1982 bis 1987 an der Technischen Universität Dresden Berufspädagogik/Maschinenwesen, und seine anschließende Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter schloss er 1991 mit der Promotion zum Schwerpunkt „Qualifikationsvorlauf in der rechnerintegrierten Fertigung“ ab. Im JOBSTARTER-Projekt „Ausbildungsnetzwerk für Kleinunternehmen der erneuerbaren Energien Sachsens – Neue Beschäftigungschancen im Handwerk“ ist er für die Branchen- und Ausbildungsplatzpotenzialanalyse verantwortlich (www.zukunftschancen-energie.de und www.lernen-technik.de).

Autorin

Kristina Noack ist Projektmanagerin und Leiterin des JOBSTARTER-Projektes „Job-Chance Erneuerbare Energien in Sachsen“ der Handwerkskammer Dresden. Sie hat langjährige praktische Erfahrungen in der Modellversuchspraxis sowie mit Innovationsprojekten zur Prozessentwicklung in der regionalen beruflichen Bildung (im Handwerk). Nach ihrem Studienabschluss Verwaltungsrecht 1972 und berufsbeleitender Weiterbildung zum Betriebswirt (HW) übernahm sie verantwortliche Aufgaben im Verwaltungsbereich und im Handwerk, seit 1986 ist sie durchgängig im Bildungsbereich der Handwerkskammer Dresden beschäftigt.

Kontakt

Bildungszentrum Lernen+Technik gemeinnützige GmbH Dresden

Dr. Steffen Krause
Ammonstraße 35
01067 Dresden

E-Mail: Steffen.Krause@lernen-technik.de
www.lernen-technik.de

Handwerkskammer Dresden

Kristina Noack
Am Lagerplatz 8
01099 Dresden

E-Mail: kristina.noack@hwk-dresden.de
www.hwk-dresden.de

Laufzeit des JOBSTARTER-Projektes

15.02.2008 – 14.02.2010

Förderkennzeichen

JO-03-060

Von null auf 370 Ausbildungsplätze – Erfolgsfaktor „Kooperation“ bei der Ausbildungsplatzakquise

Der drastische Rückgang von Schulabgängerinnen und Schulabgängern in den neuen Bundesländern, auch in Thüringen, fordert von den Unternehmen ein generelles Umdenken. „Der Schulabgänger sucht einen Ausbildungsplatz“ war die doch komfortable Ausgangsposition der Unternehmen in den Jahren nach der demokratischen Wende. Aufgrund der demografischen Situation ist der Ansatz für die Begründung eines Ausbildungsverhältnisses nun aber „Das Unternehmen sucht einen Lehrling oder eine Fachkraft“. Die ähnliche Struktur der Unternehmen im Handwerk und in der Industrie oder dem Handel veranlasste die Handwerkskammer Südthüringen und die Industrie- und Handelskammer Südthüringen zur gemeinsamen Suche nach einer „Hilfestrategie“. Im Beitrag wird diese Strategie und der daraus abgeleitete Projektansatz des JOBSTARTER-Projekts Ausbildungsservice „Thüringer Wald“ erläutert.

1. Zusammenarbeit der Kammern (IHK und HWK)

Die Handwerkskammer Südthüringen und die Industrie- und Handelskammer Südthüringen arbeiten seit Anfang 2007 im JOBSTARTER-Projekt Ausbildungsservice „Thüringer Wald“ eng zusammen. Federführend als Projektträger ist dabei die Handwerkskammer Südthüringen. Eine solche Konstellation hat gegenwärtig immer noch den Charakter des Außergewöhnlichen und führt offensichtlich, das registrieren die Projektmitarbeiter, zu Fragen. Provokante Fragen sind dabei die nach der eventuell möglichen Errichtung von Wirtschaftskammern oder auch nach der Zukunft des Kammerwesens überhaupt. Die Autoren stehen uneingeschränkt zum Kammerwesen in der derzeitigen Form, also auch zur jeweiligen Eigenständigkeit einer Handwerkskammer wie auch einer Industrie- und Handelskammer. Gleichmaßen stehen sie aber auch zu einer Zusammenarbeit, wenn diese aus Sachfragen abgeleitet ist.

Die durch uns nachfolgend knapp beschriebene Ausgangssituation zur Fachkräfteentwicklung in der Region Südthüringen trifft sowohl die Handwerksbetriebe als auch die durch die Industrie- und Handelskammer vertretenen Unternehmen in gleicher Weise. Eine Zusammenarbeit bot sich insofern an.



2. Rückläufige Schulabgängerzahlen

Betrachten wir zunächst die Schulabgängerzahlen. Bis zum Jahr 2010 gehen diese, unterschiedlich in den einzelnen Stadt- und Landkreisen Südthüringens, dramatisch zurück. Das Spektrum reicht von 45 Prozent Rückgang im Minimum bis zu 55 Prozent im Maximum. Infolgedessen wird es deutlich weniger Lehrlinge geben, und die Betriebe können über den Weg der betrieblichen Ausbildung deutlich weniger Fachkräfte rekrutieren. Dazu kommt, dass Fachkräfte in den vergangenen Jahren in die Altbundesländer abgewandert sind. Dieser Trend ist zwar rückläufig, aber immer noch aktuell zu beobachten und erschwert die Besetzung von Arbeitsplätzen. Außerdem ist eine gewisse Überalterung der Belegschaften namentlich in den mittleren Leitungsebenen zu verzeichnen. Die Personalpolitik der Wendezeit gab den damals mittleren Jahrgängen mit Erfahrung eine Chance, die sich nun dem Rentenalter nähern. Man kann deshalb von einem extremen Fachkräftebedarf der Betriebe sprechen. Der Erfolg der Unternehmen in Südthüringen wird also maßgeblich davon abhängen, wie wir diese Fachkräfteproblematik lösen. Betriebliche Ausbildung ist dabei ein Schlüssel zum wirtschaftlichen Erfolg.

3. Paradigmenwechsel

Über Jahre hinweg, auch als Folge des Drucks der täglichen Aufgabenflut im Bestehen am Markt, spielte bei vielen Unternehmen Ausbildung eine untergeordnete Rolle. Wenn Bedarf an Fachkräften bestand, konnte man diese oft aus dem Karteibestand der Arbeitsagenturen rekrutieren. Was die Erstausbildung betraf, gab es

über Jahre, praktisch seit der Wende, ein deutliches Überangebot an Schulabgängerinnen und Schulabgängern. Der Betrieb hatte die Auswahl. Dazu kam noch die Möglichkeit, auf Absolventen von Maßnahmen der Arbeitsförderung (SGB III), des Bund-Länder-Programms (ZIL), von Umschulungen und vollzeitschulischen Bildungsgängen zurückzugreifen. Es herrschte Lehrstellenmangel. Politische Forderungen richteten sich deshalb darauf, alle Jugendlichen mit einem Ausbildungsplatz zu versorgen, und riefen alle mit Ausbildung verbundenen Akteure auf den Plan. Im Fokus der Aufmerksamkeit standen dabei die Schulabgängerinnen und Schulabgänger.

Aufgrund der im vorangegangenen Kapitel beschriebenen Entwicklung muss es nun zu einem Paradigmenwechsel kommen. Nicht mehr die „zu versorgende“ Schülerin oder der Schüler stehen im Mittelpunkt, sondern der Betrieb mit aktuellem oder in naher Zukunft vorhandenem Fachkräftemangel. Künftig gilt nicht nur der Satz: „Der Schulabgänger sucht einen Ausbildungsplatz!“ Es gilt zunehmend auch die Aussage: „Der Betrieb sucht einen Lehrling oder eine Fachkraft!“ Treffender als mit diesen pointierten Aussagen kann der genannte Paradigmenwechsel nicht beschrieben werden. Eine aktivere und damit erfolgreichere Suche des Betriebes nach Lehrlingen bedeutet logischerweise zugleich eine bessere Versorgung der Schulabgänger mit Ausbildungsplätzen. Selbstredend müssen weiterhin alle Akteure des Ausbildungsmarktes weiterhin mitwirken. Es bedarf aber eines Umdenkens, das heißt, Betriebe müssen mehr noch als bisher bereits im Vorfeld der Ausbildung aktiv werden.

4. Die Reaktion der Kammern auf den Paradigmenwechsel

Kommen wir zurück zu den beiden Wirtschaftskammern (HWK und IHK) der Region und ihren Reaktionen auf die völlig veränderte Situation. Beiden Kammern war klar, dass sie erstens mehr vor Ort, also in und mit den Betrieben, arbeiten müssen. Zweitens war es notwendig, mehr als bisher Erfahrungen zu nutzen und auszutauschen. Letztlich ging es drittens aber auch um die Entwicklung neuer Strategien für betriebliche Ausbildung. Handwerk, Industrie und Handel teilen hier ähnliche Probleme und weisen eine vergleichbare Unternehmensstruktur auf. Gleiche Gedanken zu Problemlösungen bildeten die Basis für die hier beschriebene Zusammenarbeit der Handwerkskammer Südthüringen und der Industrie- und Handelskammer Südthüringen.

Spätestens hier, noch bevor auf die Inhalte der Zusammenarbeit im Ausbildungsservice „Thüringer Wald“ näher eingegangen wird, ist es nötig, auch auf die Grundlagen dieser Kooperation einzugehen.

5. Grundlagen der Zusammenarbeit zwischen den Kammern

Die Erfolgsaussichten des Ausbildungsservice „Thüringer Wald“ leiten die beiden Kammern aus zahlreichen bisherigen gemeinsamen Aktivitäten ab. Bestes Beispiel ist das bundesweit einmalige Berufsorientierungsprojekt BERUFSSTART, in dem alle Thüringer Handwerkskammern sowie Industrie- und Handelskammern als Projektpartner verbunden sind. Seine Wurzeln hatte dieses Projekt in Südthüringen.

Aber auch bei anderen temporären Aufgabenstellungen haben die Handwerkskammer Südthüringen und die Industrie- und Handelskammer Südthüringen gemeinsam etwas bewirkt. So wurde im Jahr 2005 ein „Netzwerk Berufswahlvorbereitung“ mit den Partnern Agentur für Arbeit Suhl, Schulamt Schmalkalden, Landkreis Schmalkalden-Meiningen, kreisfreie Stadt Suhl und eben den beiden Kammern ins Leben gerufen.

Traditionell gibt es weiter gute Bindungen zu allen anderen Akteuren des Ausbildungsmarktes. Bestes Beispiel dafür ist der Kontakt zur örtlichen Agentur für Arbeit. Weit vor der Unterzeichnung des jährlichen Thüringer Ausbildungs paktes unterschreiben die Agentur für Arbeit Suhl, die IHK und die HWK Südthüringen ebenfalls jährlich eine gemeinsame diesbezügliche Vereinbarung mit jeweils sehr konkreten Planzahlen. Gemeinsamer Datenaustausch war zwischen den drei Einrichtungen auch schon die übliche Verfahrensweise, als es noch keinen einschlägigen Vertrag zwischen Bundesagentur, Deutschem Industrie- und Handelskammertag (DIHK) und dem Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) gab.

Die positiven Erfolgsaussichten werden weiterhin begründet mit der vorhandenen Organisation des Handwerks (Kreishandwerkerschaften und Innungen) und den im Bereich der Industrie- und Handelskammer solide gewachsenen Ausbildungsverbänden. Letztere hatten ihren Ursprung in der Nachwendezeit, als die doch großen Ausbildungsstrukturen der ehemaligen DDR-Kombinatsbetriebe mit den vielen Lehrlingen rechtlich neue Strukturen nach dem Berufsbildungsgesetz

(BBiG) ansteuerten – erfolgreich, wie man heute weiß. Mit den Ausbildungsverbänden arbeiten zahlreiche Bildungsträger seit Langem zusammen.

Nicht unerwähnt bleiben darf die „landmannschaftliche“ Komponente Südthüringens. Sie hat ihre historischen Wurzeln in der geografisch bedingten Notwendigkeit einer stark ausgeprägten Selbstbehauptung und impliziert damit eine Erfolgsverpflichtung.

Schließlich muss erwähnt werden, dass einer der Autoren immerhin zweieinhalb Jahre lang das Weiterbildungszentrum der Industrie- und Handelskammer Südthüringen geleitet hat, bevor er 1993 in die Handwerkskammer Südthüringen wechselte. Dadurch hat er sich natürlich eine Nähe zu vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dieser Einrichtung erhalten. Überhaupt kennen sich viele Akteure des Südthüringer Ausbildungsmarktes noch aus der Zeit vor 1989, haben damals oft zusammen als Kollegen und Kolleginnen in der Berufsausbildung gearbeitet. Diese alten Bindungen sind noch heute wirksam.

So weit gewisse Sichten auf die Zusammenarbeit zwischen der Handwerkskammer Südthüringen und der Industrie- und Handelskammer Südthüringen, die dem Leser das „Verständnis“ dieser Kooperation erleichtern.

6. Anbahnung des JOBSTARTER-Projektes

Trotz der geschilderten Spezifik entwickeln sich Projekte wie das JOBSTARTER-Projekt Ausbildungsservice „Thüringer Wald“ nicht im Selbstlauf. Als die Förderrichtlinien erstmals veröffentlicht wurden, spielten die Geschäftsführer Bildung der Kammern zunächst beide mit dem Gedanken, einen Antrag zu stellen.

Aus der Verantwortung beider Kammern für die Unternehmen der gesamten Region Südthüringen heraus einigte man sich sehr bald auf einen gemeinsamen Antrag für die zweite Förderrunde. Ein eintägiger Gedankenaustausch der beiden Geschäftsführer Bildung im „Brainstorming“-Stil gab dem Projekt erste Konturen. In den beiden Kammern fanden dann weitere Ideenberatungen mit den jeweiligen Expertinnen und Experten sowie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern statt. Schließlich zog man die örtliche Agentur für Arbeit, die beiden Schulämter der Region Südthüringen und weitere Akteure des Ausbildungsmarktes hinzu. Die Gespräche brachten neben Zustimmung auch die Gewissheit, dass kein weiterer JOBSTARTER-Antrag aus der Region zu erwarten war. Das Einholen der „Letter of Intent“ von immerhin über 50 Partnern war aufgrund der Vorgespräche kein

grundsätzliches Problem mehr. Es sei allerdings erwähnt, dass durch die Ergebnisse der Kommunalwahlen einige neue Landräte und Oberbürgermeister in die Verantwortung kamen. Die Projektidee an sich überzeugte aber auch sie. So kam es, dass seit dem 1. Januar 2007 der Ausbildungsservice „Thüringer Wald“ als JOBSTARTER-Projekt arbeitet.

7. Die Projektidee

Nachstehend wird die Projektidee geschildert. In der Projektskizze zum JOBSTARTER-Projekt liest sich die Begründung, die zu Beginn des Beitrages schon kurz beschrieben wurde, so:

Schulabgängerinnen und -abgänger in Ausbildung zu bringen ist eine wichtige gesellschaftliche Aufgabe, denn man sichert einerseits individuelle Lebensperspektiven und andererseits das Funktionieren der Gesellschaft insgesamt. Aus Unternehmenssicht ist Ausbildung unverzichtbar für das Bestehen im Wettbewerb. Angesichts der demografischen Entwicklung (Überalterung der Gesellschaft) ist die Fachkräfteentwicklung zunehmend schwieriger geworden. Anders als Großunternehmen, die oftmals beim Auftreten neuer Bedarfe Fachkräfte abwerben, sind KMU gezwungen, selbst auszubilden. In den neuen Bundesländern, auch in der Region „Thüringer Wald“, konnten auch KMU über Jahre beispielsweise auf außerbetrieblich ausgebildete Gesellen oder Facharbeiter zurückgreifen. Außerdem wurde der Lehrlingsbestand der Betriebe durch Selektion von Schulabgängerinnen und Schulabgängern mit sehr gutem, gutem oder mindestens mittlerem Leistungsniveau rekrutiert. Diese Situation wird sich markant ändern.

Das liegt daran, dass die Schulabgängerzahlen drastisch sinken. Hinzu kommt, dass das Bund-Länder-Programm – eine für die neuen Bundesländer über Jahre hinweg wichtige Größe – ausläuft. Spätestens in den Jahren 2009 oder 2010 müssen die Unternehmen (HWK- und IHK-Bereich) bei der Gewinnung von Schulabgängerinnen und Schulabgängern eine deutlich stärkere Aktivposition als bisher einnehmen. Die Ausprägung dieser Haltung ist eine der Hauptaufgaben, wenn nicht sogar die Hauptaufgabe des Ausbildungsservice „Thüringer Wald“. Denn die wichtigste Quelle für neue Ausbildungsplätze ist die veränderte Einstellung der Betriebe zur Sicherung der eigenen Fachkräftesituation. Alle unmittelbar und mittelbar an beruflicher Ausbildung Beteiligten sind gehalten, Betriebe bei der Gewinnung von Schulabgängerinnen und Schulabgängern in der betrieblichen

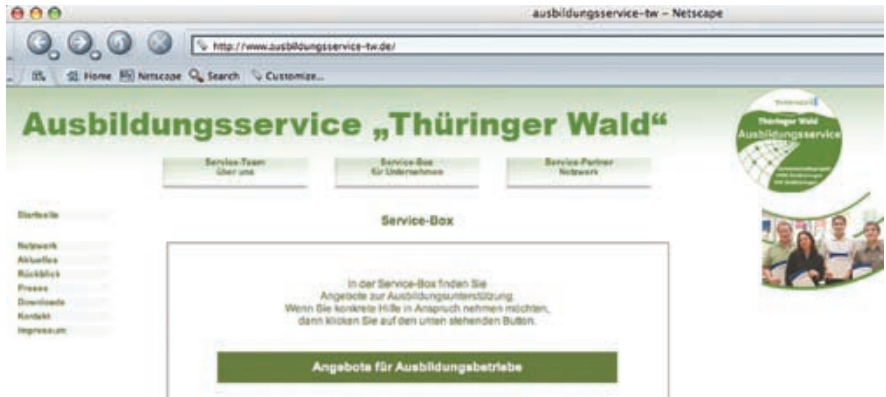
Ausbildung zu unterstützen. Das gilt für die gesetzlichen Verbindlichkeiten und darüber hinaus. Es werden aber zunehmend auch Jugendliche in betriebliche Ausbildung gelangen, die zunächst Schwierigkeiten haben, Ausbildungsziele zu erfüllen. Diesen Kreis schon im Vorhinein möglichst klein zu halten ist eine Aufgabe des Ausbildungsservice „Thüringer Wald“. Es gilt aber auch, besonders begabten Lehrlingen anzubieten, Zusatzqualifikationen und Abschnitte der Berufsausbildung im europäischen Ausland (vgl. Änderung BBiG) zu absolvieren. Ausbildung findet sehr oft vor dem Hintergrund neuer oder neu geordneter Ausbildungsverordnungen statt. Komplexe Prüfungsanforderungen und das veränderte Prüfungsregime („Gestreckte Gesellen- und Abschlussprüfungen“) fordern Betriebe stark heraus. Der Ausbildungsservice „Thüringer Wald“ nimmt sich auch dieser Aufgabe an.

8. Internetgestützte Datenbank für Betriebe

Um die geschilderten Aufgaben zu erfüllen, müssen die drei Mitarbeiter des Ausbildungsservice „Thüringer Wald“ daran arbeiten, als Team ein Netzwerk zu organisieren, in dem die Akteure zielgerichtet vor Ort, also betriebsnah agieren. Gleichzeitig geht es aber auch, wie bereits beschrieben, um die Organisation des Austauschs von positiven Erfahrungen und die Entwicklung strategischer Positionen für ein entsprechendes Ausbildungsumfeld in der Region.

Die Betriebe wünschen sich Unterstützung vor Ort. Diese muss organisiert werden. Gleichzeitig ist daran zu denken, dass die Hilfe – auch durch die unterschiedliche Betriebsklientel – sehr vielfältig sein muss. Das Team sah daher den Aufbau einer Datenbank mit den beiden zentralen Selektionsmöglichkeiten „Hilfe vor der Ausbildung“ und „Hilfe während der Ausbildung“ als eine überaus wichtige Aufgabe an. Seit Anfang April 2007 (am 4. April fand in der Industrie- und Handelskammer Südthüringen die Auftaktveranstaltung mit allen Netzwerkpartnern statt) ist der Ausbildungsservice „Thüringer Wald“ im Internet mit eigener Homepage unter der Adresse www.ausbildungsservice-tw.de vertreten.

Der Internetauftritt folgt mit der „Servicebox“ den eben beschriebenen Selektionsmöglichkeiten und damit der Hauptintention des Projektes, konkrete Hilfe bei Einrichtung und Management der Ausbildung zu leisten. Technisch ist es so geregelt, dass von der Homepage aus Links zu Akteuren des Südthüringer Ausbildungsmarktes mit spezifischen Hilfeangeboten führen. Es ist jedem Betrieb mög-



lich, diese Hilfemöglichkeiten zu sichten und das für seinen Betrieb günstigste Angebot auszuwählen. Das Unternehmen kann dann direkten Kontakt zu dem jeweiligen Akteur des Südthüringer Ausbildungsmarktes aufnehmen.

Das Bekanntmachen des Ausbildungsservice „Thüringer Wald“ bei den Betrieben ist eine weitere Schwerpunktaufgabe. Dies geschieht über Presseveröffentlichungen, einen eigens dafür entworfenen Flyer, aber vor allem durch Gespräche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Ausbildungsservice „Thüringer Wald“ mit angeschlossenen Netzwerkpartnern und natürlich auch den Angestellten der Geschäftsbereiche Bildung beider Kammern. Der Prozess, so kann man resümieren, ist in Gang gekommen. Der vor Beginn formulierte Anspruch des Projekts, jedem Betrieb schnell und unkompliziert „seine“ Hilfe anzubieten, ist erfüllt worden.

9. Erfolgsfaktor „Kooperation“

Kehren wir aber zur Ausgangsfragestellung dieses Beitrages, den möglichen Vorteilen einer Kooperation zwischen der Handwerkskammer Südthüringen und der Industrie- und Handelskammer Südthüringen im beschriebenen Aufgabenfeld, zurück.

Der Austausch von Erfahrungen – deren Bandbreite ist selbstverständlich sehr groß – ist der wichtigste Vorteil. Wenn auch beide Institutionen schon sehr gut übereinander informiert waren, ist durch die personelle Vernetzung der Teammitglieder im Ausbildungsservice „Thüringer Wald“ die formale Grenze, zumindest



Veranstaltung des JOBSTARTER-Projektes Ausbildungsservice „Thüringer Wald“

an dieser Stelle, durchbrochen. So gelangen aufgabenbezogene Informationen ohne Probleme von der einen in die andere Kammer. Kreishandwerkerschaften und Innungen sowie das Berufsbildungs- und Technologiezentrum der Handwerkskammer (BTZ Rohr-Kloster) auf der einen Seite und die Ausbildungsverbände auf der anderen Seite bilden sehr wichtige Knotenpunkte im Netzwerk Ausbildungsservice „Thüringer Wald“. Sie sind auch wichtige Erfahrungsträger, die sich zum Beispiel in die Servicebox einbringen. Diese Transparenz lässt einen unkomplizierten Erfahrungsaustausch zu. Es kann auch leicht vorkommen, dass sich Betriebe an Netzwerkpartner der jeweils anderen Kammer wenden, um von dort Hilfe zu erhalten. Dass möglichst vor Ort Hilfe angefordert wird, ist von der Projektidee her so gewollt. Nur so können die Kriterien „schnell“ und „unkompliziert“ erfüllt werden.

Das ist aber nicht der einzige Vorteil. Weil der Ausbildungsservice mit zwei Zentralen, dem Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) und dem Deutschen Industrie- und Handelskammertag (DIHK), verbunden ist, wird auch zweifach gedacht. Bestimmte organisatorische Aufwände sind durch diese Struktur halbiert, die gesamten Strukturen beider Häuser können genutzt werden. Das ist ein nicht zu unterschätzender Vorteil und führt auf jeden Fall zu Synergieeffekten. Die beiden Projektmitarbeiter und die Leiterin führen regelmäßig Beratungen durch. Eine Steuergruppe, bestehend aus der Projektleiterin des Ausbildungsservice „Thüringer Wald“ und den beiden Geschäftsführern Bildung der HWK und IHK Südthüringen, tagt monatlich und zieht gegebenenfalls die beiden anderen Projektmitarbeiter hinzu. Die dritte Ebene, die sogenannte Netzwerkleitung, be-

steht aus der Steuergruppe und weiteren vier bis sechs Netzwerkpartnern. Die Zusammenkünfte der Netzwerkleitung erfolgen in noch größeren Abständen, nämlich viertel- bis halbjährlich. Ansonsten nutzen die Beteiligten die Möglichkeiten moderner Kommunikationsformen. Es gibt also keinen Stau von Informationen und aufgelaufenen Problemen. Ein regelmäßiger Newsletter reicht Erfahrungen zwangsläufig über die Kammergrenzen hinweg an die Netzwerkpartner weiter und in der Folge dann auch an interessierte Betriebe.

Damit die Kooperation der beiden Kammern auch tatsächlich greift, wurde schon in der Antragstellung des JOBSTARTER-Projektes ein wichtiges Element strukturell gefasst. Für das Netzwerk sind zwei über den Förderbaustein 8 (Schwerpunkt: Netzwerke) geförderte Mitarbeiter mit je 50 Prozent ihrer Arbeitszeit bei der HWK und IHK verantwortlich. Sie übernehmen zusätzlich mit den anderen 50 Prozent ihrer Stellen die über den Förderbaustein 3 (Schwerpunkt: Ausbildungsplatzakquise) geförderten Aufgaben. Damit wird zum einen gewährleistet, dass Aufgaben in allen durch die HWK und IHK vertretenen Bereichen erfüllt werden können. Zum anderen nutzen die beiden Verantwortlichen über ihre Brückenfunktion Synergien. Wir sehen in einer solch engen und zudem ergebnisbezogenen Kooperation zwischen Handwerkskammer Südthüringen und Industrie- und Handelskammer Südthüringen ein wichtiges Alleinstellungsmerkmal gegenüber der Zusammenarbeit der gleichen Wirtschaftskammern in anderen Regionen.

Der letzte hier beschriebene Vorteil ist die wesentlich bessere Wahrnehmung durch die breite Öffentlichkeit. Dieser Effekt ist leicht zu erklären. Jede der Kammern verfügt über einen eigenen Bereich der Öffentlichkeitsarbeit. Damit werden allgemeine, aber auch spezifische Informationskanäle bedient. Die Informationen fließen also auch über Kanäle, die im Normalfall nur eine der beiden Kammern nutzt. Als einen guten Schachzug sehen wir auch die Einbindung des Ausbildungsservice „Thüringer Wald“ in das bestehende Regionalmarketing „Thüringer Wald“. Diese Vernetzung vereinfacht das Marketing, da das Regionalmarketing „Thüringer Wald“ mit vielen Arbeitsgruppen ständig in den Medien präsent ist. Die Projektbezeichnung Ausbildungsservice „Thüringer Wald“ zielt deshalb in diese Richtung. Das dazu entworfene Logo greift Teile des Logos „Thüringer Wald“ auf, zeigt aber auch sehr deutlich die Mitwirkung beider Kammern. Zudem ist eine stärkere Identifizierung mit unserem Projekt gegeben. Die geringe Größe der Region Südthüringen ist ein großer Vorteil für die Projektumsetzung. „Man kennt sich“ wäre der Satz, der dieses Phänomen erklärt.

10. Offene Fragen

Der Ausbildungsservice „Thüringer Wald“ ist keinesfalls ein Selbstläufer, bei dem sich quasi Aufgaben von allein erledigen. Es bleiben zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch eine Reihe spannender Fragen zur Beantwortung offen. Die wichtigste Frage ist die, ob die Betriebe die Angebote der Netzwerkpartner auch „in Breite“ annehmen. Wir glauben, erste positive Ansätze schon registriert zu haben. Wenn Betriebe weiterhin positive Erfahrungen mit einem Partner des Ausbildungsservice „Thüringer Wald“ machen und diese von Betrieb zu Betrieb weitergegeben werden, wäre das Ziel erreicht, dass weitere Firmen auf den Ausbildungsservice „Thüringer Wald“ zugehen.

Ebenfalls interessant ist, ob den zurzeit 53 Netzwerkpartnern weitere Partner folgen. Es könnten durchaus auch Partner sein, die nur in sehr schmalen, aber dafür sehr spezifischen und komplizierten Segmenten, etwa in Rechtsfragen, Hilfe anbieten.

Kann man beobachten, so lautet eine ebenfalls offene Frage, dass Betriebe sich über den Ausbildungsservice „Thüringer Wald“ Hilfe holen möchten, die sie bisher von den Kammern als den für die Berufsausbildung zuständigen Stellen erhalten haben? Ein Problem stellt das freilich nicht dar, da beide Kammern ohnehin als Netzwerkpartner beim Ausbildungsservice „Thüringer Wald“ mitwirken.

Eine weitere Frage ist die folgende: Wird die an anderer Stelle im Beitrag geschilderte flache Organisationsstruktur des Ausbildungsservice „Thüringer Wald“



Messestand des JOBSTARTER-Projektes Ausbildungsservice „Thüringer Wald“

ausreichen, alle gestellten Projektaufgaben zu erfüllen? Es deutet sich schon an, dass eine Homepage und die Nutzung elektronischer Kommunikationsformen zwar extrem wichtig sind, aber der direkte Betriebskontakt trotzdem unerlässlich ist. Hier sind alle Netzwerkpartner in der Verantwortung. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Ausbildungsservice „Thüringer Wald“ allein können es nicht leisten, mit allen Betrieben persönlichen Kontakt zu haben.

Schließen wir den Katalog der offenen Fragen mit einem Blick auf die Existenzgründer. Wird diese Gruppe von Unternehmern, die erst ihren Weg in den Markt finden müssen, unter Umständen stärker als andere, schon länger am Markt agierende und in der Ausbildung erfahrene Betriebe Hilfe in Anspruch nehmen?

Sollten die Existenzgründer anteilig stärker vertreten sein, eröffnet sich das nächste Problemfeld. Werden angesichts der demografischen Situation die vielen erfahrenen Ausbildungsbetriebe gegenüber den „Newcomern“ die Gewinner sein? Gehen die unerfahrenen Existenzgründungsbetriebe sozusagen bei der Lehrlingsgewinnung leer aus? Allein der Blick auf die Unterstützungsmöglichkeiten dieser Unternehmergruppe zeigt den hohen Anspruch des Gemeinschaftsprojektes Ausbildungsservice „Thüringer Wald“.

11. Zusammenfassung

Das JOBSTARTER-Projekt Ausbildungsservice „Thüringer Wald“ will, so lautet die Selbstverpflichtung, im ersten Projektjahr 152 zusätzliche Ausbildungsplätze und im zweiten Projektjahr 220 zusätzliche Ausbildungsplätze gewinnen. Angesichts des geschilderten dramatischen Rückgangs der Schulabgängerzahlen ist das eine extreme Zielsetzung. Die Zuversicht, dieses Ziel zu erreichen, entnehmen die Projektmitarbeiter aus der Erfahrung vieler Jahre Tätigkeit im Ausbildungswesen. Diese impliziert eine profunde Sachkenntnis in Ausbildungsfragen, aber auch die Kenntnis der Problemfelder in den Betrieben.

Die Neunzigerjahre waren geprägt von der Sondersituation eines Überangebotes an Ausbildungsplatzbewerberinnen und -bewerbern. Für dieses Problem haben die Akteure des dualen Systems Lösungsstrategien entwickelt und umgesetzt, freilich auch mithilfe subventionierter Ausbildungsplätze. Die Verwendung des Begriffs „Lösungsstrategie“ macht schon die Planmäßigkeit deutlich, mit der hier vorgegangen wurde. Nun, in der sich umkehrenden Situation, zielt eine neue „Lösungsstrategie“ auf die Betriebe. Ein Zusammenwirken von Handwerkskam-

mer und Industrie- und Handelskammer, das die Hilfe für die Unternehmen und damit auch für die Attraktivität der gesamten Region zum Ziel hat, sehen wir als die Grundlage aller Anstrengungen. Das betrifft die konzeptionelle wie auch die operative Arbeit. Im Beitrag wurde versucht, diese Kooperation auf den verschiedenen Ebenen zu betrachten. Die bisherige Projektlaufzeit mit ihrer positiven Ergebnisvorschau hat die Grundidee des Herangehens bereits bestätigt.

Literatur

Thüringer Ministerium für Wirtschaft Technologie und Arbeit (2006): Berufliche Ausbildung in Thüringen. Berufsbildungsbericht 2006.

Zedler/Kuthe/Schober/Krämer-Mandau (2007): Entwicklung der Berufsbildenden Schulen im Freistaat Thüringen. Studie Universität Erfurt und Projektgruppe BILDUNG und REGION. Erfurt/Bonn 2007.

Autor

Dr. Gunter Dreßler ist Geschäftsführer des Bereiches Bildung und stellvertretender Hauptgeschäftsführer bei der Handwerkskammer Südthüringen. Er studierte von 1965 bis 1969 an der Pädagogischen Hochschule Erfurt, arbeitete bis zu seinem Ausscheiden aus dem Schuldienst 1988 als Lehrer für Polytechnik, promovierte 1977 zu einem technikgeschichtlichen Thema. Nach der Wende war er zunächst in der Lehrerweiterbildung tätig, leitete dann bis zu seinem Wechsel in die Handwerkskammer 1993 das Weiterbildungszentrum der IHK Südthüringen.

Autorin

Antje Goldstein war bis Dezember 2007 Teamleiterin des JOBSTARTER-Projekts Ausbildungsservice „Thüringer Wald“ bei der Handwerkskammer Südthüringen. Sie studierte von 1994 bis 1998 an der Universität Erfurt Erziehungswissenschaften mit den Schwerpunkten Berufspädagogik und Bildungsplanung. Ihre berufliche Laufbahn begann sie zunächst in der freien Wirtschaft, war dann dort projektbezogen in der Personal- und Organisationsentwicklung tätig und arbeitete später auch für eine Unternehmensberatung.

Kontakt

Handwerkskammer Südthüringen

Dr. Gunter Dreßler

Rosa-Luxemburg-Straße 7–9

98527 Suhl

Tel.: (0 36 81) 37 02 00

Fax: (0 36 81) 37 02 42

www.hwk-suedthueringen.de

Laufzeit des JOBSTARTER-Projektes

01.01.2007 – 31.12.2008

Förderkennzeichen

JO-02-192

Kompetenz statt Konkurrenz – Erfolgreiche Netzwerkarbeit im Raum Ostthüringen

Die „Innovative Ausbildungsoffensive Ostthüringen“ versteht sich als Ausbildungsstrukturprojekt, um dem drohenden Fachkräftemangel der Zukunft entgegenzuwirken. Sie bezieht verschiedene regionale Netzwerkpartner mit ein, um bedarfsorientiert Ausbildungsplätze in innovativen Wirtschaftszweigen von Industrie und Handwerk zu initiieren. Dabei gelingt nicht nur die Zusammenarbeit mit traditionellen Bündnissen, sondern auch die Kommunikation mit den regionalen Agenturen für Arbeit. Sowohl die Bündelung der Kompetenzen als auch das gemeinschaftliche Wirken aller sind ein entscheidender Meilenstein in der gemeinsamen Netzwerkarbeit. Wie sich dieses Verhältnis durch gegenseitige Akzeptanz positiv entwickeln kann, soll der vorliegende Beitrag erläutern.

Warum Netzwerkarbeit?

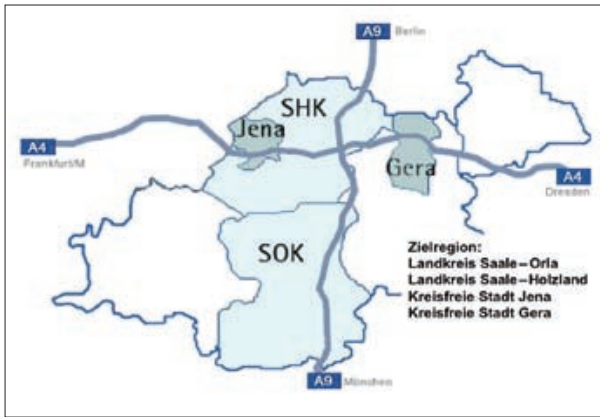
Gut ausgebildete Fachkräfte stellen einen wichtigen Wettbewerbsvorteil der deutschen Wirtschaft auf dem internationalen Markt dar. Die Ausbildung nachfolgender Generationen ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe, für die alle die Verantwortung tragen. Deshalb kommt es darauf an, traditionelle Netzwerke, regionale Bündnisse, Wirtschaftsverbände, Schulämter, Berufsbildungsausschüsse, Arbeitsagenturen und weitere Partner verbindlich einzubeziehen. So entsteht die entscheidende Basis nicht nur für eine gelungene Projektarbeit, sondern auch für eine erfolgreiche Vermittlung junger Menschen in Ausbildung.

Ausgangslage

Im Rahmen des Programms JOBSTARTER haben sich die Industrie- und Handelskammer Ostthüringen zu Gera und die Handwerkskammer für Ostthüringen für ein gemeinsames Ausbildungsstrukturprojekt entschieden und die „Innovative Ausbildungsoffensive Ostthüringen“ ins Leben gerufen.

Dieses Projekt versteht sich als modernes und lernendes strukturorientiertes Programm. Es konzentriert sich auf innovative Wirtschaftszweige in Industrie und

Handwerk, vorwiegend am Wirtschaftsstandort Jena, in den Landkreisen Saale-Holzland (SHK) und Saale-Orla (SOK) sowie der kreisfreien Stadt Gera. Die Anbindung an die beiden großen Autobahnen A4 und A9 ist hierbei ein entscheidender Faktor.



Die Initiierung von innovativen, bedarfsorientierten Ausbildungsplätzen in den gewachsenen wirtschaftlichen Strukturen der genannten Regionen ist ein gemeinsames Ziel beider Kammern. Dies dient dazu, dem Wirtschaftswachstum der optischen Industrie sowie den tangierenden Metall- und

Elektrobranchen in Industrie und Handwerk gerecht zu werden. Im Förderzeitraum (01.01.2007 bis 31.12.2008) wollen die beteiligten Institutionen mindestens 130 zusätzliche betriebliche Ausbildungsplätze entwickeln und besetzen. Beide Protagonisten konzentrieren sich auf die Arbeit mit bestehenden und neuen Netzwerkpartnern in den Regionen.

Entscheidend für den Erfolg sind dabei nicht nur das einzigartige Zusammenwirken beider Ostthüringer Kammern und die Nutzung ihrer langjährigen Erfahrungen mit Kooperationen, sondern auch die Umsetzung des Netzwerkgedankens. Netzwerkbildung leistet einen wichtigen Beitrag zu Strukturveränderungen. Kooperationen und der Auf- und Ausbau von Netzwerken – insbesondere auf regionaler Ebene – tragen dazu bei, eine nachhaltige Verbesserung der Rahmenbedingungen für die berufliche Integration von Jugendlichen und jungen Erwachsenen zu erreichen. Aufgabe ist es, vorhandene Ressourcen zu bündeln, um Synergieeffekte zu erzielen und Planungen zu koordinieren, die in eine gemeinsame Strategie der unterschiedlichen Akteurinnen und Akteure münden.

Unser Netzwerk

In den genannten Regionen werden Industrieunternehmen, Forschungs- und Bildungsinstitutionen, Kapitalgeber und kommunale Entscheidungsträger miteinander verbunden, bestehende Netzwerke werden genutzt und weiterentwickelt.

Da die Regionen durch eine intakte Infrastruktur und räumliche Nähe zueinander gekennzeichnet sind, ergibt sich die Möglichkeit, neue branchen- und technologieverwandte Akteure in das Netzwerk einzubeziehen und weitere Quellen für zusätzliche berufliche Ausbildung zu erschließen. Das gemeinsame Wirken zwischen den Kammern und den Arbeitsagenturen nimmt hierbei die Schlüssel-funktion ein.

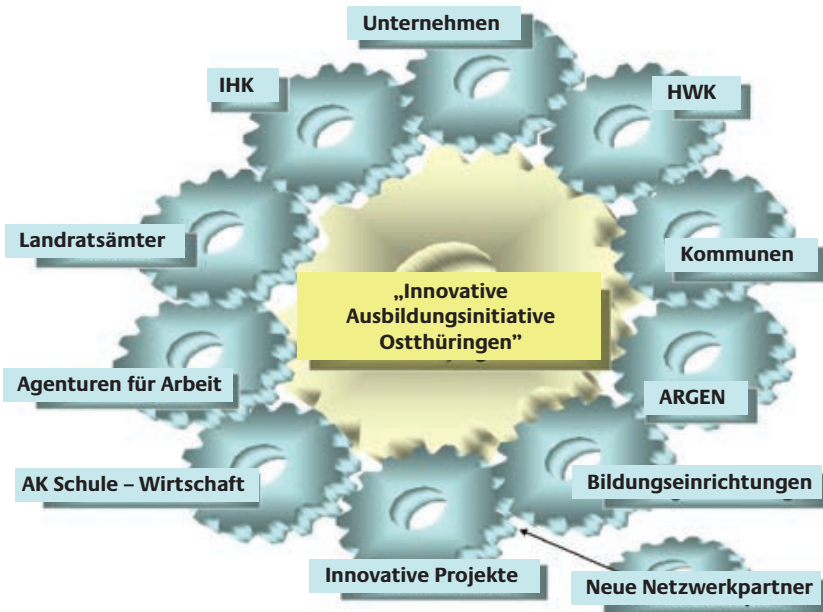
„Die Zusammenarbeit mit den Arbeitsagenturen gestaltet sich sehr schwierig“, so der bisherige einstimmige Tenor vieler Projektträger vor Ort. Im Bereich Ostthüringen hat sich aber mittlerweile trotz dieser Herausforderung ein stabiles Fundament entwickelt. Die Agenturen bekundeten die Bereitschaft, die Projektidee nachhaltig zu unterstützen und sich aktiv an der Entwicklung weiterer Kooperationsfelder zu beteiligen.

Zusammenkunft ist ein Anfang.
Zusammenhalt ist ein Fortschritt.
Zusammenarbeit ist der Erfolg.

Henry Ford,
amerik. Automobilhersteller, 1863–1947



Cornelia Schlaak (Projektmitarbeiterin IHK); Ingrid Weidhaas (Geschäftsführerin Aus- und Weiterbildung IHK), Katja Schmalfuß (Referatsleiterin Berufsausbildung HWK), Beate Rummeler (Projektmitarbeiterin HWK) und Jana Schneidewind (Projektmitarbeiterin IHK) v.l.n.r. vor der gemeinsam entworfenen Messwand



Übergang Schule – Berufsausbildung erleichtern

Die Rahmenbedingungen der Berufswahl und des Überganges von der Schule in den Beruf haben sich in den vergangenen Jahrzehnten deutlich gewandelt. Schulabgängerinnen und Schulabgänger entscheiden sich heute nicht mehr für das Erlernen eines lebenslang ausgeübten Berufes. Sie wählen vor dem Hintergrund, das eigene Qualifikations- und Kompetenzprofil flexibel ausgestalten und an die wechselnden Anforderungen und Beschäftigungsmöglichkeiten anpassen zu müssen.

Mehr Selbstständigkeit und Eigenverantwortlichkeit bei der Gestaltung des eigenen Berufs- und Lebensweges gehören zu den zentralen Anforderungen, auf die Jugendliche frühzeitig vorbereitet werden müssen. Gestiegene Qualifikations-

anforderungen im Beschäftigungssystem und krisenhafte Entwicklungen auf dem Ausbildungs- und Arbeitsmarkt beeinträchtigen zudem die Wahlmöglichkeiten und beruflichen Integrationschancen eines wachsenden Anteils junger Menschen. Hiervon sind zunehmend auch Jugendliche mit schlechterem oder keinem Schulabschluss sowie benachteiligte Jugendliche betroffen.

Um nicht nur benachteiligten, sondern allen Schülerinnen und Schülern während dieser entscheidenden Zeit des Übergangsprozesses zur Seite zu stehen, bedarf es der kompetenten Kooperation aller beteiligten Partner, die den Jugendlichen ihre beruflichen Perspektiven aufzeigen können.

Gemeinsam Veränderungen bewirken

Sowohl die Industrie- und Handelskammer Ostthüringen zu Gera als auch die Handwerkskammer für Ostthüringen sehen sich als notwendiges Bindeglied in dem Dreieck zwischen regionalen Agenturen für Arbeit, Unternehmen und Jugendlichen. Ziel ist es, möglichst alle freien Ausbildungsplätze in den Regionen mit einem geeigneten Bewerber oder einer geeigneten Bewerberin besetzen zu können.

Nicht selten gab es in den letzten Jahren Hemmschwellen seitens der Betriebe, die umfassenden Dienstleistungen der Arbeitsagenturen zwecks Vermittlung von Jugendlichen in freie Ausbildungsstellen in Anspruch zu nehmen. Die Unternehmen spüren jedoch zunehmend, dass sich das Bewerberpotenzial sowohl aus qualitativer als auch quantitativer Sicht rückläufig entwickelt. Diese Tendenz zwingt die Betriebe immer häufiger, die Bemühungen um geeignete Bewerber/-innen in die Hände der Berufsberatung der Agenturen zu legen.

Diesen Prozess förderten auch maßgeblich die gemeinsamen Aktivitäten von Kammern und Agenturen. Hierzu zählen unter anderem das Wirken auf Bildungsmessen, die Gestaltung des „Girls' Day“ sowie die Durchführung des „Tages der Ausbildungsvermittlung“ und der „Nachvermittlungaktionen“. Ebenso positiv bewertet die Thüringer Wirtschaft die gemeinsamen Projekte zur Berufsorientierung und -vorbereitung (Bsp. Projekt Berufsstart) sowie die Einstiegsqualifizierung Jugendlicher (EQJ).

Die hieraus resultierenden positiven Synergien nehmen in der Philosophie unseres JOBSTARTER-Projektes eine Schlüsselfunktion ein. Das interaktive Wirken

sowie kurze Kommunikationswege aller am Prozess Beteiligten sichern die Nachhaltigkeit und den Erfolg der bereits bestehenden Kooperation.

Gezieltes Nachwuchsmarketing

Während die Unternehmen die Leistungen der Agenturen nur zögerlich in Anspruch genommen haben, zeigen die Jugendlichen schon viele Jahre eine sehr hohe Bereitschaft, die Berufsberatung mit ihren vielfältigen Angeboten wahrzunehmen. Die Beteiligung der Jugendlichen an der Berufsberatung lag im Jahr 2005/2006 im Bereich der Arbeitsagentur Gera bei 94,6 Prozent. Wesentliche Ursache hierfür ist die demografische Entwicklung der Schulabgängerinnen und Schulabgänger. Hinzu kommt das Berufswahl- und Bildungsverhalten der Jugendlichen, das unter anderem bedingt ist durch den gesellschaftlichen Wertewandel, Strukturveränderungen oder auch rezessive Phasen in ausgewählten Wirtschaftsbereichen.

Die Ausbildungsplatzvermittlung gehört zu den kostenfreien Dienstleistungen aller Agenturen. Die Berufsberaterinnen und Berater arbeiten eng mit den allgemeinbildenden Schulen zusammen und informieren die Schülerinnen und Schüler schon bis zu zwei Jahre vor ihrem Abschluss über die verschiedenen Ausbildungsberufe, deren Tätigkeitsfelder sowie über die spezifischen Anforderungen in den einzelnen Berufen. Je genauer die Betriebe die Agenturen über ihre Einstellungsbedingungen informieren, desto gezielter kann die Berufsberatung ihnen passende Bewerber/-innen empfehlen. Unternehmen, welche die Dienstleistungen der Agenturen für Arbeit in Anspruch nehmen, verlassen sich allerdings nicht allein auf diesen Weg der Rekrutierung des Fachkräftenachwuchses. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens sind die Basis für den wirtschaftlichen Erfolg, weshalb ein systematisches Nachwuchsmarketing als unverzichtbare Ergänzung angesehen wird. Dies gilt vor allem, wenn besonders geeignete Bewerber und Bewerberinnen mit hohem Leistungsniveau gesucht werden, die auch den zukünftigen Anforderungen und technischen Entwicklungen in einem Unternehmen entsprechen sollen.

Aus diesem Grund bieten zusätzlich zur klassischen Vermittlung auch die Kammern freiwillige Leistungen im Hinblick auf den Übergang von Schule in Ausbildung an. Mittels der Lehrstellenbörsen haben die Unternehmen einerseits die Möglichkeit, ihre zu besetzenden Ausbildungsstellen anzubieten, andererseits aber auch



Bildungsmesse: „Berufe aktuell 2007“ im April 2007 in Gera
 Beate Rummler von der HWK (l.) und Jana Schneidewind von der IHK (r.) am gemeinsamen Messestand

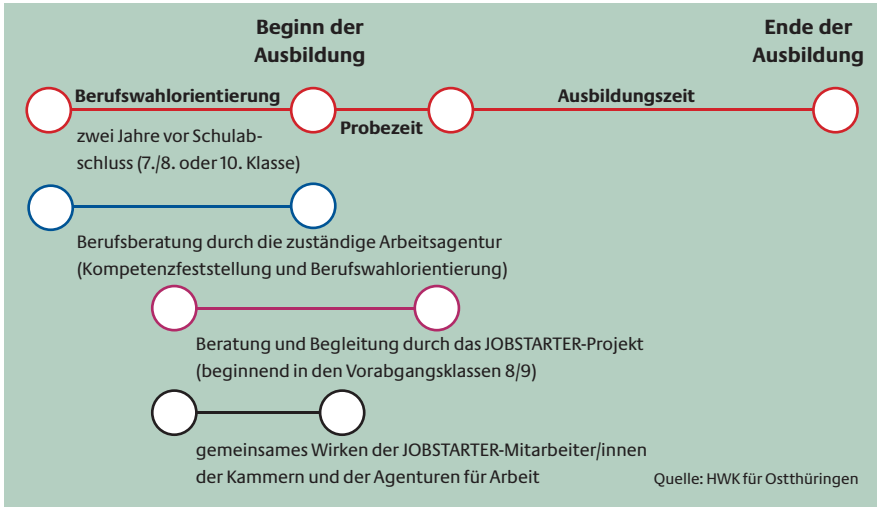
geeignete Bewerber/-innen auszuwählen. Ebenso können auf diesen Internetseiten ausbildungswillige Jugendliche freie Ausbildungsplätze in ihrem Wunschberuf finden und zusätzlich ihre persönlichen Daten als Bewerberprofil anlegen.

Diese Möglichkeiten des Nachwuchsmarketings machen unsere Projektmitarbeiterinnen und Mitarbeiter beispielsweise auf Bildungsmessen publik. Im Rahmen des externen Ausbildungsmanagements begleiten sie die jeweiligen Prozesse in den einzelnen Unternehmen.

Kooperationsstrategien

Im Rahmen der Initiativen zur Erfüllung des regionalen Ausbildungspaktes hat sich seit dem Jahr 2005 die Zusammenarbeit zwischen beiden Ostthüringer Kammern und den regionalen Arbeitsagenturen stark intensiviert.

Der gesamte Prozess der Berufsorientierung, der Berufswahlentscheidung und letztlich der Vermittlung in Ausbildung erfordert eine enge Kooperation aller Beteiligten. Hierbei sind sowohl die Bemühungen der Beraterinnen beider Kammern als auch die der Berufsberater der Arbeitsagenturen gefragt. Gerade hier gibt es Phasen und Schnittstellen, in und an denen die Zusammenarbeit besonders wichtig ist, damit Kompetenzen und Aktivitäten nahtlos ineinandergreifen können.



Aus diesem Grund wurde im Jahr 2005 ein regionaler Arbeitskreis gegründet. Hier agieren die Teamleiterinnen und -leiter der Berufsberatung der Arbeitsagenturen aus den Regionen Altenburg, Jena und Gera sowie je eine Vertreterin oder ein Vertreter der Industrie- und Handelskammer Ostthüringen zu Gera und der Handwerkskammer für Ostthüringen mit dem Ziel, den jährlichen regionalen Ausbildungspakt zu erfüllen.¹ Hierbei kommt allen Netzwerkpartnern das Know-how beider Ostthüringer Kammern zugute. Durch die Vielzahl der involvierten Institutionen wird ein steter konstruktiver Meinungs- und Erfahrungsaustausch möglich. Die Diskussionsthemen erstrecken sich von regionalen Entwicklungen über die Erarbeitung von Lösungen, wie sich zusätzliche Ausbildungsplätze schaffen lassen, bis hin zur Entwicklung effizienterer Ausbildungsstrukturen.

¹ Am 15. Mai 2007 schlossen die Handwerkskammern, die Industrie- und Handelskammern, der Verband der Wirtschaft Thüringens e.V., der Landesverband der freien Berufe e.V., der Thüringer Bauernverband e.V., der Kommunale Arbeitgeberverband Thüringen e.V. sowie die Thüringer Landesregierung und die Regionaldirektion Sachsen-Anhalt/Thüringen der Bundesagentur für Arbeit den Thüringer Pakt für Ausbildung 2006. Die Unterzeichner verpflichten sich darin, allen ausbildungswilligen und ausbildungsfähigen Thüringer Jugendlichen ein Ausbildungsstellenangebot – mit dem Vorrang betrieblicher Ausbildungsplätze und praxisorientierter Angebote in der Berufsvorbereitung – zu unterbreiten. Die darin festgelegten Zielsetzungen und Leistungsangebote beziehen sich jeweils auf das Kalenderjahr (01.01.2007 bis 31.12.2007).

Bezogen auf das gesamte Territorium Ostthüringen sind gemeinsam durch die Industrie- und Handelskammer Ostthüringen zu Gera und Handwerkskammer für Ostthüringen im Rahmen des regionalen Ausbildungspakts bis 31.12.2008 folgende Zielstellungen zu erreichen:

- Abschluss von 4.230 Ausbildungsverträgen in Industrie und Handwerk
- Gewinnung von 320 erstausbildenden Unternehmen
- Bereitstellung von 350 EQJ-Plätzen

Bereits unmittelbar nach der Unterzeichnung des Ausbildungspaktes werden im Arbeitskreis die für das jeweilige Ausbildungsjahr gesteckten Ziele bekannt gegeben und entsprechend diskutiert. In einem zweiten Schritt stellt jede Institution ihre geplanten Maßnahmen vor und stimmt mit den Partnern terminliche Details ab. Hier legen Kammern und Agenturen besonderen Wert auf das gesamtheitliche Wirken. Betriebsbesuche werden untereinander abgestimmt und können im Rahmen spezieller Akquisetätigkeiten auf Wunsch gemeinsam durchgeführt werden. An diesem Punkt entwickelt sich ein entscheidender Teil der Zusammenarbeit zwischen den Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeitern beider Kammern mit den Beraterinnen und Beratern der Agenturen. Entsprechend dem jeweiligen Kompetenzbereich ist es möglich, ein wechselseitiges Agieren und eine umfassende Beratung zu den vielfältigen Problemfeldern rund um die Berufsausbildung sicherzustellen.

Dies ist aus Sicht der Unternehmen eine völlig neue Qualität des Wirkens. Auf der einen Seite die Beratung aus berufsbildungsrechtlicher und inhaltlicher Sicht durch die jeweilige Kammer und auf der anderen Seite die Beratung für eine möglichst genaue Vermittlung geeigneter Jugendlicher auf diese zu besetzende Ausbildungsstelle, in einem Termin, an einem Ort.

Aller Anfang ist schwer

Der Aufbau eines Netzwerkes beinhaltet, „dass latente Beziehungen aktiviert, bestehende Verbindungen mit neuen Inhalten gefüllt oder zweckorientiert neue Verbindungen gesucht werden“ (Schubert, 1995)¹. Gerade in der Phase der Initiierung bedeutet lokale Netzwerkarbeit deshalb immer auch den Einsatz von Zeit und

1 Schubert, Herbert et al.: Regionale Akteursnetzwerke. Analysen zur Bedeutung der Vernetzung am Beispiel der Region Hannover. Opladen 2001

Überzeugungsarbeit. Ebenso unabdingbar ist es, eine gemeinsame Vertrauensbasis zu schaffen, um allen Parteien den Nutzen der Kooperation deutlich zu machen.

Der Beginn dieser Zusammenarbeit war für alle Beteiligten nicht einfach. Jede Institution hat im Rahmen ihrer hoheitlichen Aufgaben eine Palette an Pflichten zu erfüllen und möchte sich mit ihrer speziellen Leistung von denen anderer Institutionen abheben. In der gemeinsamen Arbeitsgruppe haben alle Beteiligten die jeweiligen Kompetenzen und Schnittstellen definiert, um daran die speziellen Initiativen ausrichten zu können. Besonders positiv wurden die Kontaktabstimmungen zwischen den Projektmitarbeiterinnen der Kammern und den Berufsberatern der Agenturen durch die Teilnahme an den Teambesprechungen aufgenommen. Das JOBSTARTER-Team nutzte in diesem Rahmen die Möglichkeit, die Projektziele, -inhalte und -strategien sowie sich in eigener Person bekannt zu machen.

Fazit der gemeinsamen Arbeit

Besonders stolz sind wir auf die gemeinsame Organisation und Durchführung des „Tages der Ausbildungsvermittlung“ sowie die „Nachvermittlungsaktionen“ – beides festgeschriebene Maßnahmen zur Erfüllung des Ausbildungspaktes durch die Agenturen für Arbeit. Unter Einbeziehung der Beratungsleistungen von Ausbildungsberatern, Lehrstellenwerbern und unseren JOBSTARTER-Projektmitarbeitern wird es möglich, die Jugendlichen ganzheitlich zu beraten und zu informieren. Einerseits agieren Berufsberaterinnen oder Berufsberater, die die Jugendlichen schon über mehrere Monate oder gar Jahre betreuen. Andererseits stehen sowohl die Berater der Kammern als auch die Projektmitarbeiter als Partner in diesen Gesprächen zur Verfügung. Alle gemeinsam stellen den Jugendlichen die für ihr individuelles Leistungsniveau geeigneten Berufe vor, um mögliche Alternativen für eventuell zu hoch gesteckte Ziele aufzuzeigen. Hierbei weist das Berater-team auf den engen Bezug zur aktuellen Arbeitsmarkt- und Ausbildungsplatzsituation hin. Gleichmaßen ist es möglich, noch unbesetzte Ausbildungsplätze aus den Lehrstellenbörsen der Kammern an diesem Tag anzubieten und auf Anforderungen an eine Bewerbung für konkrete Unternehmen einzugehen.

Die Erfahrungen mit dieser Vorgehensweise sind unverkennbar positiv. Mit großem Engagement und mit einer neuen Qualität der Zusammenarbeit haben die Partner eine Verbesserung der Ausbildungssituation in Ostthüringen erreicht.

Literatur

Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Technologie und Arbeit: Berufsbildungsbericht 2007, Erfurt 2007.

Thüringer Pakt für Ausbildung 2007.

BIBB (Hrsg.): Der Ausbildungsmarkt und seine Einflussfaktoren. Ergebnisse des Experten-Workshops vom 1. und 2. Juli 2004, Bonn 2004.

BIBB (Hrsg.): Modernisierung beruflicher Bildung. BIBB – Beratung – International.

Autorin

Beate Rummel ist seit Januar 2007 Mitarbeiterin des JOBSTARTER-Projektes „Innovative Ausbildungs-offensive Ostthüringen“ bei der Handwerkskammer für Ostthüringen. Sie studierte von 1999 bis 2006 an der Friedrich-Schiller-Universität Jena Erziehungswissenschaften, Soziologie und Psychologie, was sie mit dem Titel Magistra Artium abschloss. Sie begann ihre berufliche Laufbahn als Sozialpädagogin in der Bildungsstätte der Handwerkskammer für Ostthüringen.

Kontakt

Handwerkskammer für Ostthüringen

Beate Rummel

Handwerkstraße 5

07545 Gera

Tel.: (03 65) 8 22 51 66

www.hwk-gera.de

Laufzeit des JOBSTARTER-Projektes

01.01.2007 – 31.12.2008

Förderkennzeichen

JO-02-132

Netzwerkmanagement für KMU – Erfahrungen aus Beratung und wissenschaftlicher Begleitung

Ausgehend von der wirtschaftlichen Situation beschreibt der Beitrag die Kooperation in JOBSTARTER-Bündnissen als einen Erfolg versprechenden Ansatz für Innovationen und Ausbildung in KMU und Handwerksbetrieben. Am Beispiel einer Potenzialanalyse wird gezeigt, wie sich inhaltliche Ansatzpunkte für die Kooperation in JOBSTARTER-Projekten identifizieren lassen. Die Verbindung zwischen Kooperations- und Innovationskompetenz wird hergestellt. Abschließend stellt der Beitrag Ansätze zur wissenschaftlichen Begleitung von JOBSTARTER-Bündnissen dar und erläutert die „reflexive Intervention“ als einen geeigneten Beratungsansatz für Innovationsbündnisse.

1. Besonderheiten von KMU

1.1 Wirtschaftliche Situation kleiner und mittlerer Betriebe

Innovationen sind in KMU und Handwerksbetrieben existenznotwendig. Sie können die Unternehmen zukünftig aber nur noch absichern, wenn diese durch Ausbildung und Einstellung junger Fachkräfte auch über eine ausreichende Innovationskompetenz verfügen.

Vor der Suche nach Erfolg versprechenden Ansätzen für Innovationen und Ausbildung in KMU und Handwerksbetrieben muss man zunächst nach deren wirtschaftlicher Situation fragen. Denn letztendlich sind Entwicklungsvorhaben für die Betriebe nur dann hilfreich, wenn sie einen erkennbaren Beitrag zur Verbesserung oder zum Erhalt ihrer Marktposition und Wettbewerbsfähigkeit heute und in Zukunft leisten.

Die aktuelle (personal-)wirtschaftliche Situation von KMU lässt sich mit folgenden Thesen beschreiben:

1. KMU und Handwerksbetriebe müssen dringend eigene, spezifische Antworten auf die wirtschafts- und sozialpolitischen Trends Globalisierung und Regionalisierung, Verkürzung der Innovationszyklen, Demografie und Migration finden.
2. Zu diesen Antworten gehört neben dem Streben nach Produktivität und „Einzigartigkeit“ (Volkholz, 2004) zunehmend Kooperation. So können auch

kleine Unternehmen ihren Kunden komplexe Angebote, einen ausreichenden Attraktivitäts- und Innovationsgrad der Produkte und neuartige, produktbegleitende Dienstleistungen bieten. Das Personal von KMU und Handwerksbetrieben muss dafür aber nicht nur eine exzellente Fachkompetenz besitzen, sondern auch kooperations- und innovationsfähig sein.

3. Nach wie vor gibt es eine unzureichende Verbindung von Innovations- und Personalentwicklungsstrategien innerhalb der Unternehmensstrategien von KMU und Handwerksbetrieben. Selbst eine Unternehmensstrategie wird nicht in jedem Fall bewusst entwickelt und kommuniziert.
4. Fachkräfte werden immer mehr zur Mangelware, verstärkt in strukturschwachen Regionen. Das Abwanderungsverhalten begabter junger Menschen in strukturstarke Regionen und in große bis mittlere Unternehmen hält seit Jahren ungebremst an. Die Zuwanderung ist dem gegenüber zu gering. Ländliche Regionen in Ostdeutschland verweisen zunehmend.
5. Kleine und mittlere Industrie- und Handwerksunternehmen benötigen daher geeignete Strategien zur Ausbildung, Gewinnung, Entwicklung und Bindung eines hochkompetenten Nachwuchses. Ausbildungsangebote im eigenen Unternehmen werden zunehmend zur Strategie der Wahl. Gute Auszubildende und Fachkräfte benötigen darüber hinaus gute Bedingungen, um ihr Fachwissen auch weiterzuentwickeln. Sie müssen es in die Produktentstehung und Firmenentwicklung einbringen können – sonst wird ihre Kompetenz nicht produktiv genutzt, zumindest nicht dauerhaft und an den „Brennpunkten“ des Unternehmens.

1.2 Rückwirkungen auf die Ausbildungssituation

Folgende Rückwirkungen der wirtschaftlichen Situation auf die Ausbildungssituation und das Ausbildungsverhalten von KMU und Handwerksbetrieben sind aktuell zu beobachten:

1. Gegenwärtig gibt es (noch) einen Ausbildungsplatzmangel durch Bewerberüberhang. Für spezielle Berufe fehlen aber auch schon Bewerberinnen und Bewerber. Hier entsteht ein wachsender Wettbewerb um die besten Schulabgängerinnen und Jungfacharbeiter.

2. Einige Unternehmen haben den Handlungsbedarf im Bereich der eigenen Ausbildung erkannt. Die KMU und Handwerksbetriebe müssten ihr Engagement für Ausbildung und für rechtzeitige, ausreichende Maßnahmen zur Berufsorientierung der Schülerinnen und Schüler aber noch ausbauen. Hierbei geht es zunehmend um Qualität – nicht mehr um Quantität der Maßnahmen.
3. Junge, kompetente Menschen suchen neben guten Ausbildungsplätzen attraktive Entwicklungsperspektiven nach der Ausbildung, beruflich wie privat. Um ihre weitere Abwanderung aus ländlichen, strukturschwachen Regionen zu verhindern, sind gerade auch KMU und Handwerksbetriebe gefragt. Sie haben die Chance, die fehlenden Perspektiven in der Region nicht zu bedauern, sondern aktiv Perspektiven im eigenen Umfeld zu schaffen. Dazu braucht es neben dem Geld vor allem gute Ideen, um verfügbare Ressourcen effektiv einzusetzen.

KMU und Handwerksbetriebe können in unterschiedlicher Weise reagieren, um diese Herausforderungen zu bewältigen.

1.3 Ansätze zur Verbesserung der Ausbildungssituation

Viele Betriebe suchen firmenintern nach einer Lösung. Dabei können gerade kooperative, firmenübergreifende Ansätze nachhaltig zur Verbesserung der beruflichen Ausbildung auch in strukturschwachen Regionen beitragen (vgl. Tabelle 1). Generell geht es darum, einen Handlungsansatz zu entwickeln, der deutlich mehr umfasst als nur den Prozess der Ausbildung in einem Betrieb: Er muss den gesamten Zeitraum von der Schulbildung über die Auswahl und Ausbildung geeigneter Bewerberinnen und Bewerber bis hin zu ihrem beruflichen Einsatz während und nach der Ausbildung betrachten. Und damit nicht genug: Er muss auch die Entwicklungsperspektiven und Lebensbedingungen für junge Familien in der Region im Auge haben. Das ist deutlich mehr, als viele KMU und Handwerksbetriebe heute schon für selbstverständlich halten. Dabei zeigt der Blick in Tabelle 1, dass eine Rückbesinnung auf vorhandenes Wissen – beispielsweise zu Fragen der Ausbildungsorganisation und Arbeitsgestaltung – und seine Verknüpfung mit kooperativen, firmenübergreifenden Ansätzen schon vieles bewirken kann.

Letztlich fordert jede dieser Varianten das Engagement der Geschäftsführungen und Fachkräfte in KMU und Handwerksbetrieben – und zumindest eine kurzzeitige Distanzierung vom Tagesgeschäft, damit diese wichtigen strategischen Aufgaben ausreichende Aufmerksamkeit finden. Sie sichern die Zukunft.

Firmeninterne Ansätze	Firmenübergreifende Ansätze
Motivation und Kompetenz von Geschäftsführungen bzw. Firmeninhaberinnen und -inhabern zur Ausbildung im eigenen Unternehmen	Strategische Kooperation mit Partnern in der Region, insbesondere Beteiligung an Maßnahmen zur Berufsorientierung und zur Ausbildungsbefähigung benachteiligter Jugendlicher
Auswahl tatsächlich geeigneter Auszubildender (keine Überforderung, auch nicht durch Unterforderung)	Beteiligung an Innovations- und Ausbildungsnetzwerken
Gewinnungs-, Einsatz-, Entwicklungs- und Übernahmestrategien für Auszubildene (Marketing, Ausbildungs- und Arbeitsorganisation, anspruchsvolle Arbeitsaufgaben und persönliches Coaching, Beteiligung und Selbstverantwortung, Unterstützungsangebote)	Organisation regionaler Firmenkontaktveranstaltungen, Ausbildungsmessen, Mitwirkung in Arbeitskreisen Schule – Wirtschaft
Wirksame Instrumente zur Ansprache und Rekrutierung geeigneter Auszubildender (Marketing, frühzeitige und wirkungsvolle Ansprache von Schülerinnen und Schülern, Eltern und Lehrerinnen und Lehrern im Rahmen der Berufsorientierung, Angebot von Praktika)	Umsetzung kooperativer Ausbildungsmodelle, wie z.B. Ausbildungsverbünde

Tab. 1: Mögliche Reaktionsweisen auf die aktuelle Ausbildungssituation

Welche besonderen Zugänge bietet nun JOBSTARTER, um die Ausbildungssituation von KMU und Handwerksbetrieben zu verbessern?

2. Kooperation in JOBSTARTER-Netzwerken als Chance zur Innovation

Die Erschließung von Innovationspotenzialen gelingt Betrieben im Allgemeinen über folgende strategische Wege:

1. Erkennen und Ausbau von Stärken in Bezug auf einen vorhandenen oder zukünftigen Kundenbedarf,
2. Entwicklung sowie kritische Prüfung eines klaren Innovationsziels,
3. intensive Nutzung und Weiterentwicklung von verfügbaren Potenzialen zur Zielerreichung, unter Umständen in Kombination mit der
4. Überwindung von bewusst gemachten Defiziten und Schwächen.

Diese Wege können Unternehmen individuell, in Kooperation mit guten Partnern, aber auch in Netzwerken beschreiten. Netzwerke oder Innovationsbündnisse bieten die Möglichkeit zum Einsatz erheblich erweiterter Potenziale. Dabei wird ein Nutzen erzeugt, der allein nicht erreichbar wäre. In Anbetracht begrenzter Ressourcen von KMU und Handwerksbetrieben also eine echte Alternative zu Alleingängen!

Hier setzen auch die besonderen Chancen der Zusammenarbeit in regionalen JOBSTARTER-Netzwerken an: KMU und Handwerksbetriebe können durch strategische Kooperationen zusätzliche Ressourcen für neuartige Ausbildungsangebote erschließen, die den erforderlichen Blick auf den Gesamtprozess von der Schule bis zum Berufseinstieg beinhalten. Dieser Erfolg setzt jedoch voraus, dass die Netzwerkkooperation gelingt.

JOBSTARTER bietet u.a. zur begründeten Ausrichtung der Netzwerkaktivitäten die Möglichkeit von Potenzialanalysen an. Um speziell auf den regionalen Bedarf abgestimmte Ziele, Handlungsfelder und Maßnahmen herzuleiten, ist eine fundierte Potenzialanalyse auf aktuellem Stand eine gute Grundlage. Wenn eine solche Analyse die Anbieter- und die Nachfrageseite beachtet, kann sie dazu beitragen, Ausbildungsangebote und Ausbildungsnachfrage regional passgenau aufeinander abzustimmen. Denn auch hier zeigt die Erfahrung: Die Quantität der Ausbildungsplätze reicht allein nicht aus, um die Ausbildungsprobleme einer Region dauerhaft zu lösen. Erst eine hohe Qualität in der Ausbildung in Verbindung mit qualitativ gut geeigneten Bewerberinnen und Bewerbern hilft, Ausbildungsabbrüche zu vermeiden. Mit Verweis auf die Inhalte von Tabelle 1 sei hier noch einmal betont, dass nicht immer die Auszubildenden mit einer höherwertigen Vorbildung die wirklich besten Kandidatinnen und Kandidaten für einen konkreten Ausbildungsplatz sind. Erwartungen und Inhalte müssen in beide Richtungen – Betrieb wie Bewerber – übereinstimmen. Und: Erwartungen dürfen – ebenfalls von beiden – auch nicht enttäuscht werden!

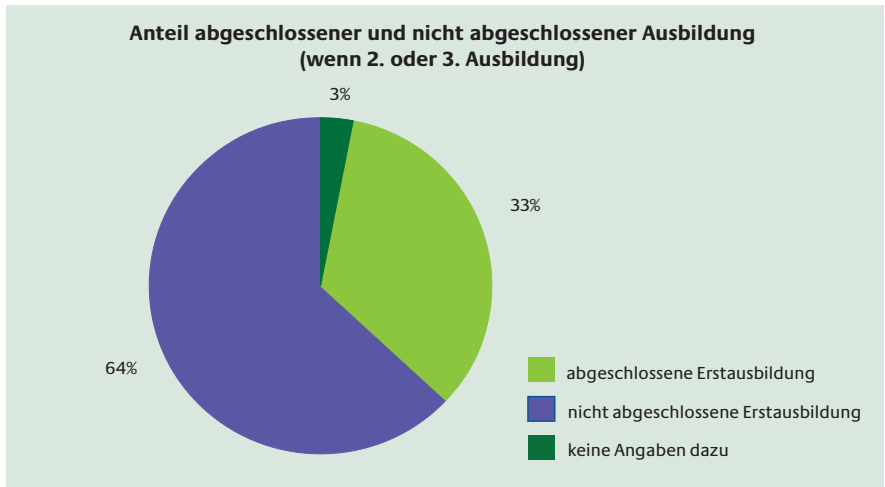


Abb. 1: Ausbildungsabbrüche in einer Region (N = 737)

Diesbezüglich schlummern in einigen Regionen noch erhebliche Potenziale. Beispielsweise zeigt eine aktuelle Potenzialanalyse im südlichen Sachsen-Anhalt folgendes Bild der Ausbildungsabbrüche (vgl. Abbildung 1).

In der untersuchten Grundgesamtheit von 737 Auszubildenden befinden sich derzeit 91 Jugendliche in der zweiten oder dritten Ausbildung. Von diesen 91 Befragten schlossen 33 Prozent die erste Berufsausbildung ab, 64 Prozent jedoch nicht. Die Analyse ging an dieser Stelle tiefer und fragte nach den Ursachen.

Als Hauptgrund für den Abbruch der ersten Ausbildung nannten die Jugendlichen nicht inhaltliche Probleme, sondern zu einem überraschend großen Anteil persönliche Differenzen zwischen den Auszubildenden und den Ausbildungsbetrieben. Erst an zweiter Stelle kamen ungenügende schulische Leistungen und eine zu geringe Höhe des Ausbildungsgehaltes (jeweils 11,4%). Neben familiären Gründen (10%) wurde der Abbruch von 7,1% der Jugendlichen auf eigenes Desinteresse zurückgeführt. Abbildung 2 veranschaulicht dieses Ergebnis.

46 Prozent der befragten, sich gegenwärtig in Ausbildung befindenden Jugendlichen erlernen nicht ihren Wunschberuf. Hier ist interessant, wie die Jugendlichen in solchen Fällen ihre Ausbildungsstelle ausgewählt haben. Die Abbildungen 3 und 4 stellen die im Rahmen der Berufsorientierung genutzten Informationsquellen dar.

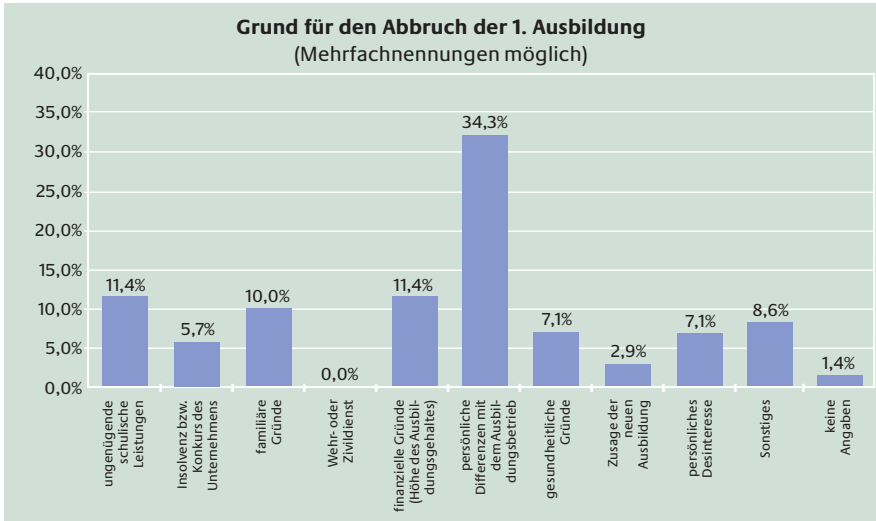


Abb. 2: Gründe für die Ausbildungsabbrüche in einer Region (N = 737)

Sie zeigen, dass die Beratung durch regionale Berufsinformationszentren der Agentur für Arbeit in dieser Region häufiger zu einer Ausbildung in einem „Nichtwunschberuf“ führte, als dies bei der Nutzung anderer Informationsquellen zur Berufsorientierung der Fall war. Die Folge waren erhöhte Abbruchquoten. Die Ursachen dafür können vielfältig sein. Das BIZ hat ein anderes Ziel (hohe Vermittlungsquote) als die Azubis (sie wollen einen „guten“ Ausbildungsplatz finden) und die Betriebe (sie suchen einen passgenauen, engagierten Azubi). Die Analyse wies auf folgende Möglichkeiten zur Potenzialerschließung in der Region hin:

- Bessere Beratung der Schülerinnen und Schüler im Rahmen einer frühzeitigen Berufsorientierung,
- genauere Er- und Vermittlung von Berufsbildern,
- Sensibilisierung aller Partner durch persönliche Begegnungen und Erfahrungen (Firmengespräche in Schulen, Praktika, Testtage etc.),
- intensivere Beratung der Auszubildenden und der Ausbildungsbetriebe im Prozess der Bewerberauswahl und der Ausbildung selbst.

Letztlich deuten die Ergebnisse auf eines sehr deutlich hin: Der regionale Kooperationsprozess sollte früher beginnen und – im Sinne der besseren Potenzial-

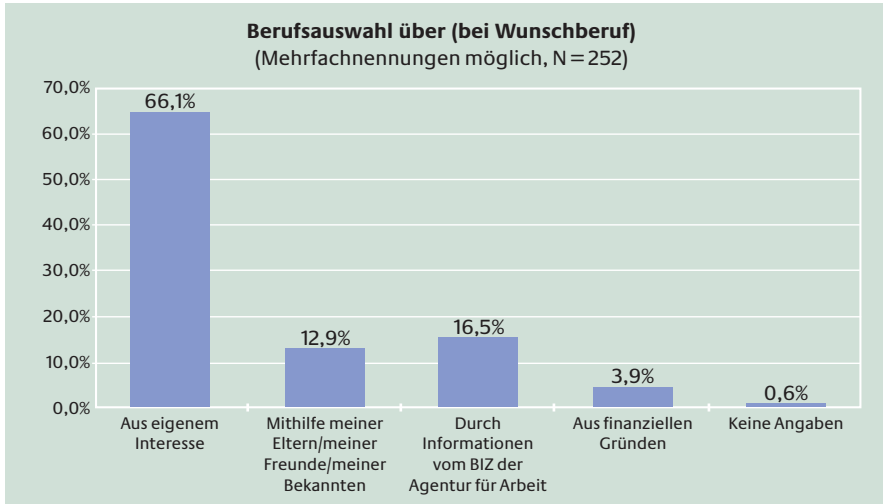


Abb. 3: Quellen der Berufsorientierung bei Wunschberufen

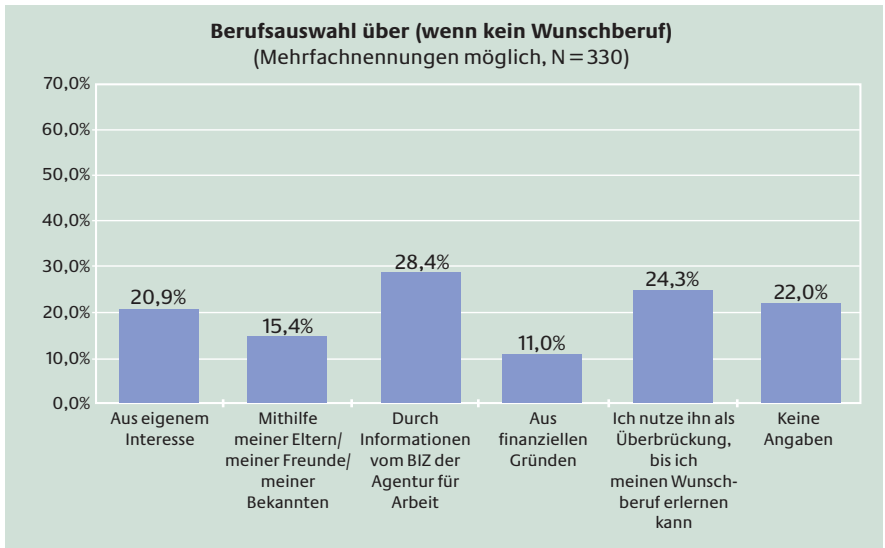


Abb. 4: Quellen der Berufsorientierung bei Nichtwunschberufen

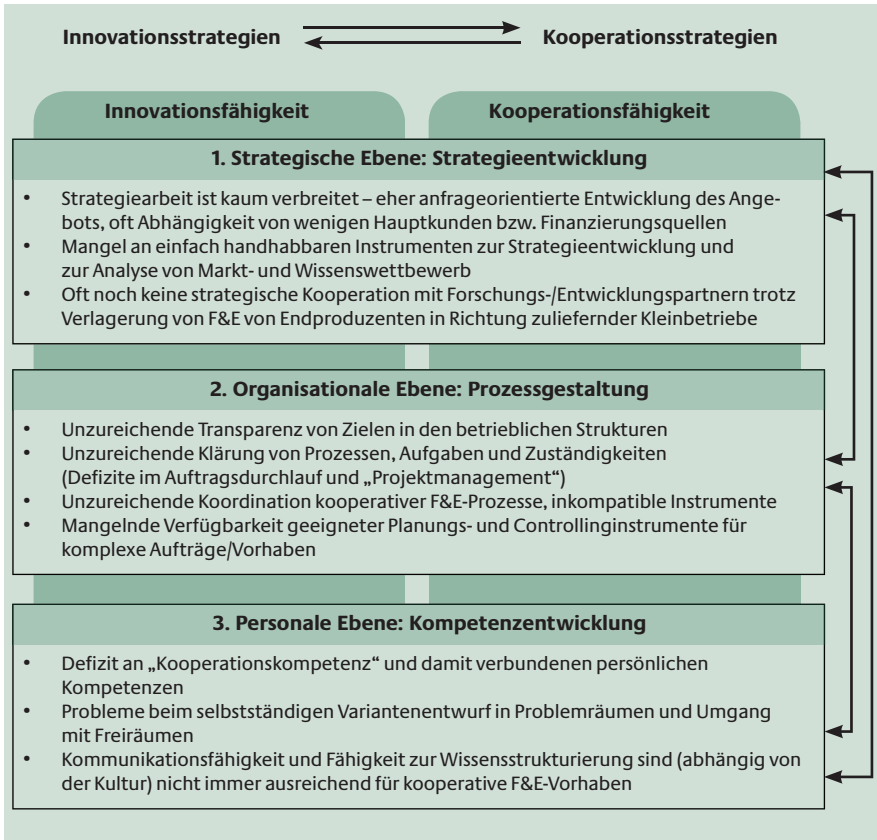


Abb. 5: Zusammenhang von Innovations- und Kooperationsfähigkeit und aktuelle Defizite von KMU und Handwerksbetrieben

nutzung für Innovationen – zukünftig noch stärker auf eine passgenaue Vermittlung ausgerichtet sein. Aktuelle Zahlen können dabei helfen, Sensibilitäten zu stärken und Engagement zu erzeugen. Dies gilt besonders für solche Stellen, an denen zuvor die Meinung vorherrschte, schon alles Erdenkliche getan zu haben.

Abbildung 5 weist abschließend auf den Zusammenhang von Innovations- und Kooperationsfähigkeit hin. Ausgehend von gegenwärtig wahrzunehmenden Defiziten in KMU und Handwerksbetrieben zeigt sie, welcher Handlungsbedarf

in Bezug auf eine verbesserte Strategiearbeit, Prozessgestaltung und personelle Handlungskompetenz besteht. Diese Defizite beziehen sich zunächst auf die unternehmensinternen Prozesse, wirken sich aber auch auf jede Kooperation aus. Sich auf diese Herausforderungen einzulassen ist Voraussetzung für eine erfolgreiche Netzwerkarbeit im Programm JOBSTARTER.

Wenn diese Ebenen beachtet und die Anforderungen im Bereich Strategieentwicklung, Prozessgestaltung und Kompetenzentwicklung in der Netzwerkarbeit umgesetzt werden, kann JOBSTARTER nicht nur zusätzliche Ausbildungsplätze schaffen, sondern auch zur Innovationsfähigkeit der im Programm mitwirkenden Unternehmen und Partnerinstitutionen beitragen.

3. Ansätze zur wissenschaftlichen Begleitung von JOBSTARTER-Bündnissen

Zur wissenschaftlichen Begleitung von Innovationsbündnissen bieten sich vier Varianten an:

1. Bearbeitung wissenschaftlich relevanter Fragestellungen am Beispiel der beobachteten Netzwerkprozesse und -ergebnisse
2. Externer, konzeptionell geleiteter Entwurf von Varianten für Ziel und Vorgehen als „Input“ in das Netzwerk (Basis können Analysen, neuartige Ansätze oder der Vergleich und angepasste Transfer guter Ansätze Dritter sein – „Benchmarking“)
3. Strategieberatung von Netzwerken, insbesondere im Rahmen der Konzeptionsentwicklung vor Beginn der Umsetzung
4. Begleitende (formative) Evaluation, Ziel ist die Verknüpfung von Unternehmens- und Netzwerkentwicklung, um übergreifende strategische Ziele zu erreichen

Für die wissenschaftliche Zusammenarbeit mit JOBSTARTER-Bündnissen lassen sich – je nach deren Anspruch und Zielen – diese Varianten auch koppeln. Aus der Entwicklungsberatung sowie formativen Evaluation von bisher 90 Innovationsnetzwerken haben wir Folgendes gelernt:

Die Erfolgswelt von Innovationsnetzwerken ist eine klare Zielorientierung der Partner auf der Grundlage einer schlüssigen Gesamtstrategie. Dazu kommt ein begleitendes Ziel- und Ergebniscontrolling im Umsetzungsprozess. Netzwerke „der

Netzwerkarbeit halber“ finden keine lange Akzeptanz, weil Ergebnisse ausbleiben. Innerhalb der gemeinsamen Strategie sind unter anderem folgende Fragen zu beantworten:

- Wer und wo sind unsere „Kunden“?
- Welchen Bedarf dieser Kunden erfüllen wir mit welchen Angeboten besonders (Vergleich mit den Wettbewerbern)?
- Welche aktuellen Herausforderungen stellen sich in unserem Themenfeld?
- Wo genau streben wir deshalb einen Innovationsschub an?
- Welche Potenziale können wir dafür wie aktivieren, nutzen und ausbauen?
- Welche Meilensteine realisieren wir dafür?
- Wie messen und bewerten wir unseren Erfolg?
- Wie stellen wir uns und unseren Erfolg nach außen dar?

Diese Fragen bringen wir als externe Partner in den Beratungsprozess ein. Dabei haben wir die „reflexive Intervention“ (Moldaschl, 2005) als besonders erfolgversprechenden Beratungsansatz schätzen gelernt und auf den Gegenstandsbereich Innovationsnetzwerke angepasst.

4. Ausgestaltung eines geeigneten Beratungsansatzes

In den fast zehn Jahren seines Bestehens ist im Team der MA&T Organisationsentwicklung GmbH ein Bild „guter Beratung“ von Innovationsbündnissen gereift, das sich durch fünf Merkmale auszeichnet:

1. Wissenschaftlichkeit

„Gute“ Beratung von Innovationsbündnissen setzt begleitend zum Beratungsprozess einen kontinuierlichen Abgleich mit dem Stand der wissenschaftlichen Forschung und einen eigenständigen Beitrag innerhalb einschlägiger Forschungsgebiete (Netzwerkmanagement und Innovationsforschung) voraus. Deshalb versteht sich die MA&T GmbH als Forschungs- und Beratungsunternehmen. So wird eine Beratung auf dem hochdynamischen „Stand des Wissens“ realisiert, selbst evaluiert und weiterentwickelt. Auf diese Weise können wir dem Kunden gegenüber sichern, dass er eine Beratung auf wissenschaftlicher Grundlage, mit Sachkunde und Sorgfalt erhält.

2. Verbindung von kundenorientierten Innovationen und Management

„Gute“ Beratung erfordert Fachgrenzen überschreitendes Denken. Erfolgreiche Netzwerkarbeit hat immer einen fachlich-inhaltlichen Fokus und einen Managementanteil. Die Strategie- und Umsetzungsberatung muss beide Schwerpunkte miteinander verbinden. Dabei soll ausgehend von den Kundenanforderungen und den besonderen Kompetenzen der Bündnispartner eine Umsetzungs-(und damit: Management-)Strategie entstehen, die erkannte Innovationspotenziale erschließt. Diese muss mit angemessenen Prozessen zur Umsetzung hinterlegt werden.

3. Anschlussfähigkeit

„Gute“ Beratung erfordert zudem eine Kopplung von Methoden- und Fachwissen. Dabei muss sie immer an die vorhandene Arbeits- und Kooperationskultur sowie an den im Bündnis vorhandenen Wissensstand anschließen. Das Beratungsangebot muss an den gewohnten Denkwelten der Bündnispartner ansetzen und diese schrittweise ausweiten. Damit wächst der Suchraum für Lösungen – und der Horizont des Möglichen. Die Beratung muss nicht nur die gängigen Denk- und Arbeitsstrukturen im Bündnis erfassen und spiegeln. Sie soll auch die Anregung geben zu überdenken, wie diese Strukturen den angestrebten Zielen angepasst werden können.

4. Verantwortlichkeit

„Gute“ Beratung übernimmt die Verantwortung für den Arbeitsprozess. Sie lässt die Verantwortlichkeit für die Ziele und das Ergebnis in letzter Instanz aber immer bei den Bündnissen. Ausdrücklich: Es kommt nicht darauf an, dass ein Bündnis die Ansichten und Meinung einer Beraterin oder eines Beraters zu einer Sachfrage übernimmt. Vielmehr ist es wichtig, Wissen aus verschiedenen Perspektiven zusammenzuführen und Sachargumente auf hohem Niveau herzuleiten, auszutauschen und abzuwägen. Die Entscheidung im Prozess des Abwägens treffen die Bündnispartner. Dabei müssen sie neben den Kundenerwartungen und dem Stand des Wettbewerbs auch die im Bündnis verfügbaren oder in absehbarer Zeit erreichbaren Ressourcen beachten.

5. Balance

„Gute“ Beratung beachtet die kognitive, volitive und emotionale Balance im Beratungsprozess. Ein Ziel muss anspruchsvoll sein, aber auch erreichbar, denn sonst hat es keine motivierende Wirkung. Alle Partner müssen die angestrebte Innovation als so positiv und nützlich erleben, dass sie auch bei (regelmäßig!) auftretenden

Herausforderungen und Schwierigkeiten die Energie für deren Überwindung aufbringen. Dazu gehört neben anspruchsvoller inhaltlicher Arbeit auch der Spaß an der Kooperation mit den Partnern, der unter anderem von der Qualität der Beziehungen und den erlebbaren Erfolgen abhängt. Die Aussicht auf diesen gemeinsamen Erfolg sollte in jeder Beratungsaktion spürbar werden.

Nach unserer Erfahrung entspricht diesem Anspruch am besten die dialogische und reflexive Beratung (Moldaschl, 2005; Regber et al., 2007).

Literatur

Capgemini (2007): Demographische Trends 2007. Analyse und Handlungsempfehlungen zum Demographischen Wandel in deutschen Unternehmen. Offenbach.

Ernst & Young AG (2007): Mittelstandsbarometer 2007. Der deutsche Mittelstand – Stimmungen, Themen, Perspektiven. Stuttgart.

Kröhnert, van Olst, Klingholz (2005): Deutschland 2020 – Die demografische Zukunft der Nation. Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung. Berlin.

Moldaschl, M.: Reflexive Beratung – ein Geschäftsmodell? In: Mohe, M. (2005): Innovative Beratungskonzepte. Ansätze, Fallbeispiele, Reflexionen, Leonberg, S. 43–68.

Regber, H.; Stahn, G.; Wetzel, R.; Moldaschl, M. (2007): Ein Schritt vor, ein Blick zurück. Vignetten, Hintergründe und Empfehlungen für ein nachhaltiges Veränderungsmanagement.

Stahn/Lilie (2006 und 2007): Potenzialanalyse zum JOBSTARTER-Projekt der Fortbildungsakademie der Wirtschaft (FAW) gGmbH Merseburg „Für unsere Jugend gemeinsam Zukunft schaffen“, Teil 1 und Teil 2 (unveröffentlicht).

TEC GmbH (2006): Personalstudie Mittelstand. TEC International Germany GmbH. Wiesbaden.

Thiele, M. und Stahn, G. (2007): Unternehmenskultur als Basis erfolgreicher Kooperation. Tagungsband der BMBF-Tagung „Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“.

Unger, H. und Stahn, G. (2006): Strategische Unternehmens- und Personalentwicklung im Dialog. In: QUEM Materialien 2006, Nr. 72, S. 56–93.

Volkholz, V. (2004): Einzigartigkeit gestalten: Zu Vielfalt und Individualität von Unternehmen. Stuttgart.

Autorin

Dr. Gudrun Stahn, Arbeitspsychologin und geschäftsführende Gesellschafterin der MA&T Organisationsentwicklung GmbH in Magdeburg (www.ma-t.de), führt seit 1997 Forschungs- und Beratungsprojekte zur Organisationsentwicklung von Unternehmen und Innovationsbündnissen durch. Schwerpunkte ihrer Arbeit sind Entwicklungskonzeptionen und damit verbundene Potenzialanalysen, das Coaching von Veränderungs- und Umsetzungsprozessen sowie deren formative Evaluation.

Kontakt

MA&T Organisationsentwicklung GmbH
Gerhart-Hauptmann-Straße 34
39108 Magdeburg
E-Mail: gudrun.stahn@mat-md.de
www.ma-t.de

Erfolgreiche Kooperation mit kleinen und mittleren Unternehmen – neue Bildungsdienstleistungen

Aus- und Weiterbildung für kleine und mittlere Unternehmen ist eng verbunden mit der Frage nach angemessenen und effektiven Strukturen sowie Formen der betrieblichen Qualifizierung und der Rolle, die Bildungsdienstleister in diesem Prozess spielen müssen. Soll der Lernort Betrieb seine Vorzüge voll entfalten, bedarf es entsprechender „berufspädagogischer Vor-Ort-Kompetenz“. Das heißt, es sind solche Lernmethoden, -verfahren und -hilfen zu entwickeln oder zu modifizieren, die konkret auf das arbeitsplatzbezogene Lernen im Unternehmen selbst gerichtet sind.

Gemeinsam mit regionalen Partnerunternehmen der Metall-, Elektro- und Kunststoffbranche verfolgt das Schweriner Ausbildungszentrum (SAZ) das Ziel, an Lernorten in der Produktion Lernprozesse zu initiieren, die sich verstärkt an aktuellen technischen, organisatorischen und sozialen Erfordernissen moderner Arbeitssysteme orientieren. Gleichzeitig eröffnen sie den Betrieben die Möglichkeit, die Potenziale der gestaltungsoffenen Ausbildungsordnungen voll auszuschöpfen. Vor allem mit dem Einsatz von Service-Aus- und Weiterbildnerinnen und -Weiterbildnern hat das SAZ eine neue Dienstleistung geschaffen, die Betriebe dazu anregt und befähigt, ihren Nachwuchs selbst auszubilden. Im Mittelpunkt ihrer Arbeit steht die Einrichtung, Gestaltung und Bewertung von Lernorten in der Produktion sowie die Qualifizierung der ausbildenden Fachkräfte und Ausbildungsbeauftragten der Betriebe. Hierdurch wird zum einen die Ausbildung im dualen System auch für Kleinunternehmen attraktiver. Zum anderen wird eine Entwicklung in Gang gesetzt, die gewährleistet, dass sich die betriebliche Aus- und Weiterbildung zunehmend an den aktuellen Anforderungen der Arbeitsrealität ausrichten kann und so spürbar zum betrieblichen Wertschöpfungsprozess beiträgt.

Vom Bildungsträger zum Bildungsdienstleister

Im Jahr 2006 hat das Schweriner Ausbildungszentrum den BIBB-Modellversuch EPOS (Entwicklung innovativer Potenziale in der gestaltungsoffenen Berufsausbildung durch den Einsatz eines Service-Aus- und Weiterbildners in KMU) erfolgreich abgeschlossen. Die in diesem Modellversuch entwickelte neue Bildungsdienstleistung „Service-Aus- und Weiterbildner/-in“ ist in den Unternehmen



angekommen und hat sich fest im Angebot des SAZ etabliert. Vor allem in den zurückliegenden zehn Jahren ist es uns gelungen, eine Strategie der Modernisierung in der Berufsbildung für kleine Unternehmen umzusetzen. Die Netzwerkorientierung in ihrer Ausformung als regionale Verbundausbildung prägt unsere Entwicklung. Den Kern unserer Strategie bilden innovative Ausbildungsmethoden, die eine Umsetzung spezifischer einzelbetrieblicher Bedürfnisse in Lernkonzepte ermöglichen und am betrieblichen Arbeitsplatz angesiedelt sind.

Entscheidende Ansätze in unserem Gesamtkonzept sind

- der Aufbau und die Weiterentwicklung unterschiedlicher Verbundsysteme, wobei den Kern der regionale Verbund eines

Bildungsdienstleisters mit kleinen Unternehmen bildet.

- die Methodik der aus- und weiterbildungsgerechten Betriebsaufgabe. Sie ermöglicht es, eine praktische Arbeitsaufgabe in ein individuelles und maßgeschneidertes Lernkonzept zu überführen.
- der Weg vom Bildungsträger zum Bildungsdienstleister, wobei eine kompromisslose Kundenorientierung das ursprüngliche Aktivitätsfeld des Bildungsträgers ganz wesentlich erweitert. Kernidee ist hierbei die Optimierung des Dienstleistungsprozesses im Verbundsystem.

Nach unserer Erfahrung können die standardisierten Bildungsangebote in Lehrgangs- und Seminarform den spezifischen Anforderungen kleiner Unternehmen nur noch sehr bedingt entsprechen. Deshalb werden die neuen Dienstleistungsprozesse als gemeinsames Lernen und Entwickeln mit dem

Kunden konzipiert. Dabei entstehen maßgeschneiderte und individuelle Lernkonzepte, die sowohl für das Unternehmen als auch für den Bildungsdienstleister ökonomisch machbar sind.

- der Aufbau und Ausbau von Vertrauensketten mit Unternehmen und Konzepten zur Kundenbindung.
- Benchmarking und Selbstbewertungskonzepte für Bildungsdienstleister. Im Vordergrund stehen dabei Kundenorientierung, maßgeschneiderte Bildungskonzepte und betriebswirtschaftliche Konzepte, um den Nutzen von Dienstleistungen zu ermitteln und ein umfassendes Qualitätssicherungssystem aufzubauen. Bildungscontrolling und Bildungsmarketing sichern dabei den Erfolg.
- Organisationsentwicklung und Personalentwicklung beim Bildungsdienstleister. Dabei wurden bisherige Organisations- und Personalstrukturen infrage gestellt und durch die Verknüpfung von Linienorganisation und Projektorganisation zu einer neuen Qualität geführt. Dieser nicht konfliktfreie Prozess zwischen Projektleitung und Führung der Linienorganisation konnte bisher erfolgreich gestaltet und weiterentwickelt werden. So vollzieht sich gegenwärtig die Abstimmung zwischen Linien- und Projektorganisation im Rahmen eines Koordinationsausschusses, der aus Funktions- und Objektverantwortlichen besteht. Dabei ist die Stelle des Leiters dieses Ausschusses mit entsprechenden Informationsrechten, Beratungsrechten und Entscheidungskompetenzen ausgestattet.

Es ist kein leichter, aber ein notwendiger Weg, diesen Veränderungsprozess zu vollziehen. Er umfasst, wie dargestellt, nicht nur die Entwicklung neuer Bildungsdienstleistungen einschließlich der erforderlichen Marketing- und Finanzierungsstrategien. Er erfordert vor allem auch die interne Wandlung des Bildungsträgers über Personal- und Organisationsentwicklung hin zum serviceorientierten Bildungsdienstleister. Wie sich dieser Prozess gestalten lässt, soll nachfolgend erläutert werden: Kennzeichnendes Merkmal und Ausgangspunkt ist die arbeitsplatzorientierte Qualifizierung.

Um wettbewerbsfähige und zukunftsgerichtete Unternehmensstrukturen zu erhalten oder neu aufzubauen, müssen die organisatorischen, qualifikatorischen und technischen Voraussetzungen hierfür geschaffen werden. Die kleinen Industrieunternehmen der Region brauchen insbesondere Unterstützung, um technisch-organisatorische Veränderungen zu vollziehen, neue Arbeitsorganisa-

tionsformen einzuführen, die moderne Informations- und Kommunikationstechnik (insbesondere computergestützte Prozesssteuerung) anzuwenden und neue Qualifizierungsstrategien zu entwickeln und umzusetzen. Vor allem Konzepte, wie „Lernen in der Arbeit“, „arbeitsplatzbezogenes Lernen“ und „arbeitsimmanente Qualifizierung“, können als wichtige Wege gelten, um die Kompetenzen in den Unternehmen zu entwickeln und zu erweitern.

Im Zuge der technologischen und organisatorischen Entwicklungen ist es kaum mehr möglich, im Aus- und Weiterbildungszentrum Aufgaben und Anforderungen zu simulierenden. Aufgrund dieses Transferproblems kann die Nutzung von Lernprozessen in der Produktion durchaus eine Erfolg versprechende Perspektive eröffnen. Wie sehr die Bedeutung des Lernortes Arbeitsplatz in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung zugenommen hat, zeigt das zunehmende Interesse von Unternehmen an Weiterbildungsangeboten, die betriebliches Lernen integrieren. Der unaufhaltsame Bedeutungszuwachs des Lernortes Arbeitsplatz ist der Motor einer zukunftsorientierten Berufsbildung. Hier spielt gleichsam die Musik, und von hier aus werden Tempo, Dynamik und Komplexität bestimmt.

Wir konnten folgende Vorbehalte und Befürchtungen identifizieren, die einer hohen Dynamik betrieblicher Aus- und Weiterbildung in KMU entgegenstehen:

- dass der Lernort Betrieb durch hohe außerbetriebliche Ausbildungsanteile zu kurz kommt.
- dass der Transfer außerbetrieblich erworbener Kenntnisse und Fertigkeiten in die betriebliche Praxis uneffektiv ist.
- dass die Aus- und Weiterbildung durch hohe Wegezeiten und Kosten für außerbetriebliche Ausbildungsanteile zu teuer wird.
- dass die Unternehmen nicht über die nötige berufspädagogische Kompetenz verfügen, um die duale Ausbildung zu gestalten und dabei die betrieblichen Interessen ausreichend zu berücksichtigen.

Außerdem wissen die kleinen und mittleren Unternehmen nur wenig über die Veränderungsprozesse, die sich mit der Einführung neuer gestaltungsoffener Ausbildungsordnungen ergeben und die den Betrieben neue, flexible, technikoffene Rahmenbedingungen für die betriebliche Ausbildung eröffnen. Die kleinen und mittleren Unternehmen sind die Hauptträger der beruflichen Ausbildung in Mecklenburg-Vorpommern. Gerade in einem so sensiblen Bereich wie dem der Einführung neuer Berufe müssen sie deshalb in der Lage sein, sich mit den

neuen Aufgaben zu befassen und solide daran zu arbeiten. Sie sollten zum einen die Vorzüge der Neuregelung nutzen können und zum anderen eine Aus- und Weiterbildung aufbauen, die allen qualitativen Ansprüchen standhält. Will man die Vorzüge gestaltungsoffener Curricula voll entfalten, um die betrieblichen Potenziale in KMU zu nutzen und die Ausbildung weiter zu flexibilisieren, bedarf es entsprechender „berufspädagogischer Vor-Ort-Kompetenz“. Das heißt, es sind solche Lernmethoden, -verfahren und -hilfen sowie Organisationsformen zu entwickeln oder zu modifizieren, die sich konkret am arbeitsplatzbezogenen Lernen im Unternehmen selbst orientieren.

Für den externen Bildungsdienstleister stehen dabei Einrichtung, Gestaltung und Bewertung von Lernorten in der Produktion im Mittelpunkt des Interesses. Hinzu kommen die Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der Ausbildungsbeauftragten, welche die fachliche und pädagogische Betreuung übernehmen, und schließlich die Initiierung institutionsübergreifender selbst gesteuerter Lernprozesse.

Einsatz von Service-Aus- und Weiterbildnern

Vor allem mit dem Einsatz von Service-Aus- und Weiterbildnerinnen und Weiterbildnern wurde eine neue Bildungsdienstleistung geschaffen, die Betriebe dazu anregt und befähigt, ihren Nachwuchs selbst auszubilden. Ihr vorrangiges Ziel ist es, an Lernorten in der Produktion Lernprozesse zu initiieren, die sich verstärkt an aktuellen technischen, organisatorischen und sozialen Erfordernissen moderner Arbeitssysteme orientieren.

Hierdurch wird

- zum einen die Ausbildung im dualen System auch für Kleinunternehmen attraktiver gemacht,
- zum anderen die berufliche Handlungskompetenz erweitert. Sie befähigt die Facharbeiterinnen und Facharbeiter, die zunehmende Komplexität ihrer beruflichen Umwelt zu begreifen und durch ziel- und selbstbewusstes, reflektiertes und verantwortliches Handeln zu gestalten.

Dieses neue berufspädagogische Vermittlungskonzept unterstützt die Unternehmen bei ihrem Angebot von Ausbildungsplätzen. Es qualifiziert sie für

die flexible Umsetzung gestaltungsoffener Ausbildungsordnungen sowie die unabdingbare Verzahnung von beruflicher Erstausbildung und beruflicher Fortbildung, die sich aus den betrieblichen Anforderungen ergibt. Mit dem Einsatz von Service-Aus- und Weiterbildnerinnen und Weiterbildnern gelingt es, unter immer heterogeneren und KMU-spezifischen Rahmenbedingungen die erforderlichen Qualifikationen zu sichern. Dies gilt sowohl für eine gestaltungsoffene und flexible Erstausbildung als auch für die Verknüpfung von betrieblicher Aus- und Weiterbildung.

Dabei wird ein effektives Wissensmanagement zwischen den Partnern im Modellversuch organisiert. Dessen Zweck ist es, sowohl beim SAZ als auch bei den Unternehmen berufspädagogische Kompetenzen nachhaltig zu entwickeln. Sie gewährleisten Dynamisierung, Flexibilisierung und Gestaltungsoffenheit der beruflichen Bildung und treiben die Entwicklung zu lernenden Unternehmen voran.

Eingesetzt wird dieses neue Konzept der Service-Ausbildung vor allem in Firmen der Metallbranche, die vorwiegend über CNC-basierte Produktionssysteme oder moderne Montagearbeitsplätze verfügen, Kunststofffirmen, die neue Technologien in der Kunststoffverarbeitung einführen, und Multimediafirmen, die am Anfang ihrer Entwicklung stehen und auf diesem Wege Ausbildungs- und Personalentwicklungsstrukturen aufbauen wollen.

Bei den Berufen handelt es sich um

- Mechatroniker/-in im Metall/Elektro-Bereich und die neuen Metallberufe,
- den neuen Beruf Verfahrensmechaniker/-in für Kunststoff- und Kautschuktechnik und
- die IT-Berufe Fachinformatiker/-in und IT-System-Elektroniker/-in.

Die drei Firmengruppen werden von je einer Service-Aus- und Weiterbildnerin oder einem Service-Aus- und Weiterbildner betreut. Er oder sie kommt vom Bildungsdienstleister SAZ und koordiniert und unterstützt die Aus- und Weiterbildung vor Ort. Auf diese Weise werden neue betriebliche Ausbildungsplätze geschaffen und betriebliche Aus- und Weiterbildungsprozesse miteinander verknüpft.

Die Aus- und Weiterbildung wird weitestgehend in die Unternehmen verlagert. Nur zu einem sehr geringen Anteil werden Lerninhalte im Schweriner Ausbildungszentrum realisiert. In den Unternehmen (Bearbeitungszentren, Fachwerkstätten im Fertigungsbereich und Fertigungslinien) erfolgt die produktorientierte



Abb. 1: Service-Aus- und Weiterbildner/-innen als Schnittstelle

und produktionsmittelorientierte Qualifizierung. Im Rahmen des Modellversuches wird dieses System gegenwärtig durch die Kooperation von Lernorten ausgestaltet. Die produkt- und produktionsmittelorientierte Aus- und Weiterbildung wird hierbei um eine produktionsintegrierte Aus- und Weiterbildung erweitert.

Bei den Ausbildungsberufen handelt es sich weitgehend um gestaltungsoffene Berufsbilder oder um Berufe, deren gestaltungsoffene Potenziale verstärkt zu erschließen sind. Deshalb werden solche Lernmethoden, -verfahren und -hilfen sowie Organisationsformen entwickelt oder modifiziert, die konkret auf das arbeitsplatzbezogene Lernen im Unternehmen selbst ausgerichtet sind. Dabei geht es insbesondere um mehr Flexibilität und Praxisnähe.

Auf der Basis gestaltungsoffener Curricula können die beteiligten KMU mit Unterstützung der Service-Aus- und Weiterbildnerinnen und Weiterbildner auf neue, absehbare betriebliche Entwicklungen rasch reagieren und spezifische betriebliche Besonderheiten integrieren.

Aus gegenwärtiger Sicht lässt sich die Funktion der Service-Aus- und Weiterbildnerin oder des Service-Aus- und Weiterbildners wie folgt beschreiben:

- Externe und interne Beratung und Personalentwicklung des kleinen Unternehmens vom Bedarf über die Auswahl bis zur Evaluation
- Gestaltung der betrieblichen Aus- und Weiterbildung
- Umfassende Lernortkoordination
- Erschließung der Potenziale neuer gestaltungsoffener Berufsbilder in engem Zusammenwirken mit dem Management der KMU
- Befähigung von betrieblichen Fachkräften, die als Ausbildungsbeauftragte in der Firma wirken, zu zunehmend eigenen Personalentwicklungsaufgaben und der Erschließung der Potenziale gestaltungsoffener Curricula
- Entwickeln, Implementieren und Evaluieren betrieblicher Bildung
- Umsetzung von Ansätzen situierten Lernens auf multimedialer Basis

Flexibilisierungsmodelle für das externe betriebliche Bildungsmanagement im Modellversuch EPOS

Die Weiterentwicklung der Service-Modelle zur Verknüpfung außer- und innerbetrieblichen Lernens vollzieht sich in den am Projekt beteiligten Unternehmen. Vernetzt mit den Strukturen des Ausbildungszentrums werden dabei neue Wege entwickelt, erprobt und dauerhaft implementiert, wie der Aus- und Weiterbildungsbedarf auf den Facharbeiter-, Einrichter-, Schichtführer- und Meister-Qualifikationsebenen ermittelt und arbeitsintegriertes Lernen umgesetzt werden kann. Dabei ist den differenzierten Bedingungen in den Unternehmen Rechnung zu tragen. Folgende Varianten zeichnen sich ab:

1. Multiplikatoren-Modell

Die zeitweilig tätige Service-Aus- und Weiterbildnerin oder der Service-Aus- und Weiterbildner vom SAW leitet im Unternehmen ausbildende Fachkräfte an und führt diese schrittweise an berufspädagogische Fragestellungen heran. Damit wird ein Multiplikatoreneffekt erreicht.

Bestimmungsaspekte

- Das Verhältnis von betrieblichem und überbetrieblichem Lernen wird im Sinne der stärkeren Orientierung auf den betrieblichen Arbeitsplatz neu bestimmt.



- Das Coaching ist das bestimmende Element der Tätigkeit des SAW.
- Die ausbildende Fachkraft soll nicht den Status eines Ausbilders, sondern neue Kompetenzen in einem anderen Berufsfeld erreichen.
- Die ausbildungsgerechte Betriebsaufgabe ist das Kernstück dieses Modells.

2. Präsenz-Modell

Der SAW übernimmt zeitlich nicht befristet auf der Grundlage eines Vertrages die komplexen Aufgaben eines Ausbilders im Unternehmen und ist vor Ort tätig.

Bestimmungsaspekte

- Die Präsenz des SAW gleicht das Defizit an Ausbildungskapazität und berufspädagogischem Know-how im Unternehmen aus.
- Es werden solche Module der Ausbildung zur Sicherung der Betrieblichkeit durchgeführt, für die entsprechende Voraussetzungen im Unternehmen gegeben sind.
- Für die unmittelbare Ausbildung am betrieblichen Arbeitsplatz werden ausbildende Fachkräfte eingesetzt, die der SAW anleitet und berät.

3. Rotations-Modell

Der SAW organisiert das Erfahrungslernen der Aus- und Weiterzubildenden durch die Nutzung der Kompetenzen in den anderen Verbundunternehmen.

Bestimmungsaspekte

- Die Nutzung der unterschiedlichen Technologien, Organisationsformen und Arbeitsplätze in den anderen Unternehmen ist das bestimmende Element dieses Modells.
- Als Organisationsformen werden Exkursionen, Erkundungen und Erfahrungsaustausche erprobt.

4. Komplex-Modell

Der SAW übernimmt komplexe Aufgaben des externen Bildungsmanagements mit angrenzenden Tätigkeiten der Personalauswahl und Lernförderung.

Bestimmungsaspekte

- In seine Tätigkeit übernimmt der SAW auch Elemente wie berufsvorbereitende Aktivitäten, Bewerberauswahl oder die Förderung leistungsschwächerer Lerner, die Vermittlung von Zusatzqualifikationen oder Transferunterstützung nach der Ausbildung durch Weiterbildung am Arbeitsplatz.
- Die Ganzheitlichkeit der Dienstleistung auf berufspädagogischem Gebiet steht im Zentrum des Modells.

5. Modularisierungs-Modell (Kunststoffunternehmen, IT-Unternehmen)

Der SAW leitet gemeinsam mit dem Unternehmen Module für die betriebliche Aus- und Weiterbildung aus den Ausbildungs- oder Weiterbildungsprogrammen ab und realisiert diese im Unternehmen oder beim Bildungsdienstleister.

Bestimmungsaspekte

- Die Erschließung der beiden Lernorte Unternehmen und Bildungsdienstleister und ihre unterschiedliche Nutzung stehen im Mittelpunkt des Modells.
- Abgeleitet aus den gestaltungsoffenen Ausbildungsordnungen werden Module entwickelt, die Präsenzphasen beim Bildungsdienstleister mit gecoachten Selbstlernphasen im Unternehmen verknüpfen. Das Coaching übernimmt die Service-Ausbilderin oder der Service-Ausbilder.
- Qualifizierung im Prozess der Arbeit wird zunehmend erschlossen.

Folgendes Fallbeispiel aus der unmittelbaren Arbeit mag die gewärtige Praxis im Modellversuch verdeutlichen:

Ein in den Neunzigerjahren gegründetes Unternehmen des Spezialmaschinenbaus in der Region Westmecklenburg hat sich inzwischen erfolgreich am Markt etabliert. Die dort hergestellten Maschinen zeichnen sich durch hohe Modularität sowie moderne mechatronische Systeme bei gleichzeitiger Robustheit und solider wartungsarmer Maschinenteknik aus. Große Anteile der Maschinensysteme werden in Zulieferbetrieben gefertigt und dann im Unternehmen montiert.

Die Montage der Maschinen stellt einen Fertigungsprozess dar, dessen Steuerung von einer Reihe von prozessbedingt auftretenden Störungen und Schwankungen abhängt. Sperrungen und Freigaben von Modellvarianten und Sonderausstattungen erfordern eine flexible Reaktionsfähigkeit des Steuerungspersonals, um eine möglichst gleichmäßige Auslastung der Montagekapazitäten zu gewährleisten. Hinzu kommt, dass das Unternehmen flexibel auf Spezialwünsche der Kunden reagieren muss und einen umfangreichen Vor-Ort-Service garantiert.

Der Betrieb konnte bisher auf in der Region vorhandene gut qualifizierte Fachkräfte zurückgreifen, die diesen Anforderungen weitgehend gewachsen waren und sich in der Gründungsphase in Learning-by-Doing-Prozessen auf die betriebspezifischen Anforderungen vorbereiteteten.

Das Ausscheiden von Mitarbeitern, die die Altersgrenze erreicht haben, sowie notwendige Kapazitätserweiterungen führen aber zu Engpässen in der Qualifizierung, die existenzgefährdende Formen annehmen.

Neueinstellungen von Facharbeitern der Metallbranche erfordern einen außerordentlich hohen Einarbeitungsaufwand. Außerdem verfügt das Unternehmen nur begrenzt über materielle und personelle Kapazitäten, um eine betriebliche Aus- und Weiterbildung aufzubauen. Es fehlt berufspädagogisches Know-how, um den Anforderungen der neuen oder neu geordneten Berufe gerecht zu werden.

In einem Beratungsgespräch mit dem Schweriner Ausbildungszentrum wird die Ausbildung im Beruf Mechatroniker vorgeschlagen.

Das Unternehmen braucht aber zur Implementierung der Ausbildung eine entsprechende Vor-Ort-Unterstützung, da es erhebliche Umsetzungsprobleme sieht. Dabei handelt es sich vor allem um die Schwierigkeit, die weitgehend gestaltungsoffen und technisch neutral formulierten Ausbildungsinhalte dieses Berufes den Anforderungen der hochkomplexen betrieblichen Arbeitsplätze anzupassen. Die spezifischen Qualifikationsanforderungen und der sich abzeichnende Struk-

turwandel im Unternehmen müssen bereits während der Ausbildung berücksichtigt werden. Gleichzeitig kommt es darauf an, der Verantwortung gegenüber den Jugendlichen hinsichtlich einer soliden Berufsausbildung gerecht zu werden.

Hier setzt die Arbeit der Service-Aus- und Weiterbildnerinnen und Weiterbildner an. Sie sind bei einem Bildungsunternehmen beschäftigt und nehmen folgende Aufgaben im Ausbildungsbetrieb wahr:

- Er oder sie unterstützt zeitlich begrenzt und aufgabenbezogen das Management des Unternehmens beim Aufbau einer eigenständigen und kooperativen Aus- und Weiterbildung.
- Er oder sie demonstriert durch unmittelbare Unterstützung des betrieblichen Aus- und Weiterbildungsprozesses neue Methoden der Aus- und Weiterbildung und befähigt somit betriebliche Ausbildungsverantwortliche, die Flexibilitätsspielräume der Ausbildungsordnungen zu nutzen.
- Er oder sie befähigt das Unternehmen zur betriebsbezogenen Umsetzung gestaltungsoffener Ausbildungsordnungen und trägt zur Entwicklung einer pädagogischen Kompetenz in kleinen und mittleren Unternehmen und damit zum Verständnis vom Lernort Arbeitsplatz bei.
- Er oder sie demonstriert in seiner oder ihrer betrieblichen und zeitlich begrenzten Tätigkeit moderne Formen und Methoden der Qualifizierung am Arbeitsplatz.
- Er oder sie ergründet das vorhandene pädagogische Wissen im Unternehmen und bringt dieses in das kooperative Wissensmanagement der vom Bildungsunternehmen geschaffenen Plattform ein.
- Er oder sie vertritt sein oder ihr Bildungsunternehmen in der Öffentlichkeit und am zeitweiligen Arbeitsort und hat somit eine Vorbildfunktion.
- Er oder sie integriert die eigene Position in die Aufbau- und Ablauforganisation des Unternehmens und entwickelt dieses Prinzip zu einer sich selbst tragenden Dienstleistung.
- Er oder sie überträgt seine oder ihre Erfahrungen bei der Umsetzung gestaltungsoffener Ausbildungsordnungen auf die Arbeit mit anderen kleinen und mittleren Unternehmen.

Die Tätigkeit der Service-Aus- und Weiterbildnerin oder des Service-Aus- und Weiterbildners im Unternehmen umfasst fünf Phasen:

Erste Phase: Beratungsphase

Beratung der Geschäftsleitung über arbeitsplatzbezogene Aus- und Weiterbildungsprozesse

Ergebnisse: Aufbau einer Vertrauensbasis, prinzipielle Übereinstimmung zur Intensivierung oder Aufnahme betrieblicher Aus- und Weiterbildungsprozesse

Zweite Phase: Analysephase

Ergebnisse: Ermittlung des konkreten Aus- und Weiterbildungsbedarfs, Auswahl des geeigneten Berufes oder der notwendigen Weiterbildungsmaßnahmen, Festlegung der Anzahl der Auszubildenden

Dritte Phase: Vorbereitungs- und Planungsphase

Unterstützung des Unternehmens bei der Auswahl geeigneter Auszubildender, Planung der kooperativen Ausbildung unter Nutzung der Flexibilitätsspielräume
Ergebnisse: Einstellung betrieblicher Auszubildender, gestaltungsoffener betrieblicher Ausbildungsplan

Vierte Phase: Aus- und Weiterbildungsphase

Ergebnisse: Kreative, betriebsbezogene Umsetzung der Ausbildungsordnung, Gestaltung einer kooperativen Aus- und Weiterbildung mit dem betrieblichen Lernplatz als Kern

Die Service-Aus- und Weiterbildnerin oder der Service-Aus- und Weiterbildner betreut beginnend mit dem ersten Lehrjahr Auszubildende aus allen Jahrgängen. Seine wichtigste Aufgabe ist es, geeignete Arbeiten im Betrieb zu finden, an denen



Auszubildende lernen können. Das bedeutet, Lernchancen zu entdecken, den Einsatz der Auszubildenden mit den betrieblichen Ausbildungsverantwortlichen abzustimmen und die Vor- und Nachbereitung des betrieblichen Lernens anzuleiten.

Strukturiert und gesteuert wird dieser Prozess Ausbildung über ausbildungsgerechte Betriebsaufgaben, deren Inhalte vor Ort zusammen mit den Betriebskräften festgelegt werden. Die Voraussetzungen für die Bearbeitung der Lernaufträge und damit für das Lernen im Betrieb müssen sich die Auszubildenden selbst erarbeiten. Dies soll nach Möglichkeit im Team geschehen, wobei betriebliche Fachkräfte die Teamarbeit aktiv unterstützen und die Service-Ausbilderin oder der Service-Ausbilder den Ablauf moderiert.

In dem Umfang, in dem die Ausbildung in den Prozessen der Arbeit erfolgt, erfahren auch die Auszubildenden das Wissensmanagement in der Form, wie es im Unternehmen etabliert ist. Die Auszubildenden lernen zum Beispiel, sich aktuelle Informationen für ihre Arbeit aus dem Intranet zu besorgen. Gleichzeitig nehmen sie an betrieblichen Veränderungsprozessen wie etwa an Teambesprechungen oder an Qualitätszirkelsitzungen teil. Weitere Schritte sind:

- Befähigung betrieblicher Multiplikatoren zur eigenverantwortlichen Fortsetzung der Ausbildung unter Nutzung externer Bildungsdienstleistungen
- Einbeziehung des Unternehmens in die multimediale Wissensplattform Unternehmen – Bildungsunternehmen

Fünfte Phase: Nachbetreuungsphase

Nachbetreuung und nachhaltige, sich selbst tragende Etablierung der Service-Aus- und Weiterbildung

Ergebnisse: Schrittweise Rücknahme der Vor-Ort-Betreuung zugunsten einer mehr beratenden, anleitenden und impulsgebenden Funktion, damit Etablierung der Service-Aus- und Weiterbildung als eine sich selbst tragende Dienstleistung

Die betriebliche Aus- und Weiterbildung wird nachhaltig etabliert, sowohl durch Verknüpfung der Ausbildung mit betrieblichen Weiterbildungsprozessen als auch den Aufbau und die Pflege eines Informationsdienstes auf der Basis der Multimediaplattform. Zunehmend wird Aus- und Weiterbildung ein Teil des betrieblichen Wissensmanagements.

Der Einsatz (zeitlich, organisatorisch, inhaltlich) ist vertraglich geregelt. Die Kosten für den unmittelbaren Einsatz vor Ort trägt das Unternehmen.

Zur Rolle des selbst organisierten Lernens

Unsere Analysen in den mit uns verbundenen kleinen und mittleren Unternehmen der IT-Branche, der Kunststoffbranche sowie der Metallbranche erbrachten, dass bereits von Beginn der Ausbildung an von den Auszubildenden ein hohes Maß an Selbstständigkeit gefordert wird.

Dafür gibt es unterschiedliche Ursachen:

- Den betrieblichen Fachkräften fehlt die Zeit, die Auszubildenden systematisch anzuleiten und betriebliches Lernen zu organisieren.
- Gerade Kleinunternehmen sind auch auf die produktiven Leistungen der Auszubildenden angewiesen, ohne dass eine ausbildende Fachkraft beigestellt wird. Das Unternehmen will schnell über leistungsbereite und leistungsfähige Mitarbeiter verfügen.
- Es fehlt in einer Reihe von Betrieben an den nötigen berufspädagogischen Kenntnissen, eine arbeitsplatzbezogene Ausbildung zu planen, zu organisieren und zu gestalten.

Andererseits zeigt sich aber auch, dass Auszubildende ohne eine systematische Anleitung und Unterstützung den Anforderungen der betrieblichen Arbeitsplätze häufig nicht gerecht werden können.

Wie oben bereits dargestellt, sehen wir in einer Reihe der mit uns verbundenen Unternehmen aber auch, dass die Nutzung von Lernprozessen in der Produktion durchaus eine Erfolg versprechende Perspektive eröffnet.

Es sind in der Mehrzahl keine vordergründigen wirtschaftlichen Überlegungen, die uns gemeinsam mit den Unternehmen zu einer Neuregelung der betrieblichen Aus- und Fortbildung führen. Wenn wir Lehrgangsstrukturen auflösen, geht es darum, Lernvorgänge dort zu integrieren und zu gestalten, wo sich die Veränderungsprozesse tatsächlich vollziehen, nämlich in der Produktion. Die sich ändernden Anforderungen in der Arbeit werden zu Lernzielen, -aufgaben und -inhalten, die auf die Entwicklung vielseitiger Fähigkeiten ausgerichtet sind. Lernen für neue Anforderungen unmittelbar im Prozess der Arbeit und in seiner Verknüpfung von Lern- und Arbeitstätigkeiten führt bei den Lernenden auch zu nachhaltiger Motivation und Selbstvertrauen in die eigenen Entwicklungsmöglichkeiten. Lernen in der Arbeit bietet außerdem die Chance, Aufga-

ben konkret und überschaubar darzustellen, und ermöglicht es, die Verwertbarkeit des Gelernten für die eigene Arbeit direkt zu überprüfen.

Dieser veränderte Blick auf Aus- und Weiterbildung für kleine und mittlere Unternehmen ist eng verbunden mit der Frage nach angemessenen und effektiven Strukturen und Formen der betrieblichen Qualifizierung und der Unterstützung, die sie in diesem Prozess benötigen. Vor allem geht es um neue Ansätze der Verzahnung von betrieblichem und außerbetrieblichem Lernen und um die sich damit vollziehenden Veränderungsprozesse.

Durch ausbildungsgerechte Betriebsaufgaben selbst organisiertes Lernen fördern

Eine Schlüsselposition nimmt in diesem Zusammenhang die Integration von selbst organisiertem Lernen ein. Wir verstehen darunter, in unserer Ausbildung gemeinsam mit den Unternehmen solche Lernformen anzuwenden, die den Aus- und Weiterzubildenden ein erhöhtes Maß an Selbstbestimmung beim Lernen einräumen. Dabei werden die Ziele und die Inhalte aus den gestaltungsoffenen Ausbildungsordnungen abgeleitet, die Auszubildenden entscheiden aber zunehmend selbst, wie sie lernen, wann sie lernen und wie sie ihren Lernprozess organisieren. Außerdem sind sie in der Lage, ihre Lern- und Arbeitsergebnisse selbst zu kontrollieren und zu bewerten. Um auf diese Weise lernen zu können, müssen die Auszubildenden natürlich über Fähigkeiten und Fertigkeiten verfügen, die sehr unterschiedlich ausgeprägt sind. Hier setzt die Verantwortung der Service-Ausbilderinnen und -Ausbilder ein, solche kreativen Methoden und Verfahren, interessante Arbeits- und Lernarrangements pädagogisch umzusetzen, mit denen selbst organisiertes Lernen gefördert wird. Diese Kompetenzen, das zeigt sich, können in keiner herkömmlichen Lehrgangsform herausgebildet werden.

Aus unseren Erfahrungen heraus sind dazu vor allem aus- und weiterbildungsbedeutsame Betriebsaufgaben geeignet, weil im komplexen Lösungsprozess von konkreten betrieblichen Arbeitsaufgaben

- die eigene Initiative gefordert ist.
- komplexes vernetztes berufliches Denken und Handeln, also das Erkennen und Herstellen von Zusammenhängen, gefördert wird.
- Entscheidungsfähigkeit und Beurteilungsvermögen verbessert werden.



Unter aus- und weiterbildungsbedeutsamen Betriebsaufgaben verstehen wir Tätigkeiten, die konkrete betriebliche Arbeitsaufgaben darstellen, der betrieblichen Praxis der zukünftigen Facharbeiter entsprechen und den Erwerb der in den Ausbildungsordnungen und Lehrplänen geforderten Kompetenzen ermöglichen. Die konkrete betriebliche Arbeitsaufgabe bildet Ausgangs- und Endpunkt eines Lern- und Arbeitsprozesses, der sich an allen drei Lernorten vollzieht. Dabei geht es nicht um didaktische Modellierung, sondern um didaktisch-methodische Begleitung der Auszubildenden in der unmittelbaren Arbeit. Dieses Konzept knüpft an Erfahrungen zu Lern- und Arbeitsaufgaben und zur Lehrproduktion

an, die bereits in den 80er-Jahren im Schweriner Ausbildungszentrum gewonnen wurden. Es nutzt insbesondere Erkenntnisse, die aus didaktisch-methodischen Ansätzen des dezentralen Lernens abgeleitet sind.

Wenn Auszubildende Arbeitsleistungen in Form von Produkten und Dienstleistungen erbringen, die auch eine entsprechende Anerkennung erfahren, steigert das ihr Leistungsverhalten und ihre Lernmotivation. Die ausbildungsgerechten Betriebsaufgaben stellen das strukturierte, ganzheitliche und selbstständige Handeln der Auszubildenden in den Mittelpunkt des Arbeits- und Lernprozesses. Dabei wird unter Handlung eine zielgerichtete, operationalisierte/praktisch angewandte, bewusste, zwischen Alternativen entscheidende und Mittel auswählende Tätigkeit verstanden.

Die bisherigen Aufgabenstellungen ermöglichten es, sich nicht nur berufliches Wissen und gewerblich-technisches Geschick anzueignen, sondern auch Fähigkeiten zum Problemlösen herauszubilden, Verantwortung zu übernehmen und rhetorische oder kommunikative Fähigkeiten zu übernehmen. Sie förderten

insbesondere die **Selbstständigkeit**. Außerdem waren die Aufgaben zum Teil nur in Gruppenarbeit zu realisieren und trugen so auch zur Entwicklung kooperativer Fähigkeiten bei. Die Ergebnisse fanden die Anerkennung der betrieblichen Geschäftsführer und wurden an den Lernorten entsprechend gewürdigt.

Ausbildungsgerechte Betriebsaufgaben sind offen für vielfältige methodische Gestaltungsmöglichkeiten. Sie müssen jedoch folgenden Anforderungen gerecht werden:

- Die zu bewältigende Aufgabenstellung ist aus der beruflich-betrieblichen Praxis der Lernenden gegriffen.
- Die Aufgabenstellung wird möglichst von den Lernenden thematisiert und als Zielvorgabe formuliert; ihre Bearbeitung erfolgt in größtmöglicher Selbstständigkeit.
- Die Erfüllung der Aufgabe vollzieht sich im realen Arbeitsprozess oder dient ihm, das heißt, es darf keine eigens zu Ausbildungszwecken konstruierte Aufgabe sein.
- Die Aufgabe ermöglicht es, die jeweilige Situation und die konkret vorliegenden Anforderungen des Arbeitsprozesses zu berücksichtigen.

Um ausbildungsgerechte Betriebsaufgaben zu realisieren, ergeben sich sehr unterschiedliche Gestaltungsmöglichkeiten. Sie hängen von den konkreten Arbeitsbedingungen in den Unternehmen, den spezifischen beruflich-betrieblichen Anforderungen und den Voraussetzungen der Lernenden ab. Die Grundstruktur entspricht aber der vollständigen Handlung und umfasst folgende Phasen:

- Problemanalyse und Zielbeschreibung, Informationsbeschaffung und Auswertung
- Planung der Vorgehensweise und Erarbeitung von Lösungsmöglichkeiten
- Entscheidung für eine bestimmte Vorgehensweise
- Ausführung der Handlung
- Kontrolle und Bewertung der Handlungsergebnisse
- Reflexion und sprachliche Fixierung der Ergebnisse und der gewählten Vorgehensweise

Dabei handelt es sich durchgehend um Merkmale, die **selbst organisiertes Lernen** wesentlich charakterisieren. Unsere Schlussfolgerungen, die wir bisher mit dieser Form der Ausbildung gesammelt haben, besagen: Die Anwendung ausbildungsgerechter Betriebsaufgaben innerhalb des Lernens im Prozess der Arbeit

und der offenen Curriculagegestaltung über mehrere Abschnitte der Ausbildung hat sich positiv bewährt.

Zusammenarbeit mit ausbildenden Fachkräften organisieren

In der gegenwärtigen Arbeit der Service-Aus- und Weiterbildnerinnen und Weiterbildner kristallisiert sich die Befähigung der betrieblichen ausbildenden Fachkräfte als ein Schwerpunkt heraus. Ein wesentlicher Grund besteht darin, dass das Service-Modell von einer nur partiellen Vor-Ort-Kompetenz ausgeht und große Anteile der betrieblichen Ausbildung unter Anleitung der ausbildenden Fachkräfte erfolgen. Wir verstehen darunter betriebliche Mitarbeiter, die zumindest über einen Facharbeiterabschluss verfügen und begleitend zu ihrer Tätigkeit Ausbildungsaufgaben übernehmen.

Die ausbildende Fachkraft in einem kleinen oder mittleren Unternehmen

- ist Ansprechpartner/-in und Vertrauensperson für die Auszubildenden im Unternehmen.
- ist Ansprechpartner/-in und Vertrauensperson für das externe Ausbildungsmanagement.
- ist fachlich kompetent, betrieblich anerkannt und pädagogisch interessiert.
- ist betrieblichen und fachlichen Problemen gegenüber offen und lösungsorientiert.
- besitzt oder entwickelt eine pädagogische Kompetenz für einfachere Anleitungs- und Kontrollaufgaben.
- hat das Verständnis, dass der Arbeitsplatz auch Lernort ist und der Auszubildende genügend Zeit braucht, um sich praktische Fertigkeiten anzueignen.
- kann Arbeitstechniken demonstrieren, Fehler erkennen und korrigieren.
- hat ein Interesse an der Ausbildung des eigenen Facharbeiternachwuchses für das Unternehmen und erkennt auch eine persönliche Mitverantwortung dafür.
- hat ein Interesse an der eigenen Weiterbildung, auch um sich ein Minimum an pädagogischem Wissen anzueignen.
- sichert die Lernortkooperation zwischen Unternehmen und Bildungsdienstleister durch die enge Zusammenarbeit mit dem verantwortlichen Service-Ausbilder oder der -Ausbilderin.

- nutzt die Ordnungsmittel und Handlungsanleitungen der Ausbilderinnen und Ausbilder des SAZ und bringt eigene Vorschläge zur Erhöhung der Betrieblichkeit ein.

Anforderungen an die ausbildende Fachkraft

Die ausbildende Fachkraft muss bestimmte persönliche Voraussetzungen erfüllen, um die oben genannten Aufgaben übernehmen zu können. Daher muss das Unternehmensmanagement bei ihrer Auswahl sehr sorgfältig vorgehen. Die ausbildende Fachkraft wird an der Schnittstelle von beruflicher Tätigkeit und Ausbildung eingesetzt und muss beiden Seiten gerecht werden können. Sie trägt durch die ausbildungsunterstützende Tätigkeit dazu bei, dass im Unternehmen Lernprozesse realisiert werden und sich eine betriebsspezifische Lernkultur entwickeln kann. Die ausbildende Fachkraft muss die Tätigkeit am eigenen Arbeitsplatz als Hauptaufgabe erkennen und gleichzeitig dabei mitwirken wollen, die Perspektive des Unternehmens über qualifiziertes Personal zu sichern.

Die ausbildende Fachkraft ist eine Vertrauensperson des Unternehmens und erfährt durch die Übertragung von speziellen und persönlichen Aufgaben bei der

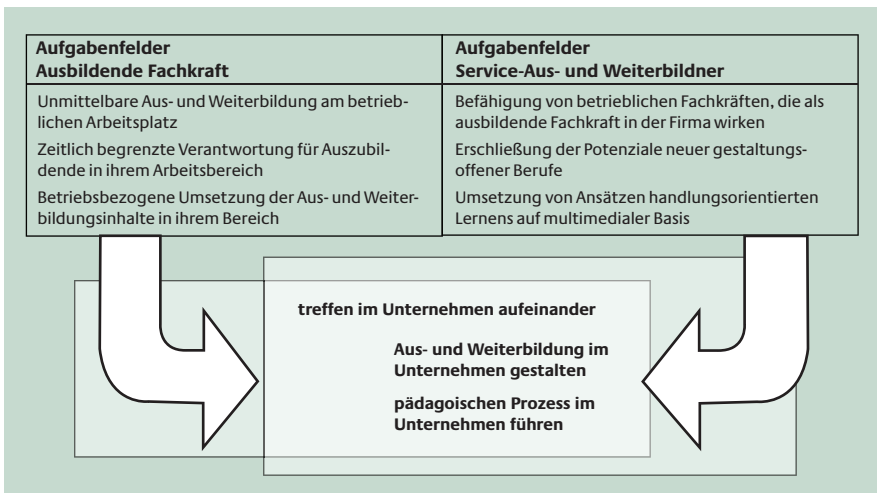


Abb. 2: Gemeinsame Ausbildungsverantwortung im Unternehmen

Ausbildung des betrieblichen Facharbeiternachwuchses eine deutliche Aufwertung im Unternehmen.

In der Regel üben ausbildende Fachkräfte diese Tätigkeit nur zeitweise aus, das heißt, solange die Auszubildenden an ihrem Arbeitsplatz oder in ihrem Bereich eingesetzt sind. Dabei arbeiten sie eng mit den Service-Ausbilderinnen und -Ausbildern des SAZ zusammen und nehmen gemeinsam die Ausbildungsverantwortung wahr (siehe Abbildung 2).

Die ausbildenden Fachkräfte, mit denen unsere Service-Ausbilderinnen und -Ausbilder zusammenarbeiten, umfassen ein relativ breites Spektrum. In Kleinbetrieben wird diese Aufgabe häufig vom Geschäftsführer selbst wahrgenommen, Varianten sind Meister oder Schichtführer, in der Mehrzahl handelt es sich aber um erfahrene Facharbeiter, die nicht von vornherein über eine entsprechende berufspädagogische Qualifikation verfügen.

Die Service-Ausbilderinnen und -Ausbilder sehen es daher als eine wichtige Aufgabe an, die ausbildenden Fachkräfte in ihrer Arbeit zu unterstützen, Arbeitsblätter zur Verfügung zu stellen und auch operativ und flexibel in bestimmten Situationen einzugreifen.

Die Durchsetzung des neuen Konzepts als Managementaufgabe

Das neue Service-Aus- und Weiterbildungsprojekt ist eingeordnet in das Managementsystem des Schweriner Ausbildungszentrums, es unterliegt dem Qualitätssicherungsprozess gemäß ISO 9001-2000 (siehe Abbildung 3).

Sowohl Ablauf- als auch Aufbauorganisation des SAZ tragen dazu bei, dass die Service-Aus- und Weiterbildnerinnen und Weiterbildner mit hoher Selbstständigkeit und Eigenverantwortung handeln und auf diese Weise die Flexibilisierungsspielräume der gestaltungsoffenen Ausbildungsberufe im Interesse der Betriebe noch besser nutzen und zur Geltung bringen können. Das stellt natürlich hohe Anforderungen an diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dabei geht es vor allem um

- ein neues Verständnis der Kunden- und Dienstleistungsorientierung.
- flexibles Reagieren auf betriebliche Veränderungsprozesse.
- Selbststeuerung der eigenen Tätigkeit.
- Bereitschaft zur internen und externen Zusammenarbeit.
- Übernahme von mehr Verantwortung und Entscheidungen.
- Weitergabe von Erfahrungen an andere.

Den Service-Ausbilderinnen und -Ausbildern des SAZ ist bewusst, dass es nicht nur um die Betrieblichkeit der Ausbildung, also die Nutzung der Potenziale der Gestaltungsoffenheit an einem konkreten Arbeitsplatz, geht. Auch die Beruflichkeit, also die Ausbildung in einem anerkannten Beruf, spielt eine Rolle. Daher sind die Lernorte hinsichtlich ihrer Funktion gegeneinander abzugrenzen und gleichzeitig zu einem Gesamtkonzept (Lernortkooperation) zusammenzuführen.

1. Der **Lernort „Künftiger Arbeitsplatz im Unternehmen“** ist immer noch nicht genügend erschlossen, obwohl die Lernortkooperation seit Jahren ein aktuelles Thema der Berufsausbildung ist. Die Reserven liegen auf der Hand, denn die raschen technischen, technologischen und organisatorischen Veränderungen in der Berufswelt erfordern auch andere Formen der Zusammenarbeit zwischen den dualen Partnern und den Bildungsdienstleistern. Sie müssen noch direkter und flexibler die betrieblichen Möglichkeiten und Forderungen berücksichtigen und sich als Dienstleister im Wettbewerb mit anderen Anbietern profilieren. Das Schweriner Ausbildungszentrum SAZ e.V. hat in den vergangenen Jahren bereits Maßstäbe gesetzt, die es mit diesem Modellversuch noch zu verbessern gilt.
2. Der **Lernort „Bildungsdienstleister“** wiederum muss eine Ergänzung der betrieblichen Möglichkeiten sein. Einerseits muss er die Flexibilisierungsspielräume der gestaltungsoffenen Berufsausbildung im Interesse des ausbildenden Unternehmens ausschöpfen. Andererseits muss er Betriebsangehörige dazu befähigen, nach der Ausbildung berufsbegleitend weiterzulernen, und zwar auf der Grundlage von Kompetenzen, die über die derzeitigen Anforderungen am Arbeitsplatz hinausgehen. Die Reichweite der pädagogischen Dimension in der Ausbildung muss auf das Unternehmen ausgedehnt werden. Jede berufliche Ausbildung beinhaltet auch die Erziehung durch das Personal im Unternehmen und im externen Bildungsunternehmen. Daher ist die Aus- und Weiterbildnerin oder der Weiterbildner auch als Bezugsperson für den Auszubildenden zu verstehen. Er oder sie soll eine kontinuierliche Betreuung sichern und als Mittler zwischen dem Betrieb und dem Bildungsunternehmen fungieren.
3. Der **Lernort „Berufliche Schule“** ist entscheidend für die Sicherung der Beruflichkeit in der gestaltungsoffenen Berufsausbildung. Daher sind Forderungen, den Anteil an Ausbildungszeiten in der beruflichen Schule zu reduzieren, auch

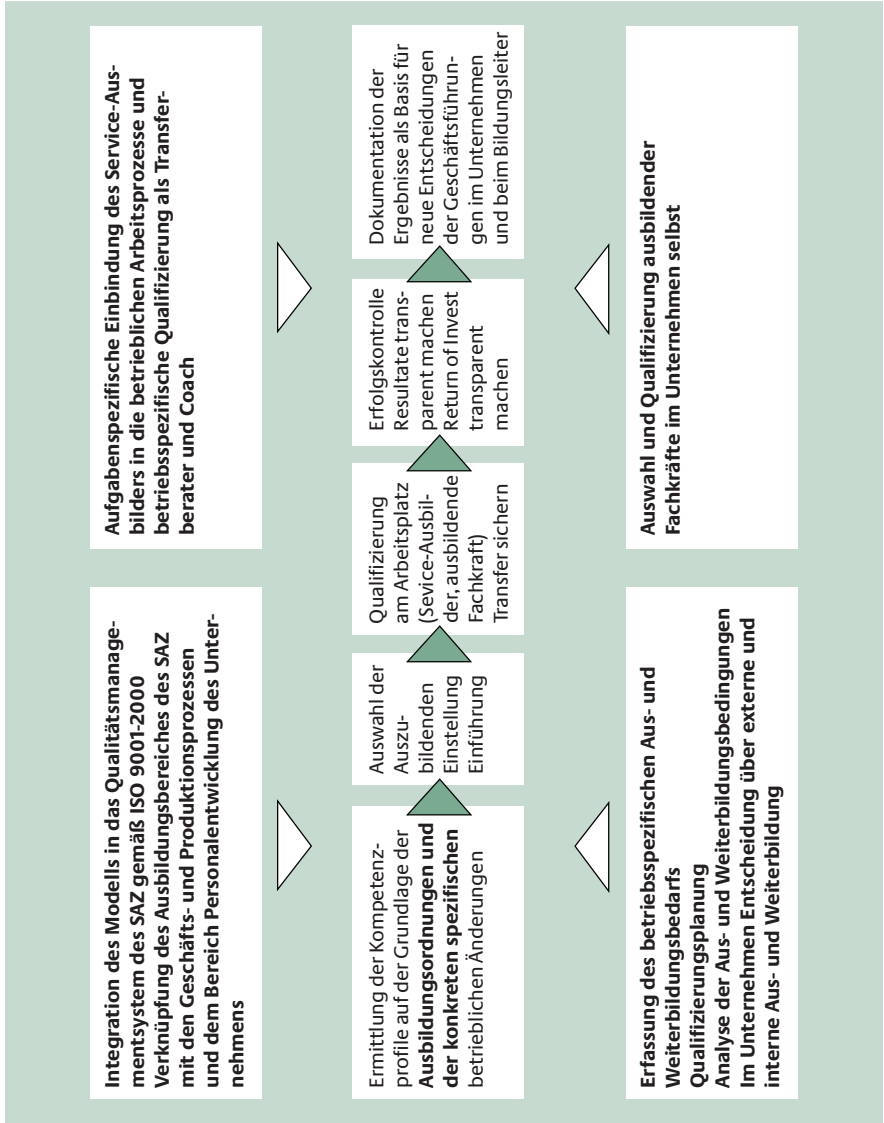


Abb. 3: Die Service-Aus- und Weiterbildung im SAZ

aus der Sicht der Unternehmen eher kontraproduktiv. Es ist jedoch eine aktuelle Aufgabe der Bildungspolitik, die neue Funktion der beruflichen Schule zu beschreiben. Aus heutiger Sicht bestehen diese neuen Funktionen in der Vermittlung berufsübergreifender Qualifikationen und berufstypischer Denk-, Arbeits- und Verhaltensweisen sowie in der Befähigung der Auszubildenden zum selbst organisierten Lernen.

Der Erfolg der Bildungsdienstleistung des SAW ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass es von Anfang an gelungen ist, die regionalen kleinen und mittleren Unternehmen bereits in die Entwicklungsarbeiten einzubeziehen, sie zu aktiven Mitgestaltern dieser Bildungsdienstleistung zu machen. Insbesondere die Offenheit und Flexibilität des Konzepts gegenüber neuen Entwicklungen in den Unternehmen selbst sowie die zunehmende Berücksichtigung der spezifischen Anforderungen der betrieblichen Arbeitsplätze entspricht den Erwartungen der Betriebe.

Letztlich hat die aktive Beteiligung der Unternehmen dazu beigetragen, die bisherigen Ergebnisse schnell an den Ort zu transferieren, auf den es in diesem Modellversuch vor allem ankommt, nämlich den betrieblichen Arbeitsplatz.

Autor

Prof. Dr. Helmut Ernst ist Leiter der Abteilung Forschung und Entwicklung im Schweriner Ausbildungszentrum e.V. und Professor für Kommunikationstheorie an der Hochschule Wismar – University of Technology, Business and Design.

Kontakt

Schweriner Ausbildungszentrum e.V.
Prof. Dr. Helmut Ernst
Ziegeleiweg 7
19057 Schwerin
Tel.: (03 85) 48 02 53
Fax: (03 85) 48 02 15
E-Mail: ernst@sazev.de
www.sazev.de

Laufzeit des JOBSTARTER-Projektes

01.05.2006–30.09.2008

Förderkennzeichen

JO-01-034

„Neue Märkte für Handwerker = neue Arbeitsmärkte für Jugendliche“

Gemeinsam etwas bewegen – der Ausbildungsverbund „NANE – Neue Ausbildungsplätze im Themenfeld Erneuerbare Energien“ bietet hierfür hervorragende Möglichkeiten. Namhafte Hersteller von Zukunftstechnologien sowie Firmen aus der Branche der neuen Energien bilden hier ein leistungsstarkes Netzwerk, das durch effiziente und moderne Ausbildung sowie marktnahe Kompetenzvermittlung Zukunftsfähigkeit garantiert. Im Technologiezentrum des NANE-Projekts präsentiert ein umweltfreundlich erbauter Energie-Lernraum die neuesten Technologien zur klimaschonenden, energieeffizienten und nachhaltigen Gebäudekonstruktion.

1. Einleitung

Jugendlichen eine Ausbildungsperspektive in einer dynamischen, sich rasch entwickelnden Branche zur Verfügung zu stellen sowie die systematische Qualifizierung der Nachwuchskräfte zu initiieren, zu organisieren und zu begleiten – diese Ziele werden im Projekt „NANE – Neue Ausbildungsplätze im Themenfeld Erneuerbare Energien“ der gpdm umgesetzt. Die Branche der erneuerbaren Energien hat bisher mit der dualen Ausbildung wenig Berührungspunkte gehabt. Jedoch sind mittlerweile viele Betriebe bereit auszubilden und offen für die Einstellung von Jugendlichen, die nicht zwingend die „gerade“ Schullaufbahn vorweisen können – eigentlich eine Chance aus Sicht des Ausbildungsplatz-Akquisiteurs!

Der Ursprung des Projektes „NANE“ liegt in dem STARegio-Projekt „Neue Ausbildung durch neue Energie“, das die gpdm 2005 bis 2007 in Hessen erfolgreich durchgeführt hat. Zielsetzung der Projektaktivitäten war es, durch geeignete Instrumente den Bereich der neuen Energien im Arbeitsagenturbezirk Kassel zu stärken. Im Rahmen der Laufzeit des STARegio-Projekts konnten 92 zusätzliche Ausbildungsplätze akquiriert werden. In der zweiten Hälfte der Projektlaufzeit wurde der Ausbildungsverein NANE e.V. gegründet. NANE e.V. wurde nach Ende von STARegio weitergeführt und stellt somit ein nachhaltiges Produkt der STARegio-Aktivitäten dar.

Auf Basis dieser Grundlage durch die STARegio-Arbeit hat die Gesellschaft das Projekt NANE Stück für Stück weiterentwickelt und mittlerweile stark modifiziert.

Weitere Umsetzungen, auch über Partner wie Handwerkskammern, IHKs, Kreis-handwerkerschaften, Berufskollegs oder Verbände, sollen folgen.

Die Kunden, denen das Projekt NANE seine Dienstleistungen anbietet, finden sich in den unterschiedlichsten Bereichen. Dazu gehören Unternehmen, Institute und öffentliche Einrichtungen, die sich mittel- oder unmittelbar mit den Themen Energiesparen und regenerative Energien befassen. Hierzu gehören aber auch die Handwerksbranchen sowie KMU vom Dachdecker bis zum Kellermaurerwerk-sanierer – sie stellen den größten Teil der möglichen Ansprechpartner. Das Ziel von NANE ist es, einen Unternehmensverbund zu bilden, ein Netzwerk, aus dem heraus der thematisch breite Aufbau des Projektes umgesetzt werden wird.

NANE will junge Menschen ansprechen, die ihre Ausbildung in den zukunftsweisenden Technologien neuer und innovativer Energielösungen machen wollen.



Abb. 1: Seminarabläufe (Hinweis: Die Ziffern in der Abbildung korrespondieren mit den zu demonstrierenden Themen bzw. zu lernenden Feldern, siehe Kap. 3.)

Die Grundlage hierfür stellt die gewerbliche Ausbildung dar; aber auch die ständige Fort- und Weiterbildung ist unerlässlich für diesen fordernden und zukunftsweisenden Bereich. Fachkräfte aus diesem Bereich, die durch Fort- und Weiterbildung zusätzliches Wissen erworben haben, suchen ihresgleichen auf dem Markt der Zukunftstechnologien.

Eine weitere Zielgruppe des Projektes „NANE – Neue Ausbildungsplätze im Themenfeld erneuerbare Energien“ sind die „fertig“ Ausgebildeten – sprich Gesellen oder sonstige Fachkräfte und Facharbeiter. Alle, die sich in dem Themenumfeld der erneuerbaren Energien Wissen aneignen wollen oder müssen, profitieren von dem Projekt. Dazu gehört auch der Endkunde (zum Beispiel Bauherr). In der vorgesehenen Projektkonstellation soll er in den Einflussbereich des „Energie-Lernraumes“ gerückt werden, um sich zu den gewünschten Themenbereichen umfassend zu informieren und direkt Bezugsquellen, wie beispielweise passende Fachbetriebe, zu erschließen.

2. Wie wirkt das Projekt?

Zur Realisierung dieses mehrschichtigen Knotenpunktes treffen dort viele Aktivitäten aufeinander: Handwerk (als Anwender) trifft Industrie (als Hersteller) einerseits, Berufsinfotage, Aus- und Weiterbildung (vom Azubi andererseits bis zum Meister), zudem ist dort noch ein Lern- und Verkaufsraum. Im Verbund der Betriebe sollen vorhandenes Know-how und neue Praxiserfahrungen gesammelt und genutzt werden. Hieraus entstehen die Erfolge, Herausforderungen und Zukunftschancen der jungen Menschen. Ziel ist es, durch das Projekt Betriebe zu gewinnen, die bereit sind, ihre Investition in einen neuen Markt mit der in einen jungen Menschen zu kombinieren. Dabei können sie beobachten, wie die duale gewerbliche Ausbildung und die Fortbildung zu einem System zusammenwachsen.

In der späteren Ausbauphase kommen weitere Segmente zu den oben genannten Aufgaben um den Bildungskomplex hinzu, die für die Unternehmen von Interesse sind: Export, grenzübergreifende Arbeit, Kooperation der Betriebe untereinander.

Die bisherige Resonanz auf unser Projekt belegt das enorme Bedarfspotenzial. Schon während der ersten Projektphasen haben wir ohne ergänzende Werbung Kundenanfragen bearbeitet. Diese Anfragen zum Thema Personalvermittlung deckten einen weit gefächerten Leistungsbereich ab. Sie reichten von der Suche

nach Facharbeitern bis zum Aufbau einer kompletten Vertriebsmannschaft. Dies bestärkt uns in unserem Vorhaben und beweist zugleich die Notwendigkeit und Wirksamkeit der Unternehmung.

Derzeit werden im Projekt in den Teilbereichen „gewerbliche und kaufmännische Ausbildung“ mehr als 50 Auszubildende in 30 Unternehmen von uns betreut und im Ausbildungsverlauf begleitet. Im Bereich „Fachkräftebeschaffung“ sowie im Aufbau von Vertriebsnetzen bewegen wir uns derzeit bei 15 bis 25 Stellenvermittlungen pro Jahr in einem solchen Netzwerk.

3. Begreifen kommt von greifen – das Lernzentrum

Unser Ziel ist es, aktiv moderne Baukonstruktionen und technische Versorgungseinrichtungen zu erneuerbaren Energien im Technologiezentrum des NANE greifbar und begreifbar aufzuzeigen: alles rund um das moderne Bauen nach deutschem Hightech-Vorbild. Hierbei stehen Effizienz, Energiesparmaßnahmen, Technologieführerschaft, hohe Qualität und Langlebigkeit im Vordergrund – ganz im Sinne des allgegenwärtigen Gedankens des Klimaschutzes.

Wir wollen hierbei das Zentrum nicht nur als reine Ausstellungsfläche nutzen, sondern etwas zeigen, das man auch erfassen und anfassen kann. Dem Besucher wird verdeutlicht, wie deutsche Technologien aktiv zur Entlastung der Umwelt eingesetzt werden können: durch Energiesparmaßnahmen, Effizienzsteigerung und den Einsatz alternativer Ressourcen, um von Gas und Öl unabhängig zu werden.

Als Technologie-Aussteller und aktive Partner des „NANE Energie-Lernraumes“ sind Firmen wie Vaillant, BBT Viessmann oder Wolf, die größten Kesselhersteller, mit Exponaten und Schnittmodellen vertreten. Ergänzt wird dies durch den größten Pumpenhersteller Grundfos und entsprechende Partner aus der Baumentalbranche, wie Rigips-Plattenelemente und Isolierungen Knauf. Ferner sind G-U Gretsch-Unitas, ein Fenster- und Schließmechanismus-Hersteller, mit Hydro-meter einer der größten Hersteller für Geräte zur Verbrauchsmengenmessung im Bereich von Wasser und Wärme sowie Linuo Paradigma, ein Sino-German-Solarhersteller im Verbund mit Linuo PV, als Aussteller geplant. Ergänzt werden diese Firmen durch den bekannten Heizkörperhersteller Kermit, durch den Lüftungsexperten Trox und durch Puren, eine auf Isolierelemente spezialisierte Firma. Potenzielle Auszubildende erfahren hier durch Seminare mit unseren Trainern und

Gastreferenten der o.g. Firmen eine „überbetriebliche Ausbildung“ ebenso wie Bauherren-Infomationsveranstaltungen am Abend.

Der Gebäudeausschnitt (siehe Abbildung 2) wird unter Berücksichtigung aller im modernen Bau relevanten Maßnahmen erstellt: Dies fängt an mit einer dem Niedrigenergiehaus- bzw. Passivhausstandard entsprechenden Außenwand mit Bauelementen, Isolierung und Fensterelementen und setzt sich fort mit einer Innenwandkonstruktion in moderner schall- und wärmeisolierender Ständerbauweise mit Rigipsplatten, technischer Ausrüstung mit Wärmepumpe, Brennwertkessel, modernem Rohrleitungssystem, Heizkörpern und Fußbodenheizungssystem. Die Darstellung geht bis hin zur Solaranlage zur Wärme- und Stromversorgung sowie einer ergänzenden Windkraftanlage und weiteren Alternativen zur Abrundung und Vervollständigung des Bereiches erneuerbarer Energien. Das partnerschaftliche Miteinander aller Technologieunternehmen steht hierbei im Vordergrund.

Die Aufgaben des „NANE Energie-Lernraumes“ sollen vielfältig und den Marktbedürfnissen angepasst sein. Neben der Nutzung als erweiterter Ausstellungs-

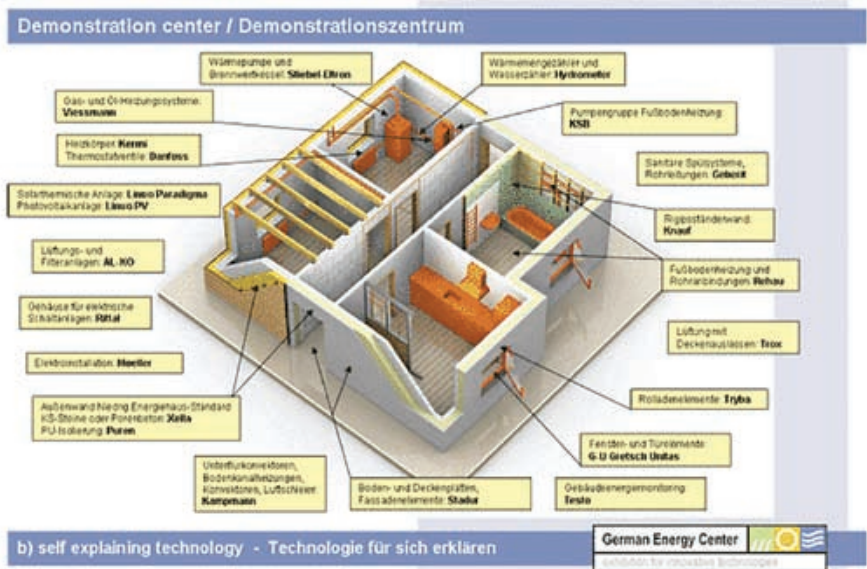


Abb. 2: Gebäudeausschnitt

1.1	Modul: Baumaterialien
1.2	Modul: Bioenergie
1.3	Modul: Dächer
1.4	Modul: Energieberatung
1.5	Modul: Geothermie
1.6	Modul: Grundprinzipien – umweltbewusstes Bauen
1.7	Modul: Workshops, Vorträge
1.8	Modul: Intelligente Haus- und Heiztechnik
1.9	Modul: Solarthermie – Photovoltaik
1.10	Modul: Wassernutzung/Pumpentechnik
1.11	Modul: Windenergie
1.12	Modul: Sonstiges
1.13	Modul: Sozialkompetenz
1.14	Modul: Auf der Walz

Abb. 3: Seminarblöcke

raum zur Darstellung des Produktportfolios der einzelnen Firmen sind vielfältige Aktivitäten im Technologiezentrum geplant. Neben Transferveranstaltungen, Marktsensibilisierungsveranstaltungen sowie Kooperationstreffen anderer Gewerke stehen der Austausch der Auszubildenden nach dem Prinzip „Auf der Walz“ und verschiedene Seminarblöcke (siehe Übersicht der 14 Module in Abbildung 3) auf dem Programm.

4. Was bleibt?

Als Grundkonstrukt und zur Stabilisierung des Projektes „NANE – Neue Ausbildungsplätze im Themenfeld Erneuerbare Energien“ ist der gemeinnützige Verein „NANE e.V. – Neue Ausbildung durch neue Energie“ gegründet worden. Dieser bildet die Basis für eine nachhaltige Projektentwicklung des geplanten Gesamtaufbaus. Die einzelnen Kunden sind als aktive Vereinsmitglieder des Projektes aufgerufen, sich in die Umsetzung der gemeinsamen Ziele einzubringen und sich aktiv daran zu beteiligen. Der dabei entstehende Synergieeffekt innerhalb der Unternehmen und zwischen ihnen soll hierbei nur als eine positive Erscheinung in der Gesamtheit des breit gefächerten Vereinsangebotes genannt werden. Wir möchten auf diesem Wege aber auch überregionale Förderer wie Großunternehmen und Konzerne dazu aufrufen, sich an einer erfolgreichen und nachhaltigen Umsetzung zu beteiligen.

Das geplante Angebot für die Unternehmer ist sehr vielfältig und reicht über die satzungsgebundene Mitgliederversammlung hinaus. Im Folgenden soll nur ein Teil der möglichen Themenschwerpunkte genannt werden:

- marktrelevante Aus- und Weiterbildung (gewerkeübergreifend);
- Hospitation in anderen Gewerken („auf der Walz“);
- kostengünstige Organisation von Trainingstechnologie;
- Aufgreifen aktueller Trends (u.a. Erhalt bzw. Verbesserung der Berufsschulstruktur, neue Stufenberufe);
- Markteffekte: Marktbearbeitung mit regionalen Kooperationspartnern (z.B. Sparkassen, Verbände und Institutionen in Form von Hausmessen);
- themengebundene Showrooms;
- Gewinn von Technologieherstellern als Kooperationspartner;
- Multiplikatoren-schulung.

Zum Nachweis der Notwendigkeit, Sinnhaftigkeit und vor allen Dingen Nachhaltigkeit sollen gegenüber den Vereinsmitgliedern folgende Ziele definiert werden:

- Sicherung der Nachhaltigkeit;
- kostenoptimierte Organisationsform;
- verbesserter Kompetenznachweis;
- bessere und vereinfachte Beantragungsmöglichkeiten;
- erleichterte Berücksichtigung kleinerer Unternehmen;
- Entlastung vom Tagesgeschäft bzw. Entlastung der Ausbilder;
- Marketingeffekt des Etiketts „Ausbildungsbetrieb“;
- Eigenwirtschaftlichkeit;
- gebündelte Interessenvertretung zu Berufsbildungsinstitutionen.

5. Wie sichert man die Qualität?

Um die Qualität zu sichern, wird zu Beginn der Zusammenarbeit der Bedarf der Unternehmen abgefragt. Im weiteren Verlauf werden einzelne Schritte durch den ständigen Dialog mit der Firmenleitung mit den strategischen Zielen der Unternehmen abgeglichen. Dies lässt sich an drei Maßnahmen konkretisieren:

1. Die Auswahl der Azubis sowie das Matching ist der erste Schritt, bei dem wir eine hohe Qualität nachweisen müssen. Dabei spielen neben der schulischen Qualifikation der jeweiligen Jugendlichen höherwertige und zeitgemäßere Kriterien als ein positiver Notenspiegel eine Rolle: Dazu gehören Motivationsfähigkeit, Projektidentifikation oder inwieweit der Interessent zu den Vorga-

ben des jeweiligen Unternehmens passt. Die Betreuung während der Ausbildung (Bewertung des jeweiligen Leistungsstandes, Qualifizierung usw.) – wir bezeichnen dies als „Manndeckung“ – ist hierbei eine weitere Leistung.

2. Berücksichtigung von alltagsrelevanten Veränderungen: Jede oder jeder Jugendliche hat bisweilen eine Underperformerphase. Das ist nicht dramatisch – es muss nur rechtzeitig erkannt werden. Im direkten Gespräch mit der oder dem Betroffenen ist es möglich, Probleme anzusprechen, gemeinsam Lösungswege zu erarbeiten und diese positiv für das Unternehmen umzusetzen.
3. Die klassische Qualifizierung stellt nach wie vor einen wichtigen – aber nicht den wichtigsten – Teil moderner Unterweisung dar. Passgenau für jeden Jugendlichen arbeiten wir eine Planung aus. Dieser ist zu entnehmen, wie viel Zusatzschulung wir für den jeweiligen Unterwiesenen vorgesehen haben. Wir haben ein Beurteilungssystem entwickelt, welches uns erlaubt, differenziert auf jeden Jugendlichen einzugehen. Dank dieser Anpassung an moderne und zeitgemäße Methoden schnitten von uns betreute Lehrlinge bei Prüfungen gut ab: Vergleicht man die erfolgreichen Abschlüsse in den Zwischen- und Abschlussprüfungen, so lagen die Projektteilnehmer/-innen in der Vergangenheit im Schnitt um 12 bis 15 Prozent höher als der Handwerkskammer-Durchschnitt.

Die Unternehmenseinbindung, die eine mehr oder minder starke Individualbetreuung für jeden Betrieb beinhaltet, ist ein weiterer Eckpfeiler der Qualitätssicherung: Zu jeder Geschäftsführerin und jedem Geschäftsführer bauen wir eine Beziehung auf, die im Sinne einer „Hotline“ funktioniert. Der schnelle Draht sorgt für direkte Intervention im Bedarfsfall, bevor sich etwaige Probleme aufschaukeln können. Die gemeinsame „Firma“ (wenn auch als Verein) bildet einen Kristallisationspunkt, um den herum sich die harten und weichen Aktivitäten – wie bei einer homogenen Kristallstruktur – anlagern. Gerade die weichen Aktivitäten (Messen etc.) sind immer wieder wichtige Bindeelemente – vorausgesetzt die harten Bestandteile (Training für die Azubis) entsprechen den Vorgaben.

Ja – das Projekt kostet Geld. Jeder teilnehmenden Firma ist klar, dass der organisierende Dienstleister, also in diesem Fall die gpdm, gehalten ist, nach der Initialisierungsphase im zweiten Jahr im Deckungsbeitrag zu arbeiten und ab dem dritten Jahr Geld zu verdienen hat. Jede Firma ist sich allerdings auch im Klaren

über die „Einkaufsmacht“ des Handwerkerzusammenschlusses. Dadurch kann sich jeder Betrieb unserer Leistungen sicher sein. Gpdm wiederum kann sich in Anbetracht des überschaubaren Risikos darauf verlassen, dass die Firmen bereit sind, sich auf diese Konstruktion einzulassen. Denn kein Unternehmen allein kann ein solches Netzwerk aufbauen oder betreiben. Hierbei ist die Chance, „gemeinsam etwas bewegen zu können“, neben der Erarbeitung dieses neuen Marktes durchaus ein Argument für den aufgeschlossenen Handwerksbetrieb.

6. Ja – und wie rechnet sich das?

Der Unternehmensverbund ist nicht nur eine sinnvolle Ergänzung des unternehmerischen Handelns, sondern eine entscheidende Verbesserung der branchentechnischen Vorgehensweise. Hierdurch wird die Projekt konstruktion von den Handwerkern durchweg positiv bewertet. Die Synergieeffekte unter den Unternehmen stellen hierbei nur eine der vielen positiven und vorteilhaften Veränderungen dar.

Da sich das Projekt nach der Startphase wirtschaftlich selbst tragen muss, stützt sich die Finanzierung daher im Wesentlichen auf die im Umlageverfahren einzuholenden Mitgliedsbeiträge. Den aktiven sowie den fördernden Vereinsmitgliedern präsentiert sich hierbei eine schlanke Beitragsordnung, die die Jahreshauptversammlung jährlich satzungsgewandt beschließt. Die Mitglieder haben die Möglichkeit, nach Bedarf ergänzend zum Basisbetrag verschiedene Module hinzuzubuchen, die in separaten Preislisten aufgeführt werden.

Diese umfassen etwa: Vorbereitungen der Auszubildenden auf die Zwischen- und Abschlussprüfung, Coaching der Ausbilder in mehrtägigen Workshops und vieles mehr.

Als aktive Vereinsmitglieder sind zum Beispiel Handwerksunternehmen und KMU vorgesehen. Bei den passiven bzw. fördernden Mitgliedern unterscheiden wir im Projekt zwischen regionalen und überregionalen Förderern. In dieser Sparte reihen sich zum Beispiel Berufsschulen (regionale Förderer) sowie Großunternehmen und Konzerne (überregionale Förderer) ein.

Der geplante Projektrahmen ist unbefristet. Die solide Basis des gemeinnützigen Vereins bzw. die eingehenden Mitgliedsbeiträge (bei steigender Mitgliederzahl) sichern hierbei den Fortbestand der gesamten Projekt konstellation. Sie sollen helfen, die öffentlichen Haushalte zu entlasten. Die Buchhaltung des Vereins

und eine für das gesamte Projektkonstrukt entwickelte Kostenübersicht garantieren die Kostenkontrolle.

Auch in dem aktuellen, von uns betreuten JOBSTARTER-Projekt „BANG Börde“ wenden wir die Methodik an und versuchen möglichst viele Punkte zu entwickeln, die es den Betrieben leicht machen, einem solchen Konstrukt beizutreten.

Autor

Markus Kamann ist Wirtschaftsingenieur und Gründer sowie Geschäftsführer von gpdm, einer auf Modellprojekte spezialisierten Beratungsfirma, die sich besonders dem Markt der Bildungsträger widmet und (Lizenz-)Konzepte für diese entwickelt. Die Firma mit Sitz in Paderborn und Kassel hat 40 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

Kontakt

Gesellschaft für Projektierungs- und Dienstleistungsmanagement mbh
Markus Kamann
Breslauer Straße 31
33098 Paderborn
Tel.: (0 52 51) 77 60 46
Fax: (0 52 51) 77 60 65
www.gpdm.de

Laufzeit des JOBSTARTER-Projektes

Phase I: 15.04.2006 – 31.12.2007

Phase II: 01.01.2008 – 30.09.2008

Förderkennzeichen

Phase I: JO-01-160

Phase II: JO-A1-160

Laufzeit des STARregio-Projektes

01.01.2005–31.12.2007

Förderkennzeichen

238

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit vom Bundesministerium für Bildung und Forschung unentgeltlich abgegeben. Sie ist nicht zum gewerblichen Vertrieb bestimmt. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerberinnen/Wahlwerbern oder Wahlhelferinnen/Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zweck der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Bundestags-, Landtags- und Kommunalwahlen sowie für Wahlen zum Europäischen Parlament.

Misbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen und an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Schrift der Empfängerin/dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Bundesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

