

## **Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung in kleinen und mittleren Unternehmen – Ausgangslage, Zielsetzung und exemplarische Handlungsansätze**

---

### **Abstract**

Die wirtschaftliche Entwicklung kleiner und mittlerer Unternehmen spielt im Strukturwandel altindustrieller Regionen wie dem Ruhrgebiet in den vergangenen Jahrzehnten eine herausragende Rolle. Unmittelbar damit verbunden ist die Frage der betrieblichen Fachkräfteversorgung. Diese wird jedoch bedingt durch die demographische Entwicklung und eine zunehmende Orientierung qualifizierter Jugendlicher an einem Hochschulstudium zunehmend problematisch. Unternehmen stellen fest: Die Bewerberzahlen gehen zurück, die Heterogenität sowohl unter Ausbildungsbewerbern/-bewerberinnen als auch innerhalb der Auszubildenden nimmt zu, die Ausbildung wird schwieriger – und viele Betriebe insbesondere des Handwerks fühlen sich bereits an den oder jenseits der Grenzen ihrer Belastungsfähigkeit. Der Beitrag berichtet über den Handlungsansatz des BIBB-Modellversuchsförderschwerpunkts „Neue Wege/Heterogenität“, zeigt Ansätze zur Verstetigung und zum Transfer der Modellversuchsergebnisse auf und ordnet diese in bildungs- und ordnungspolitische Entwicklungen ein. Am Beispiel zweier Modellversuche aus der Region Rhein-Ruhr wird darüber hinaus exemplarisch dargestellt, welche konkreten Lösungsansätze und Instrumente aus der Modellversuchsforschung für Unternehmen, Bildungsdienstleister und betroffene Jugendliche der Rhein-Ruhr-Region erwartet werden können.

### **1 Ausgangspunkt: Demographischer Wandel**

Der demographische Wandel hat in den vergangenen Jahren einen Prozess des Nachfragerückgangs nach betrieblichen Ausbildungsplätzen eingeleitet, der im Jahr 2016 seinen Höhepunkt erreichen wird. Die in den Berufsbildungsberichten veröffentlichten Prognosezahlen zeigen, dass dieser Prozess in den neuen Bundesländern bereits vor zehn Jahren eingeleitet worden ist und mit einem Rückgang der nicht studienberechtigten Schulabsolventinnen und -absolventen um weit mehr als die Hälfte im Jahr 2011 einen vorläufigen Tiefpunkt erreicht hat. Eine vergleichbare Entwicklung ist in den alten Bundesländern, allerdings mit einer deutlichen Verzögerung, zu verzeichnen: Ab 2007 geht hier bis zum Jahr 2020 die Zahl der nicht studienberechtigten Schulabsolventen ebenfalls zurück, und zwar um einen Anteil von einem Viertel (vgl. BMBF 2009, 22). Dies sind im Verhältnis zu den bisherigen Höchstständen mehr als 225.000 Schulabsolventinnen und -absolventen, die zukünftig jährlich für den beruflichen Ausbildungsmarkt und somit zur Deckung des Fachkräftebedarfs fehlen werden. Die zuletzt veröffentlichte Expertise des Sachverständigenrats zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung macht zudem deutlich, dass sich der grundlegende Trend eines kontinuierlichen Rückgangs der Wohnbevölkerung deutschlandweit in den kommenden Jahrzehnten nicht ändern wird (SACHVERSTÄNDIGENRAT 2011, 23).

Dieser Trend wird verursacht durch die langfristige anhaltende Entwicklung hin zu höheren Bildungsabschlüssen: Während im Zeitraum 2005 bis 2011 die Übergänge in die Berufsausbildung in etwa gleich blieben, ist der Zugang in das Hochschulstudium kontinuierlich, und zwar um 40% angestiegen. Auswirkungen zeigen sich für die berufsvorbereitenden Maßnahmen des Übergangssystems: Diese gingen bereits um 30% zurück (BMBF 2012, 39). Eine Analyse der Neuabschlüsse zeigt, mit welchen aktuellen Entwicklungen die bisherige Konstanz der Neuabschlüsse bei den betrieblichen Ausbildungsverhältnissen zu erklären ist. In den Jahren 2009 bis 2011 konnte demnach die Zahl der Einmündungen in betriebliche Ausbildungsverhältnisse in den alten Bundesländern ausgebaut werden, während diese in den neuen Bundesländern bereits um etwa 15% zurückgegangen ist. Erheblich abgenommen haben die Einmündungen in außerbetriebliche berufliche Bildungsgänge; allein in diesem Dreijahreszeitraum ist ein Rückgang von mehr als 15.000 zu verzeichnen. Nur in den neuen Bundesländern sind offensichtlich 11.000 Jugendliche, die noch drei Jahre zuvor keinen betrieblichen Ausbildungsplatz erhalten hätten, in den betrieblichen Ausbildungsbereich diffundiert (ebd., 18). Offensichtlich nimmt die Heterogenität der Jugendlichen in der betrieblichen Ausbildung kontinuierlich zu.

Entsprechende Aussagen finden sich in der – üblicherweise ja eher positive Entwicklungen herausstellende – Presseerklärung, mit der die Bundesregierung am 15.10.2012 den aktuellen Berufsbildungsbericht vorgestellt hat. Neben einer generellen Verbesserung der Ausbildungslage der jungen Menschen<sup>1</sup> stellt die Bundesregierung u. a. heraus: „Betriebe haben zunehmend Schwierigkeiten, ihre angebotenen Ausbildungsstellen zu besetzen“, „Die deutsche Wirtschaft wird bald jeden jungen Menschen brauchen“ und „Personen mit Migrationshintergrund stärker in Ausbildung und Arbeitsmarkt integrieren“. Offensichtlich wird davon ausgegangen, dass Unternehmen für ihre zukünftige Fachkräfteversorgung neue Wege gehen und eine neue Klientel erschließen müssen.

Durchgeschlagen ist diese Entwicklung bereits auf den ostdeutschen Ausbildungsmarkt. In vielen Regionen Ostdeutschlands herrschen ein gravierender Bewerbermangel und rückläufige Ausbildungsquoten bei kleineren Betrieben. Unternehmen versuchen darauf zu reagieren mit einer Öffnung der dualen Berufsausbildung für neue Bewerbergruppen.

Dabei – das zeigt eine vom BIBB in Auftrag gegebene Betriebsbefragung (SALSS 2009) – nehmen die Unternehmen durchaus wahr, dass sich in diesem Prozess die Struktur der Ausbildung verändert (vgl. ERNST/ WESTHOFF 2011). Die zeigt sich an einer hohen Zustimmung der Unternehmen zu einzelnen Statements der Umfrage: Mehr und mehr hätten sie es mit Bewerbern und Bewerberinnen zu tun, die bereits berufliche Vorbereitungs- oder Grundbildungsmaßnahmen durchlaufen haben, dennoch nicht genügend beruflich orientiert seien, älter oder mit einem Migrationshintergrund aufgewachsen sind – jedoch auch mit Bewerbern und Bewerberinnen, die über einen höheren Schulabschluss verfügen. Wichtigste Aspekte ei-

---

<sup>1</sup> Diese Verbesserung der Ausbildungslage wird begründet mit Hinweis auf die im europäischen Vergleich niedrigste Arbeitslosenquote, auf die weitere Erhöhung der Zahl der Ausbildungsverträge und der unbesetzt bleibenden Berufsausbildungsstellen sowie auf den Rückgang der Zahl unversorgter Bewerber/-innen und Altbewerber/-innen sowie der Anfängerzahlen im Übergangssystem.

ner gewünschten Unterstützung seien Weiterbildung und Erfahrungsaustausch für das Ausbildungspersonal sowie Unterstützungsangebote für die betriebliche Ausbildung, sei es finanziell durch Beratung bei Problemen und Konflikten oder durch externes Ausbildungsmanagement (SALSS 2009, 19; zitiert in ERNST/ WESTHOFF 2011, 5).

Festzustellen ist eine zunehmende Heterogenität, die sich durch Auszubildende mit Studienberechtigung ebenso wie durch Auszubildende mit besonderem Förderbedarf sowie bspw. durch einen steigenden Anteil von Auszubildenden mit Migrationshintergrund zeigt.

## **2 Heterogenität und berufliche Bildung – zum Ausgangsverständnis**

Die Fachdiskussion um den Begriff Heterogenität zeigt zunächst einmal eine kritische Diskussion des für den deutschsprachigen Bildungsbereich typischen selektionsorientierten Bildungsverständnisses. Offensichtlich gilt inzwischen auch unabhängig von bildungspolitischen Präferenzen als weitgehend akzeptiert, dass die hier typischen Systemkonstrukte – eine Differenzierung von Lernenden in unterschiedliche Bildungsgänge und -wege mit dem Ziel der Schaffung möglichst homogener Lerngruppen – an den Grenzen ihrer Praktikabilität angekommen sind. Vielmehr wird der Umgang mit heterogenen Lerngruppen in den Zusammenhang gestellt mit der Inklusionsdiskussion – mit der Forderung einer umfassenden Teilhabe aller Lernenden und der Überwindung der gerade für das deutsche Bildungssystem charakteristischen Bildungsungerechtigkeit, d. h. der gravierend ausgeprägten Verbindung von sozialer Herkunft und Bildungschancen in der Gesellschaft (vgl. BERTELSMANN STIFTUNG 2009). Die pädagogische Diskussion stellt die beobachtete zunehmende Heterogenität in den schulischen Lerngruppen in den unmittelbaren Kontext zu Konzepten der individuellen Förderung, einer gleichermaßen gegebenen Förderung von Schülerinnen und Schülern mit individuellen Stärken und Defiziten sowie einer nicht vorwiegenden Fokussierung auf ein Lernziel, sondern auf den Lernfortschritt jedes Individuums (vgl. BERTELSMANN STIFTUNG 2011, 1). In einem Interview betont der Präsident des bayerischen Lehrer- und Lehrerinnenverbands die Bedeutung einer spezifisch neuen Sichtweise, „Heterogenität als Bereicherung und Anderssein als Chance“ zu begreifen (ebd. 4).

Im Gegensatz zur allgemeinen bildungswissenschaftlichen Diskussion steht der Umgang mit Heterogenität in der beruflichen Bildung in einem deutlich anderen Fokus. Der Einstieg in die berufliche Bildung ist für viele Schulabsolventinnen und -absolventen zumeist von einem Übergang in heterogene Lerngruppen geprägt, bei denen die individuelle Vorbildung, das individuelle oder fachbezogene Leistungsvermögen und unterschiedliche Interessenlagen keine Ausdifferenzierungsmerkmale bilden. Obwohl es auch in der beruflichen Bildung Homogenisierungstendenzen gibt (eine BIBB/ ZWH-Studie weist beispielsweise darauf hin, dass über die Ausbildungsanbieter wie Betriebe oder Schulen Selektionskriterien wie Leistung oder Ausbildungsreife ebenso zur Wirkung gelangen wie geschlechtsdifferenzierende Zugänge zu bestimmten Ausbildungsberufen – ZWH 2009), werden gleichzeitig Lern- und Entwicklungschancen für heterogene Lerngruppen im Vordergrund gesehen (ebd., 4). Experten sind sich daher einig, dass für die berufliche Bildung Heterogenität als Normalfall anzusehen ist, hete-

rogene Bildungsbiographien zunehmen und hiermit ein gesamtgesellschaftlicher Trend widergespiegelt wird, der zusätzlich zu den demographischen Entwicklungen Wirkung entfaltet.

Eine noch relativ offen gestaltete Erörterung des Heterogenitätsbegriffs enthält die bereits zitierte BIBB/ ZWH-Studie (vgl. Abb. 1). Deutlich wird die Anlehnung an die Diskussion in der allgemeinen Pädagogik; Heterogenität wird begriffen als Chance, über zunehmende Vielfalt zu Offenheit und neuen Formen kooperativen Lernens zu kommen und besitzt damit inhaltliche Bezüge etwa zur Diversity-Diskussion in den Unternehmen (ebd., 11).

**Auszubildende unterscheiden sich sowohl in berufsschulischen Klassenverbänden als auch in betrieblichen, überbetrieblichen und außerbetrieblichen Ausbildungsgruppen hinsichtlich eines oder mehrerer Merkmale voneinander.**

**Heterogenität kann sowohl hinsichtlich eines als auch mehrerer Merkmale definiert werden. Somit kann eine Gruppe hinsichtlich eines oder mehrerer Merkmale als heterogen und anderer gemeinsamer Merkmale als homogen beschrieben werden. Wichtig ist hier die Frage, welche Merkmale zur Betrachtung herangezogen werden.**

**Die Entscheidung für eine Definition oder Eingrenzung hängt**

**a) von gesellschaftlichen Normen und Werten und**

**b) von dem individuellen Standpunkt des Betrachters ab.**

**Ferner kann Heterogenität zeitlich begrenzt und somit wandelbar sein.**

**Über die Identifikation Einzelner mit ihrer Rolle als Auszubildende im dualen System der Berufsbildung, mit dem Ausbildungsberuf, mit der Zugehörigkeit zu einem Ausbildungsbetrieb wird es möglich, dass Auszubildende eine Gemeinsamkeit finden. Auf diese Weise kann ein Konzept der Einheit in Vielfalt verwirklicht werden, das zu einer Offenheit gegenüber Anderen und zu neuen Formen kooperativen Lernens führt.**

Albrecht, Ernst und Pütz in Auswertung entsprechender Literatur (Wenning, Stroot, Prengel, Graumann u.a.)  
in: ZWH 2009

Abb. 1: Heterogenitätsverständnis als Ausgangspunkt des Modellversuchsprogramms (ZWH 2009, zitiert nach: Jablonka/ Westhoff 2013, 2)

Im der BIBB/ ZWH-Studie wird im Weiteren betont, dass in der beruflichen Bildung trotz ebenfalls erkennbarer diverser Tendenzen zur Homogenisierung ein entscheidender Unterschied zu den allgemein bildenden Schulen besteht: Die Selektion insbesondere nach Leistung – durch Nichtzulassung zu höheren und durch Abschulung in „niedriger“ angesiedelte Schulformen (wie vor allem im Gymnasium üblich) oder auch durch Klassenwiederholung – ist kein charakteristisches Kennzeichen der beruflichen Bildungsgänge. Betrachtet man die Vor- und Nachteile von homogenen vs. heterogenen Bildungskonzepten, verweisen die Autoren der BIBB/ ZWH-Studie darauf, dass es für einen direkten Zusammenhang zwischen Homogenität oder Heterogenität von Lerngruppen und deren Leistung insgesamt keine gesicherten empirischen Belege gibt, wohl aber für die besonderen Förderungsmöglichkeiten heterogener Lerngruppen für schwächere Schüler/-innen und für die besonderen Chance der Entwicklung sozialer Kompetenzen in heterogenen Lerngruppen (vgl. ZWH 2009, 42f.).

Führt man die beiden Argumentationslinien – zunehmende Heterogenität in Folge des demographischen und des sozialen Wandels – zusammen, so fällt auf, dass die sich ergebenden

Veränderungen durchaus bereits im Fokus der Unternehmen sind (vgl. ERNST/ WESTHOFF 2011, 4). Gleichzeitig ergeben sich sowohl durch die demographische als auch durch die bildungspolitische Diskussion Entwicklungslinien, mit denen für einen erfolgreichen Umgang mit Heterogenität

- die Bedeutung von Wertschätzung für Verschiedenheit,
- die individuelle Förderung der Lernenden angesichts unterschiedlicher Stärken und Defizite,
- die Bedeutung von kommunikativen und kooperativen Lernprozessen in heterogenen Lerngruppen,
- die Entwicklung geeigneter Lehr-/Lernarrangements sowie
- die notwendige Vorbereitung von Auszubildenden und Lehrenden

im Fokus gesehen werden.

### **3 Der Förderschwerpunkt: 17 Modellversuche**

Auf Grundlage der zitierten Voruntersuchungen wurden im Rahmen eines Ausschreibungsverfahrens 17 Modellversuche eingerichtet, deren bundesweite Verteilung in JABLONKA/ WESTHOFF 2013 (Abb. 3) dargestellt ist. Eckpunkte der Ausschreibung lassen sich den veröffentlichten Förderrichtlinien entnehmen (BIBB 2010): Zentral ist das Verständnis, dass neue innovative Wege in die Ausbildung unter dem Aspekt der zunehmenden Heterogenität der Jugendlichen im ausbildungsfähigen Alter entwickelt, erprobt und evaluiert werden sollen. Konzepte zu neuen Formen der Zusammenarbeit zwischen Betrieben und Verbänden sollen für einen erfolgreichen Zugang in die duale Ausbildung und zur Weiterentwicklung von Förderansätzen für Jugendliche mit schlechteren Startchancen in die duale Ausbildung entwickelt werden. Darüber hinaus sollen geeignete Handlungsansätze für betriebliche Ausbilder/-innen und auszubildende Fachkräfte in betriebliche Weiterbildungskonzepte einfließen, mit denen auch administrative Belange und Fördermöglichkeiten aufgegriffen werden.

Die eingerichteten Modellversuche verfolgen jeweils spezifische Handlungsansätze für unterschiedliche Ausbildungsbranchen und Zielgruppen, orientieren sich damit in der gemeinsamen Arbeit an unterschiedlichen Handlungsfeldern. Diese lassen sich entlang der Bildungskette verschiedenen berufsbiographischen Schwerpunkten zuordnen (vgl. hierzu ERNST/ WESTHOFF 2011) und beziehen sich bspw.

- auf Fragen der Berufsvorbereitung und damit auf den Übergang von der Schule in die Berufsausbildung und die Sensibilisierung von Unternehmen für das Thema „Heterogenität“ als Chance, neue Auszubildende zu gewinnen;
- auf die Phase der Berufsausbildung selbst und damit auf sehr unterschiedlich gelagerte Einzelfragen bspw. der Unterstützung von Jugendlichen mit Migrationshintergrund, von individualisierten Lernformen ggf. mit Nutzung moderner Medien, der Prävention

von Ausbildungsmisserfolg oder der Fortbildung des betrieblichen Bildungspersonals;

- auf die berufliche Weiterbildung des betrieblichen Ausbildungspersonals.

Das Förderprogramm bildet dabei einen gemeinsamen Handlungsrahmen, der in Abb. 2 skizziert wird und aufzeigen soll, wie ausgehend von der gegebenen Ausgangslage und der hier erkannten Notwendigkeit der spezifischen Unterstützung kleiner und mittlerer Unternehmen die Programmarbeit unter den veränderten Bedingungen der demografischen Entwicklung gestaltet wird. Die in den eingerichteten Modellversuchen spezifischen Arbeiten betreffen die Entwicklung neuer Handlungsansätze und deren Erprobung, die von der Herausarbeitung transferfähiger Instrumente unternommen wird. Eine wichtige Zielsetzung in den Modellversuchen betrifft dann deren (regionale) Verstetigung und deren (regionalen und überregionalen) Transfer; hierauf wird später gesondert eingegangen.

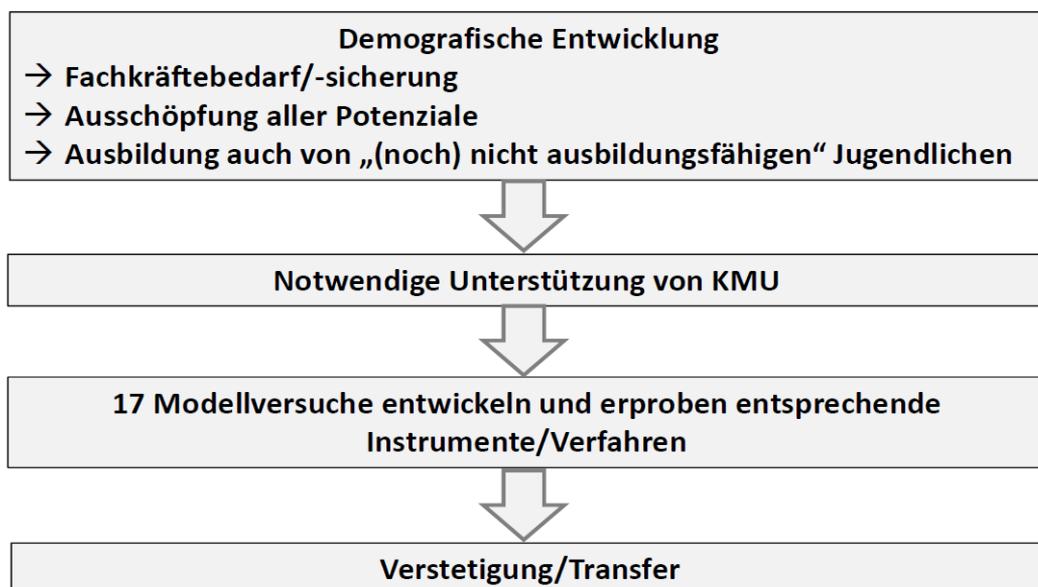


Abb. 2: Das Förderkonzept des Modellversuchsprogramms „Neue Wege/Heterogenität“ (Westhoff/ Trimkowski 2012, 5)

Dem Förderkonzept des Modellversuchsprogramms „Neue Wege/Heterogenität“ entsprechend bearbeiten die einzelnen Modellversuche unterschiedliche Segmente des Ausbildungsmarktes und der Ausbildungspraxis in kleinen und mittleren Unternehmen sowie in Bezug auf die Bildungsketten der einbezogenen Jugendlichen unterschiedliche Handlungsfelder.

#### **4 Die Programmebene: Handlungsfeldstruktur zu den Konzepten und Instrumenten für einen neuen Umgang mit Heterogenität**

Ein zentrales Anliegen des Förderschwerpunktes und der 17 Modellversuche besteht darin, gemeinsam mit betroffenen Unternehmen Handlungsansätze zu entwickeln und zu erproben, die für deren betriebliche Ausbildungsbereitschaft und für den Ausbildungserfolg förderlich sind. Dabei werden die Unternehmen unmittelbar in alle Aktivitäten einbezogen, deren Ziel

es ist, die Potentiale aller Jugendlichen zu erschließen und nicht nur auf spezifische Zielgruppen bspw. von Jugendlichen mit spezifischen schulischen Vorleistungen oder ohne Migrationshintergrund zu fokussieren. Unterschiedliche Handlungsansätze, auf die sich die Programmarbeit konzentriert, spiegeln dieses Vorgehen wider.

Ein Schwerpunkt in der Arbeit der Programmleitung und der wissenschaftlichen Begleitung betrifft die Frage der Systematisierung von Handlungsansätzen und Instrumenten. Hierzu wurde ein Gestaltungsmodell entwickelt, mit dem ausgehend von den Arbeitsschwerpunkten in den Modellversuchen fünf zentrale Handlungsfelder identifiziert werden, die mit einzelnen in den unterschiedlichen Modellversuchen entwickelten Instrumenten ausgestaltet und differenziert werden können:

1. Entwicklung von Ausbildungsmärkten für kleine und mittlere Unternehmen in einem von Nachfragerückgang gekennzeichneten Ausbildungssegment
2. Betriebliche Berufsorientierung und Berufsvorbereitung
3. Externes Ausbildungsmanagement bzw. assistierte Ausbildung
4. Qualifizierung des betrieblichen Ausbildungspersonals.
5. Verzahnung der regionalen Bildungssysteme sowie Vernetzung der Akteure

Das weitere entwicklungsmethodische Vorgehen kann in dem hier zur Verfügung stehenden Rahmen nicht präsentiert werden; zur Detaillierung wird auf den Beitrag JABLONKA/WESTHOFF (2013) verwiesen. Generell werden Handlungsansätze und Instrumente aus den beteiligten Modellversuchen den dargestellten Handlungsfeldern zugeordnet. Diese ergeben ein Ordnungsschema für die Strukturierung von Handlungsansätzen und für die Herausarbeitung bildungspolitisch relevanter Handlungsempfehlungen. Handlungsfelder und Instrumente bilden zudem die Grundlage für das Transferkonzept des Modellversuchsprogramms.

Generell kann jedoch festgestellt werden, dass sich auf drei Ebenen Prinzipien zur Gestaltung ergebnisoffener Lernprozesse in der empirischen Modellversuchsforschung als zielführend erweisen:

- *Konzepte und Instrumente zur Lernprozessgestaltung im Übergang Schule-Berufsausbildung* betreffen Maßnahmen zur Kooperation von allgemein bildenden Schulen und regionalen Betrieben in der Phase der Berufsorientierung ab der 7. Klasse. Prinzipien betreffen die Nutzung des aktiven Erfahrungslernens, den Einsatz geeigneter Kompetenzfeststellungsverfahren (vgl. hierzu auch verschiedene Beiträge in WESTHOFF et al. 2012) durch qualifizierte Bildungsdienstleister, die Initiierung von Formen des offenen Austausches durch regelmäßige regionale Veranstaltungen (Ausbildungsforen, Runder Tisch, Ausbilderstammtische oder Ausbilderworkshops) sowie Betriebspraktika in kleinen und mittleren Unternehmen.
- *Konzepte und Instrumente zur erfolgreichen Lernprozessgestaltung in der Ausbildung* werden sowohl in den Ausbildungsbetrieben selbst als auch in den Berufsschulen oder

bei Bildungsdienstleistern eingesetzt. Die *tätigkeitsintegrierte bzw. modulare Qualifizierung des Ausbildungspersonals* besitzt hier eine große Bedeutung. Ansetzend an vorhandenen Ausbildungskompetenzen geht es darum, wie Auszubildende mit unterschiedlichen Stärken und Schwächen zum Ausbildungserfolg geführt werden können: Das Ausbildungspersonal wird für mögliche Konflikte (private Probleme, Prüfungen, Stress, Fehlzeiten etc.) sensibilisiert, lernt externe Unterstützungsangebote zu nutzen und in diesem Kontext realisierbare Lösungen zu erarbeiten. Dem *Austausch der Ausbildungsakteure* kommt in den wechselseitigen Lernprozessen eine zentrale Rolle zu. Dafür entwickeln Modellversuche Handlungsanleitungen wie das Konzept der „Trialogischen Feedbackgespräche“.

- *Instrumente zur Lernerfolgfeststellung und -bewertung* betreffen die transparente Festlegung von praktisch überprüfbareren Lernzielen, den Austausch von Ausbildungspersonal und Auszubildenden bei einer reflexiven Selbstevaluation im Sinne von Selbst- und Fremdbewertung, den Zuwachs an Handlungsorientierung und Know How sowie eine situations- und problemangemessene Kommunikation der Akteure im Rahmen von informellen und offenen Lernprozessen.

## **5 Regionale Handlungsansätze am Beispiel der Ausbildungsregion Rhein-Ruhr**

Handlungsansätze im regionalen Kontext der Ausbildungsregion sollen im Folgenden exemplarisch an zwei Modellversuchen aufgezeigt werden.

### **5.1 „Ausbildung in Vielfalt“ – Modellversuch des Verbands der Kolpinghäuser e.V. Köln**

In diesem Modellversuch entwickelt der Verband der Kolpinghäuser zusammen mit ausgewählten Jugendwohnheimen Handlungsansätze zur Verbesserung des Potentials junger Menschen und zu ihrer Unterstützung in der Berufsausbildung (vgl. hierzu BIBB 2012). Ausgehend von einer ersten Analyse ist festzustellen, dass die Bedürfnisse, Wünsche und Orientierungen junger Menschen an der Schwelle des Übergangs in das berufliche Ausbildungssystem in weiten Bereichen nicht zu den Anforderungen kleiner und mittlerer Unternehmen passen. Trotz der Vielzahl vorhandener Unterstützungsangebote besteht besonders in diesem Ausbildungssegment nach wie vor ein hoher Anteil an Vertragslösungen, aus denen individuell häufig Ausbildungsabbrüche resultieren. Ebenfalls ist festzustellen, dass gerade für schwieriger werdende Ausbildungsmärkte – bei denen Bewerber/-innen zunehmend auch überregional rekrutiert werden müssen – Betreuungs- und Unterstützungsmöglichkeiten wie die Ausbildung begleitende Hilfen – wie Patenprojekte – die im Modell Jugendwohnens durch pädagogische Begleitung realisierbar sind, weder bei den Jugendlichen und ihren Eltern noch bei kleinen und mittleren Unternehmen hinreichend bekannt sind. Erfolgreiche Netzwerke der Kolping Jugendwohnheime mit kleinen und mittleren Unternehmen existieren zudem in den einzelnen Regionen in sehr unterschiedlicher Weise.

Der Verband der Kolpinghäuser reagiert in seinem Modellversuch auf diese Situation dadurch, dass im Netzwerk der teilnehmenden Jugendwohnheime ein Programm „Qualitätsentwicklung im Jugendwohnen“ implementiert wird. Im Rahmen dieses Programms werden Bausteine zur Qualitätsentwicklung erarbeitet, die durch die Jugendwohnheime in den Regionen in jeweils bedarfsgerechter Weise ganz oder teilweise umgesetzt werden können.

Der erste zentrale Handlungsbereich fokussiert auf die Zielgruppe der Jugendwohnheimleitungen und damit – so könnte man es verorten – auf das unternehmerische Handeln der Jugendwohnheime selbst. Als Reaktion auf die oft zu geringe Bekanntheit des Angebots Jugendwohnen und seiner Förderungs- und Entwicklungschancen für die betreffenden Jugendlichen werden zwei Instrumente zum Standortmarketing für die Kolping-Jugendwohnheime ausgearbeitet.

Im Rahmen der *Netzwerkarbeit* wird zunächst thematisiert, wie sich Jugendwohnheime mit einer erfolgreichen Vernetzung mit Akteuren und Institutionen aufstellen können, die für den regionalen Ausbildungsmarkt bedeutsam sind (angesprochen sind bspw. Kammern, Arbeitsverwaltungen, regionale Wirtschaftsförderungsgesellschaften, aber auch Unternehmer-Organisationen wie Innungen). Ein Instrument ist ein entwickelter Leitfaden zur Netzwerkarbeit im Jugendwohnen, der durch den Verband der Kolpinghäuser den Jugendwohnheimen zur Verfügung gestellt wird.

Das Instrument *Unternehmerstammtisch* arbeitet für die Jugendwohnheimleitungen Vorschläge aus, wie eine effektive und kontinuierliche Vernetzung mit den ausbildenden Unternehmen regional ausgestaltet und verstetigt werden kann. Ausgehend von unterschiedlichen, im Modellversuch erprobten Organisationsformen wurde ein Leitfaden vorgelegt, der die Jugendwohnheimleitungen konkret in der Initiierung von Unternehmerstammtischen unterstützt. Bspw. wurde zusammen mit dem Kolping-Jugendwohnheim in Schweinfurt das Konzept als Unternehmerfrühstück erprobt. Der Verband untersetzt diese Leitfäden mit weiteren Instrumenten wie einer Checkliste (als organisatorische Planungshilfe für die Durchführung) und einem Feedback-Fragebogen (für die beteiligten Unternehmen), mit denen nicht nur bestehende Erfahrungen zurück gespiegelt und für die Weiterentwicklung der Instrumente genutzt, sondern auch eine erfolgreiche Kommunikationsstruktur mit den Unternehmen regional entwickelt und implementiert werden kann.

Der zweite Handlungsbereich betrifft Maßnahmen zur Ausbildungsbegleitung. Es hat sich gezeigt, dass mit Bezug auf die Ausbildung in kleinen und mittleren Unternehmen die Jugendwohnheime meist erst dann mit Jugendlichen in Kontakt kommen, wenn bereits ein Ausbildungsvertrag geschlossen worden ist, die Jugendlichen eine wohnortferne Ausbildung aufnehmen und – meist am Unternehmensstandort, manchmal auch am Standort der Berufsschule etwa für den in überregionalen Klassen gering besetzter Berufe üblichen Blockunterricht – eine Unterbringungsmöglichkeit benötigen. Deshalb wird in der Unterstützung und Begleitung des Auszubildenden das besondere Potential des Jugendwohnens gesehen.



Abb. 3: Handlungsbereiche und Bausteine des Programms „Ausbildung in Vielfalt – Qualitätsentwicklung im Jugendwohnen“ im Überblick

Die hier entwickelten Instrumente setzen an unterschiedlichen Handlungsebenen an. In der *Lernbegleitung* werden insbesondere die Formen des Selbststudiums, der Einrichtung und Begleitung von Lerngruppen, der Einrichtung von Nachhilfegruppen und die Unterstützung bei der Beantragung und Vermittlung in externe Förderprogramme wie abH gesehen. Weitere Instrumente betreffen die *Förderberatung* und das *Konfliktmanagement*, mit denen das Jugendwohnen die Ausbildung begleiten und unterstützen will. Ein wichtiger Handlungsansatz betrifft die *kulturelle Begleitung und Förderung* insbesondere für Auszubildende mit einer Herkunft aus dem europäischen Ausland, deren Zahl in vielen Regionen und Berufen (u. a. im Zusammenhang mit dem beschriebenen demographischen Wandel) zunimmt. Sozialpädagogische und fachliche Maßnahmen betreffen hier Angebote des Spracherwerbs, der kulturellen Einführung insbesondere von unmittelbar im Ausland angeworbenen Jugendlichen sowie der Entwicklung sozialer Kompetenzen. Hiermit sollen den Unternehmen verbesserte Rahmenbedingungen geboten werden, um in Wirtschaftsbereichen mit Nachfragemangel junge Auszubildende auch im europäischen Ausland erfolgreich anwerben und an einen erfolgreichen Ausbildungsabschluss heranführen zu können.

Demgegenüber wird das Handlungsbereich *Ausbildungsvorbereitung* insbesondere für diejenigen Jugendwohnheime gesehen, in denen Jugendliche mit besonderem Förderbedarf untergebracht sind, die sich an der Schwelle des Übergangs in das berufliche Ausbildungssystem befinden und für einen gelingenden Übergang einer speziellen Unterstützung bedürfen. Dies betrifft bspw. Jugendwohnheime, in denen Jugendliche in Maßnahmen der sozialen Rehabilitation über die Jugendhilfe untergebracht sind. Für diese Jugendwohnheime werden zwei Bausteine entwickelt. Einerseits sind spezielle Maßnahmen des *Ausbildungsmarketing* für ein gelingendes Matching von Jugendlichen und nachfragenden Unternehmen unmittelbar erforderlich, andererseits sind unterschiedliche Maßnahmen zur *Berufsorientierung* für die Jugendlichen im Fokus, mit denen eine effektive Vorbereitung von Jugendlichen mit speziellem Förderbedarf auf die Ausbildungsentscheidung und den Übergang in eine betriebliche Berufsausbildung gewährleistet werden soll.

In Bezug auf die Berufsorientierung kann exemplarisch dargestellt werden, mit welchen Instrumenten dieser Baustein durch den Verband der Kolpinghäuser ausgestaltet werden soll. Zunächst wird er in einer Handreichung für die Fachkräfte im Jugendwohnen dargestellt und das Programm „Berufsorientierung im Jugendwohnen“ in die einzelnen Handlungsschritte „Analyse des Schulverlaufs“, „Stärken- und Schwächenprofil“, „Differenzierung unterschiedlicher Berufsfelder“, „Erfassung individueller Kompetenzen“ und „Unterstützung (des Jugendlichen) beim Übergang Schule-Beruf“ beschrieben. Das Konzept sieht für die Umsetzung die folgenden Instrumente vor:

- In einem biographieorientierten Fragebogen werden zunächst Schulverlauf sowie Stärken, Schwächen und Interessen der Jugendlichen identifiziert.
- Nach der Auswertung des Fragebogens durch die pädagogische Fachkraft im Jugendwohnheim werden auffällige bzw. besonders interessante Einzelaspekte in einem ergänzenden biographieorientierten Interview aufgearbeitet. Im Interview beginnt die pädagogische Fachkraft beispielsweise mit der Aufforderung an die Jugendlichen, detailliert die Situation(en) zu schildern, in denen sie sich von all ihren positiven Erfahrungen – etwa im Rahmen ihrer Hobbies, ihres schulischen Lebens, der Familie etc. – nicht nur am wohlsten gefühlt, sondern auch gleichzeitig für eine erbrachte Leistung positive Rückmeldungen von Mitmenschen erhalten haben. Im Gespräch mit den Jugendlichen wird dann diskutiert, ob sich die hiermit identifizierten Potentiale auch auf andere berufliche Kontexte übertragen lassen.
- Im Rahmen seiner Berufswahlentscheidung begleitet die pädagogische Fachkraft zudem die Jugendlichen dabei, einzelne Berufsprofile vor dem Hintergrund ihrer spezifischen Interessen zu reflektieren und inhaltliche Übereinstimmungen mit ihren Interessen und Potentialen zu identifizieren. Darüber hinaus unterstützt die pädagogische Fachkraft die Jugendlichen dabei, auf der Grundlage dieser Orientierung weitere Schritte bspw. zur Bewerbung einzuleiten.

Konkret werden durch den Modellversuch und die tätigen Projektreferenten des Verbands der Kolpinghäuser die entwickelten Instrumente in der Planungsstruktur „Bausteine zur Qualitätsentwicklung im Jugendwohnen“ auf der Website des Verbands der Kolpinghäuser im Inter- bzw. Intranet zur Verfügung gestellt, ergänzende Materialien wie Fragebögen bereitgestellt, ein darauf bezogenes Weiterbildungsangebot für die Fachkräfte in den Jugendwohnheimen implementiert, Instrumente durch die Mitarbeiter/-innen des Modellversuchs vor Ort präsentiert und die Vernetzung mit den im Rahmen der Berufsbildung beteiligten Personen und Institutionen wie z. B. Ausbildungsberatern der Handwerkskammern angeregt.

Insgesamt wird von den im Modellversuch entwickelten Konzepten erhofft, dass es den Jugendwohnheimen mit den eingeleiteten Maßnahmen gelingt, zusammen mit den kleinen und mittleren Unternehmen vor Ort verbesserte Rahmenbedingungen zu schaffen, um bei einer regional weiter zurückgehenden Bewerbernachfrage junge Menschen nicht nur erfolgreich für eine betriebliche Ausbildung zu akquirieren, sondern auch in ihrer Ausbildung und bei einem

erfolgreichen Ausbildungsabschluss zu unterstützen. Mit diesem Ansatz könnte gerade in der Ausbildungsregion Rhein-Ruhr mit der hier gegebenen Dichte an Wohnheimstandorten des Verbands der Kolpinghäuser eine nachhaltige Unterstützung kleiner und mittlerer Unternehmen bspw. des Handwerks dabei gelingen, auch in betriebsfernen Regionen erfolgreich Jugendliche für eine betriebliche Ausbildung zu akquirieren und in ihrer Ausbildung zu begleiten.

## **5.2 „Kooperative betriebliche Ausbildung von Jugendlichen mit Förderbedarf KobA“ – Kleine Unternehmen und Verbundpartner in der Ausbildungsregion Bergisches Land**

Der vom BIT-Institut<sup>2</sup> entwickelte und koordinierte Modellversuch arbeitet in den drei nordrhein-westfälischen Regionen Bielefeld/Ostwestfalen, Bochum und Wuppertal mit unterschiedlichen Ausbildungspartnern zusammen (vgl. BIT e.V. 2012). Im vorliegenden Beitrag wird ein Handlungskonzept von kleinen und mittleren Unternehmen und dem Bildungsdienstleister „Internationaler Bund (IB)“ in der Region Wuppertal dargestellt. Zielgruppen auf Seiten der Auszubildenden betreffen Jugendliche mit spezifischem Förderbedarf; im Fokus dieses Handlungskonzepts stehen besonders Jugendliche mit Migrationshintergrund.

Die Ausgangssituation wird von zwei Aspekten bestimmt: Einerseits ist ein zunehmender Mangel an qualifizierten Bewerbern/Bewerberinnen in vielen KMU-typischen Wirtschaftsbereichen festzustellen, der die betriebliche Fachkräfteversorgung infrage stellt. Andererseits ist jedoch die Bewerbungssituation auf dem Ausbildungsmarkt für Jugendliche mit spezifischen Voraussetzungen z. B. bei einem Migrationshintergrund problematisch und die Vermittlung in Ausbildung schwierig. Charakteristische Zielsetzung dieses Modellversuchs ist es, kleine und mittlere Unternehmen dafür zu erschließen, Jugendlichen mit besonderem Förderbedarf die Chance auf eine Übernahme in die betriebliche Ausbildung einzuräumen und speziell dieser Zielgruppe eine Orientierung für eine Berufsausbildung in den Handwerksberufen zu ermöglichen. Hierbei ist es ausdrückliches Ziel des IB, bewährte Ansätze und Förderinstrumente des Übergangssystems zu nutzen, um gemeinsam mit den Unternehmen neue Ansätze für eine betriebliche Berufsvorbereitung und -orientierung zu erschließen.

Die zentrale Idee des Modellversuchs ist das Instrument einer „Vorausbildung“, um Jugendlichen mit besonderem Förderbedarf die Chance einzuräumen, ihre Ausbildungsreife und ausbildungsrelevanten Kompetenzen so zu entwickeln, dass eine erfolgreiche Einmündung in eine betriebliche Berufsausbildung möglich ist. Auf der Grundlage einer betrieblichen Bedarfsanalyse werden in einem potentialorientierten Verfahren Bewerber/-innen identifiziert, für die in Zusammenarbeit mit Unternehmen ein individueller Qualifizierungs- und Förderplan ausgearbeitet wird. Zwischen den Jugendlichen, Ausbildungsbetrieben und Projektpartnern wird hierzu eine Vereinbarung über die Übernahme in ein betriebliches Ausbildungsverhältnis bei erfolgreicher Durchführung einer „Vorausbildung“ abgeschlossen.

---

<sup>2</sup> Berufsforschungs- und Beratungsinstitut für interdisziplinäre Technikgestaltung – BIT e.V. Bochum

Interessant und für viele ausbildende kleine und mittlere Unternehmen insbesondere des Handwerks wegweisend ist ein Handlungsansatz, der im Modellversuch gemeinsam mit dem Unternehmensnetzwerk Raumfabrik entwickelt wird. Die Raumfabrik AG Wuppertal wird gebildet aus 16 Handwerksunternehmen mit ca. 160 Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen, die Dienstleistungen rund um Gebäude und Räume anbieten. Unter dem Schlagwort „Dienstleistungen aus einer Hand“ sind verschiedene Gewerke vertreten, die sämtliche Arbeiten in der Gebäudeinstandhaltung – also etwa Renovierungen und Sanierungen sowie Aus- und Umbauten – abdecken können. Neben klassischen Bauunternehmen mit den zugehörigen Gewerken wie z. B. dem Dach- und Gerüstbau sind vor allem auch Gewerke des Innenausbaus beteiligt, etwa Unternehmen des Metallbaus, der Elektro- und Informationstechnik, der Heizungs- und Sanitärinstallation sowie ein Schreiner- und ein Malerbetrieb sowie ein Raumausstatter zur AG (die Aufzählung ist nicht vollständig).

Während die Unternehmen sich vorwiegend unter Marketing-Gesichtspunkten zusammen geschlossen haben, um gegenüber Kunden unter dem Motto „aus einer Hand“ gemeinsam auftreten zu können, ergeben sich innerhalb des Unternehmensnetzwerks neue Synergien für die berufliche Bildung und für innovative Strategien der betrieblichen Fachkräftesicherung. Allgemein ist bekannt, dass viele Gewerke – bspw. SHK, Metallbau, Maler und Lackierer oder zunehmend auch das Elektrohandwerk – unter einem ausgeprägten Mangel an geeigneten Bewerber/-innen leiden; eine Tendenz, die in den nächsten Jahren drastisch zunehmen wird. Eine Ursache liegt darin, dass Schulen kaum auf eine berufliche Entwicklung im Handwerk orientieren; Schulabsolventen/-innen können sich häufig unter Tätigkeiten etwa eines Metallbau- oder SHK-Unternehmens kaum etwas vorstellen und besitzen oft keine Orientierung hinsichtlich der Frage, ob sich ein solches betriebliches Umfeld mit eigenen Fähigkeiten und Interessen zur Deckung bringen lässt. Hier setzt im Modellversuch der Bildungsdienstleister IB an:

- Unternehmen der Raumfabrik AG repräsentieren verschiedene Berufsbilder rund um Dienstleistungsberufe des Handwerks, darunter befinden sich verschiedene Branchen mit einer problematischen Ausbildungsnachfrage und mit betrieblichem Fachkräftemangel. Die durch die Einbindung dieser Unternehmen in ein breit aufgestelltes Netzwerk vorhandenen Synergien und Kompetenzen versucht der Modellversuch für die Ansprache gerade für diejenigen Ausbildungsbewerber/-innen zu nutzen, die sonst nicht auf die Idee kämen, sich intensiver mit einzelnen handwerkliche Berufsbildern auseinander zu setzen.
- Dabei liegen bei vielen Jugendlichen mit besonderem Förderbedarf oft erhebliche Orientierungsdefizite vor. Dies gilt bspw. in besonderem Maße für die Einschätzung der eigenen Kompetenzen („Was kann ich?“) ebenso wie für die fehlende Orientierung über bestehende Entwicklungsperspektiven („Was interessiert mich“) und betriebliche Anforderungen („Was kommt in einzelnen Berufen auf mich zu?“).
- Viele Bewerber/-innen haben keine klare Einschätzung in Bezug auf ihre eigenen Potentiale und Fähigkeiten und sind daher oft nicht in der Lage, sich in bestehende Ent-

wicklungsperspektiven hineinzudenken, für sich eine fundierte Berufswahlentscheidung zu treffen und sich über diesen Weg erfolgreich auf dem Ausbildungsmarkt zu positionieren.

- Gleichzeitig machen gerade die Unternehmen des Handwerks problematische Erfahrungen mit Jugendlichen, die mit falschen oder wenig realistische Vorstellungen in eine Ausbildung starten und sie dann vorzeitig abbrechen; eine Tendenz, die den Ausbildungsmarkt ganz erheblich belastet.

Einen Lösungsansatz soll das Instrument der Vorausbildung erproben. In Zusammenarbeit mit den Handwerksunternehmen des Netzwerks Raumfabrik wird dieses Instrument so konkretisiert, dass Jugendliche nach ihren eigenen Interessensprofilen Erfahrungen im Rahmen von Mehrfachpraktika erwerben können und sich damit umgekehrt verschiedenen ausbildenden Unternehmen vorstellen können. Veröffentlicht wurde das am Beispiel eines Jugendlichen mit Migrationshintergrund, der trotz guter Mittlerer Reife nach vielen Bewerbungsabsagen (im Beitrag geäußerte Vermutung über die Ursache: türkisch klingender Vorname) mit dem Bildungsdienstleister IB in Kontakt gekommen ist.<sup>3</sup>

Die Fördervereinbarung wurde dann wie folgt umgesetzt: Der Jugendliche durchlief ein Mehrfachpraktikum in einem Maler-, Schreiner-, Elektriker-, Dachdecker- und SHK-Betrieb; „am besten gefallen“ hat ihm die SHK-Tätigkeit. Auf Grund der positiven Erfahrungen des Unternehmens war es nach dem Praktikum kein Problem, mit dem SHK-Unternehmen einen Ausbildungsvertrag zu schließen und hier die Ausbildung Anlagenmechaniker für Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik in einem inzwischen bekannten Umfeld aufzunehmen. Gleichzeitig hatten die Unternehmen – die mit aufwendigen Bewerberauswahlverfahren nach öffentlicher Ausschreibung von Ausbildungsstellen häufig problematische Erfahrungen machen – die Chance, den Jugendlichen kennen zu lernen und zu prüfen, ob dessen Fähigkeiten und Interessen auch von der Betriebsperspektive her passfähig sind.

Welche konkrete Unterstützung durch Bildungsdienstleister ist nun erforderlich, um ein solches Modell – das für Handwerksbetriebe, die in vielen Branchen unter einem Mangel an qualifizierten und geeigneten Bewerbern leiden, wegweisend sein könnte – erfolgreich auszugestalten? Der Modellversuch entwickelt hier die folgenden Instrumente:

- Der Bildungsdienstleister IB übernimmt die ersten Schritte durch Aufbau des Bewerberkontaktes und ein Bewerberprofilung auf der Grundlage von Kompetenzanalyseinstrumenten und individueller Beratung. Darüber hinaus steht der IB in unmittelbarem Kontakt mit den Unternehmen und entwickelt hieraus einen mit dem Jugendlichen und dem Unternehmensnetzwerk ausgearbeiteten Qualifizierungsvorschlag, aus dem eine Qualifizierungsvereinbarung mit der Raumfabrik AG hervorgeht.

---

<sup>3</sup> Pressebeitrag Claudia Kasemann: „Appell an Ausbilder: Keine Angst vor ausländischen Namen.“ Westdeutsche Zeitung, 26. Juli 2012 (im Internet unter [www.wz-newsline.de/lokales/wuppertal/stadtteile/barmen-ost/appell-an-ausbilder-keine-angst-vor-auslaendischen-namen-1.1051442](http://www.wz-newsline.de/lokales/wuppertal/stadtteile/barmen-ost/appell-an-ausbilder-keine-angst-vor-auslaendischen-namen-1.1051442), 05-08-2013)

- Auf Initiative des IB wird durch den Vorstand der Raumfabrik AG ein „Pate“ für den jeweiligen Jugendlichen innerhalb des Unternehmensnetzwerks eingesetzt, dies kann beispielsweise ein Vorstandsmitglied sein. Der Pate bleibt mit dem Jugendlichen und dem IB im Kontakt und steuert die Vorausbildung/Praktika in Abstimmung mit den beteiligten Unternehmen.
- Wichtig ist die Einbindung von geeigneten Förderinstrumenten, mit denen die Maßnahmen und begleitenden Aktivitäten finanziert werden können. Hierfür übernimmt der IB eine die Betriebe beratende und koordinierende Aufgabe und unterstützt die Unternehmen bei der Beantragung einer finanziellen Unterstützung.
- Durch die Mitarbeit an realen Arbeitsaufträgen haben Jugendliche die Chance, ihre fachlichen Grundlagen, ihre schulischen Kenntnisse und ihr persönliches Arbeitsverhalten zu entwickeln und auszubauen. Hiermit wird eine Vorbereitung auf die späteren Anforderungen in Ausbildungsbetrieb und Berufsschule gegeben.
- Von zentraler Bedeutung für das Gesamtmodell ist die Unterstützung der Fähigkeit des betrieblichen Bildungspersonals, Jugendliche mit unterschiedlichen Voraussetzungen im Rahmen individualisierter Lehr-/Lernprozesse zu unterstützen und zu fördern. Hierzu werden für die Ausbilder/-innen eine methodisch-didaktische Qualifizierung und Beratung angeboten, die der „Ausbildungsfähigkeit“ der kleinen und mittleren Unternehmen speziell bei dem Umgang mit spezifischen Zielgruppen dienen sollen.

Unter dem Transferaspekt wird eine besondere Bedeutung des Handlungsansatzes für kleine und mittlere Unternehmen des Handwerks gesehen. Viele Gewerke haben heute beträchtliche Hürden, ihre Besonderheiten, Anforderungen und beruflichen Entwicklungsperspektiven für jugendliche Ausbildungsbewerber/-innen transparent zu machen und so interessierte Jugendliche für die bestehenden betrieblichen Perspektiven zu orientieren und zu erschließen. Hinzu kommt der hohe Aufwand, als Unternehmen auf dem Ausbildungsmarkt präsent zu sein, den Jugendlichen Möglichkeiten einer individuellen Orientierung über betriebliche Praktika zu bieten und darüber hinaus auch noch für alle rechtlichen und finanziellen Aspekte Sorge zu tragen.

Im Rahmen des Workshops 15 der Hochschultage Berufliche Bildung 2013 wurde die Frage systematisiert, wie sich die Aufgaben und Anforderungen kleiner und mittlerer Unternehmen im Rahmen von Matchingprozessen verändern (das Ergebnis ist dargestellt in Tab. 1, die hier als Zitat aus der Workshopdokumentation übernommen wird). Erkennbar sind die große Bedeutung von Ansätzen im Bereich der Verbesserung des Berufsimages und des Ausbildungsmarketings ebenso wie spezifischer Maßnahmen zur Unternehmensbindung sowohl von potentiell interessierten Jugendlichen als auch der späteren ausgebildeten Fachkräfte. Ebenso von zunehmender Bedeutung ist die immer umfassendere Präsenz der Unternehmen, die neue Aufgaben im Rahmen des Übergangs von der Schule in die Berufsausbildung und Beschäftigung übernehmen müssen. Den Unternehmen kommen damit Aufgaben im Rahmen des ge-

samten Übergangsprozesses vom Beginn der Berufsorientierung in Klasse 7 bis zum Abschluss einer Berufsausbildung zu, die die Zusammenarbeit mit allen beteiligten Lernorten erfordern.

Tabelle 1: **Veränderte KMU-Aufgaben vor und während der Ausbildung bei der Gestaltung von laufenden Matchingprozessen (JENEWEIN et al. 2013)**

Kontextfaktoren	Suchen	Finden	Binden von Azubis/ von ausgebildeten Fachkräften
Demografie	Neugestaltung des Übergangs von der Schule in KMU-Ausbildung		Berufsabschluss für Azubis und ausgebildete Fachkraft für Unternehmen sichern
Region	Neues Ausbildungsmarketing mit externer Unterstützung		Neues Ausbildungsmanagement mit externer Unterstützung
Branche	Aufgaben: Berufsorientierung und Ausbildungsorientierung verbinden		Aufgaben: Ausbildungserfolg sicherstellen + Berufsperspektiven im KMU vermitteln
Ausbildungsbeurteilung	Kooperation Schulen/Betriebe	Angebot von Betriebspraktika, Leitfaden für ausbildungsorientierte Praktika	Beobachtung der Prozesse durch Lernortkooperation Betrieb, Berufsschule, Überbetriebliche Lehrangebote, externe Ausbildungsunterstützer
Image Beruf	Betriebsvertreter als Experten im Unterricht	Kompetenzen und Potenziale erkennen	Partizipative Gesprächskultur: Regelmäßige „dialogische“ Feedbackgespräche
Image Unternehmen	Attraktive Präsentation d. Ausbildungsangebots	Ausbildungsvorbereitung, Vorausbildung	Ausbildungskoaching für Ausbildungspersonal, Azubis
Berufsschulstandorte	Teilzeitausbildung verbreiten: Jugendliche und Betriebe zusammenführen		Krisenprävention und Krisenintervention
Netzwerke	(Be)Werbung um Azubis und Willkommenskultur		Module zur Entwicklung der Ausbildungskompetenz des betrieblichen Ausbildungspersonals
Unterstützung von Kammern, Politik		Ausbilderstammtische, Ausbilderworkshops für Betriebe Jugendwohnen für Azubis	

Damit entwickeln sich Rahmenbedingungen, die ein einzelnes kleines und mittleres Unternehmen strukturell überfordern. Jedoch kann auch für das einzelne Kleinunternehmen mit der Einbindung in die Struktur eines Gewerke übergreifenden Unternehmensnetzwerks wie der Raumfabrik AG ein beträchtliches Potential für die unternehmerische Präsenz auf regionalen Ausbildungsmärkten erschlossen werden. Durch die koordinierende und unterstützende Funktion von Bildungsdienstleistern können darüber hinaus begleitende Maßnahmen implementiert werden, die für eine erfolgreiche Ansprache und Integration spezieller Zielgruppen – in dem hier vorgestellten Beispiel Jugendliche mit Migrationshintergrund – zweckmäßig sind. Auf diesem Wege lassen sich ebenso Maßnahmen zur Qualifizierung des betrieblichen Bildungspersonals und die Erschließung geeigneter Förderprogramme absichern.

In altindustriellen Regionen wie der Rhein-Ruhr-Region mit der großen Bedeutung kleiner und mittlerer Unternehmen für die erfolgreiche Gestaltung des wirtschaftlichen Strukturwandels existieren verschiedene in Zusammenarbeit insbesondere kleiner Unternehmen konstituierte Unternehmensnetzwerke, die auf diesem Wege ihr Angebots- und Marktpotential verbessern; hierfür ist die Raumfabrik AG Wuppertal eines der exponiertesten Beispiele. Eher unbekannt ist bislang der hier gegangene Weg, die betrieblichen Netzwerkstrukturen auch da-

für zu nutzen, sich als Unternehmensverbund erfolgreich auf dem Ausbildungsmarkt zu präsentieren. Unternehmen eines solchen Netzwerks erhalten damit in ihrer Region die Chance, sich als ein vielseitiger und interessanter Ausbildungsbereich zu präsentieren, mit dem Jugendlichen in ihrer Berufsorientierungsphase die Chance erhalten, Betriebe und Ausbildungsberufe kennen zu lernen, für die sie sich ohne einen individuellen Zugang vermutlich nie aktiv interessiert hätten. Zudem erhalten solche Netzwerke auch die Chance für die kleinen Unternehmen, sich in Ballungsregionen wie dem Ruhrgebiet mit der dort vorhandenen großen Dichte an Fachhochschulen und Universitäten in der Konkurrenz um hoch qualifizierte Jugendliche besser aufzustellen; dies ist bspw. vor dem Hintergrund der notwendigen Personalentwicklung der für eine spätere Betriebsübernahme geeigneten hoch qualifizierten Fach- und Führungskräfte in vielen handwerklichen Branchen ein Dauerproblem.

Der Modellversuch KobA bietet vor diesem Hintergrund höchst interessante Ansatzpunkte für die Weiterentwicklung des externen Ausbildungsmanagements ausgehend vom Handlungsbedarf kleiner und mittlerer Unternehmen und heterogener werdender Zielgruppen – und damit für einen erfolgreichen Übergang auch von Jugendlichen mit spezifischem Unterstützungsbedarf von der Schule in das Berufsausbildungssystem.

## 6 Weiteres Vorgehen und Perspektiven

Im Sinne des Aktionsforschungs-Ansatzes liegt ein Schwerpunkt der Programmarbeit in der zweiten Hälfte des Modellversuchsförderschwerpunkts darin, geeignete Handlungsansätze und Instrumente aufzubereiten und die Voraussetzungen für ihre Verstetigung und ihren Transfer zu sichern.

Im Prozess der Verstetigung geht es zunächst darum, als geeignet identifizierte Handlungsansätze und Instrumente in das regionale Handlungsfeld so zu implementieren, dass die nachhaltige Nutzung und der weitere Ausbau der entwickelten Konzepte und Instrumente über die Laufzeit des Modellversuchs hinaus gewährleistet sind. Sieht man von der Besonderheit ab, dass im Modellversuch erprobte Handlungsansätze sich auch einmal nicht bewähren, ist die Verstetigung wesentliches Merkmal eines gelingenden Modellversuchs.

Davon unterschieden werden die Prozesse des Erkenntnis- und Ergebnistransfers. Diese Prozesse stellen sich

- zum einen auf der Modellversuchsebene, wenn etwa in einem Modellversuch entwickelte und als geeignet befundene Instrumente auf andere Ausbildungsregionen (wie beim bundesweit vernetzten Kolping-Verband) oder andere Wirtschaftsbranchen innerhalb der Modellversuchsregion übertragen und dort einer breiteren Anwendung zugeführt werden;
- zum anderen auf der Programmebene durch die Nutzbarmachung von Erkenntnissen, Theorien und Instrumenten in den Handlungssystemen Politik, Berufsbildungspraxis und Berufsbildungsforschung. Dabei geht es um zwei Transferstrategien: den *programminternen Transfer* zwischen Modellversuchen, wissenschaftlicher Begleitung,

fachlicher Betreuung und Programmsteuerung und den *programmexternen* Transfer in andere Initiativen (Bildungsketten, Perspektive Berufsabschluss, Jobstarter Connect, Berufsorientierung, Ausbildung plus, ANKOM, DECVET, Good Practice Center, jedoch auch Fachtagungen und Workshops der Hochschultage Berufliche Bildung, AG BFN, Fachveranstaltungen etwa von Verbänden, des BIBB, des BMBF u. a. m.).

In Inputs für die bildungspolitische Diskussion und Ordnungsarbeit, für die (Weiter-) Entwicklung transferfähiger Instrumente und des Kenntnisstands zu Handlungsansätzen und geeigneten Instrumenten für die Förderung von Jugendlichen und ausbildenden Unternehmen werden systemische Beiträge des Modellversuchsprogramms gesehen. Aus Sicht des BIBB und des BMBF ist zudem von großer Bedeutung, dass auf der Basis der Modellversuchsergebnisse Aussagen dazu gefunden werden, wie die in der Arbeits- und Bildungspolitik eingeführten Förderinstrumente effektiv für die Unterstützung der angesprochenen Zielgruppe eingesetzt und zu einer Weiterentwicklung der Bildungsgänge des Übergangssystems genutzt werden können.

Für die Ausbildungsregion Rhein-Ruhr wird der demographische Wandel zu einer weiteren Zunahme der in dieser Region traditionell ausgeprägten Heterogenität führen. Wachsende Herausforderungen an die Unternehmen der Region bestehen nicht nur hinsichtlich der Frage der Gewinnung von Auszubildenden und der erfolgreichen Besetzung der zur Verfügung stehenden Ausbildungskapazitäten. Gleichmaßen ist die Gewährleistung eines erfolgreichen Ausbildungsabschlusses entscheidende Voraussetzung für die betriebliche Fachkräfteversorgung – und hier bestehen in den überproportionalen Vertragslösungsquoten weitere Herausforderungen an die Arbeits-, Sozial- und Bildungspolitik sowie an die Unternehmen selbst.

Grundsätzlich besitzen alle im Modellversuchsprogramm bearbeiteten Handlungsfelder (vgl. Kap. 4) eine zentrale Bedeutung für die zukünftige Entwicklung der kleinen und mittleren Unternehmen in der Ausbildungsregion Rhein-Ruhr. Bereits die beiden dargestellten Handlungsansätze der in der Region eingerichteten Modellversuche lassen erkennen, wie handlungsfeldbezogene Maßnahmen etwa zur Entwicklung von Ausbildungsmärkten, zur betrieblichen Berufsorientierung, zur Ausbildungsbegleitung und zur Vernetzung von Akteuren in den regionalen Bildungssystemen umgesetzt und implementiert werden können. Der Modellversuchsförderschwerpunkt „Neue Wege/Heterogenität“ wird aus allen beteiligten Modellversuchen geeignete Handlungsansätze und Instrumente aufbereiten und auf der Grundlage der Erprobungserfahrungen für die zukünftige Nutzung in den Regionen zur Verfügung stellen.

## **Literatur**

BERTELSMANN STIFTUNG (2009): Heterogenität und Bildung. Individuelle Förderung in Deutschland – Hindernisse und Herausforderungen, basierend auf einer Expertise von Prof. Dr. J. Oelkers. Bielefeld

BERTELSMANN STIFTUNG (2011): Podium Schule 1.11: Heterogenität als Herausforderung für Schule und Unterricht. Bielefeld

BIBB (2010): Richtlinien zur Förderung von Modellversuchen im Förderschwerpunkt „Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung“ vom 14. Mai 2010. Bundesanzeiger Ausgabe 98 vom 6. Juli 2010, 2317

BIBB (Hrsg.) (2012): Ausbildung in Vielfalt – Infoblatt 2 (2012): Potentiale der dualen Ausbildung und Startchancen junger Menschen verbessern. Neue Ansätze im Umgang mit Heterogenität in der Ausbildung. Online: [http://www.bibb.de/dokumente/pdf/BIBB\\_Infoblatt\\_2012\\_Kolping\\_Koeln\\_2310.pdf](http://www.bibb.de/dokumente/pdf/BIBB_Infoblatt_2012_Kolping_Koeln_2310.pdf) (22-08-2013).

BIBB (2013): Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung. Informationen des Bundesinstituts für Berufsbildung zum Modellversuchsförderschwerpunkt und zu den Handlungsansätzen der geförderten Modellversuche. Online: [www.bibb.de/heterogenitaet](http://www.bibb.de/heterogenitaet) (22-08-2013).

BIT e.V. (2012): Kooperative betriebliche Ausbildung von Jugendlichen mit Förderbedarf. In: BIBB (Hrsg.): Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung, 63-66. Online: [http://www.bibb.de/dokumente/pdf/BIBB\\_Broschuere\\_Modellversuche\\_1001.pdf](http://www.bibb.de/dokumente/pdf/BIBB_Broschuere_Modellversuche_1001.pdf) (22-08-2013).

BMBF (BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG) (Hrsg.) (2009): Berufsbildungsbericht 2009. Bonn, Berlin.

BMBF (BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG) (Hrsg.): Berufsbildungsbericht 2012 (sowie Tabellenanhang). Bonn, Berlin.

ERNST, H./ WESTHOFF, G. (2011): Heterogenität und Vielfalt in der beruflichen Bildung: Modellversuche erschließen Potenziale. In: bwp@ Spezial 5 – Hochschultage Berufliche Bildung 2011, Einzelbeitrag aus Workshop 20. Online: [http://www.bwpat.de/ht2011/eb/ernst\\_westhoff\\_ws20-ht2011.pdf](http://www.bwpat.de/ht2011/eb/ernst_westhoff_ws20-ht2011.pdf) (09-08-2013).

JABLONKA, P./ WESTHOFF, G. (2013): BIBB-Modellversuchsförderschwerpunkt „Neue Wege in die duale Ausbildung - Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung“. Ziele, Entwicklungen, aktuelle Befunde und Handlungsfelder. In: bwp@ Spezial 6 – Hochschultage Berufliche Bildung 2013, Workshop 15, hrsg. v. JENEWEIN, K./ MARCHL, G./ WESTHOFF, G. Online: [http://www.bwpat.de/ht2013/ws15/jablonka\\_westhoff\\_ws15-ht2013.pdf](http://www.bwpat.de/ht2013/ws15/jablonka_westhoff_ws15-ht2013.pdf)

JENEWEIN, K. (2013): Der demographische Wandel und seine Auswirkung auf die Fachkräfteversorgung der kleinen und mittleren Unternehmen. In: bwp@ Spezial 6 – Hochschultage Berufliche Bildung 2013, Workshop 15, hrsg. v. JENEWEIN, K./ MARCHL, G./ WESTHOFF, G. Online: [http://www.bwpat.de/ht2013/ws15/jenewein\\_ws15-ht2013.pdf](http://www.bwpat.de/ht2013/ws15/jenewein_ws15-ht2013.pdf)

JENEWEIN, K./ MARCHL, G./ WESTHOFF, G. (2013): Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung. Erscheint im Rahmen der Hochschultage 2013-Print-Dokumentation.

MARCHL, G./ ERNST, H. (2012): KMU als Partner in den Modellversuchen des BIBB-Förderschwerpunkts "Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance für die

Fachkräftesicherung". In: BIBB News 2/2012. Online: <http://www.bibb.de/de/61379.htm> (09-08-2013).

SACHVERSTÄNDIGENRAT ZUR BEGUTACHTUNG DER GESAMTWIRTSCHAFTLICHEN ENTWICKLUNG (2011): Herausforderungen des demografischen Wandels. Expertise im Auftrag der Bundesregierung. Paderborn

SALSS (2009): Befragung von Ausbildungsbetrieben und Bildungsdienstleistern zum Thema „Heterogenität in der beruflichen Bildung – neue Entwicklungen aufgrund des demografischen Wandels“. Bonn: Sozialwissenschaftliche Forschungsgruppe GmbH (unveröffentlichtes Manuskript).

WESTHOFF, G./ TRIMKOWSKI, M. (2012): Netzwerke, Handlungsfelder, Instrumente und ihr Gestaltungsrahmen. Präsentation im Rahmen des Arbeitsforums am 03./04.12.2012 in Annaberg-Buchholz. Online: [http://www.bibb.de/dokumente/pdf/12\\_12\\_01\\_Heterogenitaet\\_Arbeitsforum\\_Annaberg.pptx](http://www.bibb.de/dokumente/pdf/12_12_01_Heterogenitaet_Arbeitsforum_Annaberg.pptx) (09-08-2013).

WESTHOFF, G./ JENEWEIN, K./ ERNST, H. (Hrsg.) (2012): Kompetenzentwicklung der flexiblen und gestaltungsoffenen Aus- und Weiterbildung. Bielefeld.

ZWH (2009): Gutachten „Bildungskonzepte für heterogene Gruppen – Situationsanalyse und Handlungsbedarf“, Düsseldorf: Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk (unveröffentlichtes Manuskript). Gutachten im Auftrag des BIBB im Rahmen der BMBF-Berufsbildungsforschungsinitiative.

## **Zitieren dieses Beitrags**

---

JENEWEIN, K. (2013): Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung in kleinen und mittleren Unternehmen – Ausgangslage, Zielsetzung und exemplarische Handlungsansätze. In: *bwp@* Spezial 6 – Hochschultage Berufliche Bildung 2013, Workshop 22, hrsg. v. MÜNK, D., 1-21. Online: [http://www.bwpat.de/ht2013/ws22/jenewein\\_ws22-ht2013.pdf](http://www.bwpat.de/ht2013/ws22/jenewein_ws22-ht2013.pdf)

## Der Autor

---



### **Prof. Dr. KLAUS JENEWEIN**

Institut für Berufs- und Betriebspädagogik  
Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

Zschokkestr. 32, D-39104 Magdeburg

E-mail: [jenewein@ovgu.de](mailto:jenewein@ovgu.de)

Homepage: [www.ibbp.ovgu.de](http://www.ibbp.ovgu.de)