

## **KMU als Partner von Bildungsdienstleistern in Modellversuchen – Sicherung von Qualität und Quantität in der beruflichen Bildung**

---

### **1 Zielstellung**

Die Modellversuche EMU und V-Net der Modellversuchsreihe „Flexibilitätsspielräume für die Aus- und Weiterbildung“ werden vor allem durch die Aktivitäten verschiedener Bildungsunternehmen realisiert. Im Rahmen des vorliegenden Beitrags wird dargestellt, mit Hilfe welcher Verfahren und Methoden sich die an den Modellversuchen EMU und V-Net beteiligten Bildungsunternehmen zu Bildungsdienstleistern wandeln.

So ist der Modellversuch V-Net auf drei verschiedenen Handlungsebenen tätig, um einerseits kleine und mittlere Unternehmen (KMU) auf individuelle Art und Weise bei der Durchführung von Berufsausbildung zu unterstützen und andererseits die am Modellversuch beteiligten Bildungsunternehmen zu Bildungsdienstleistern zu entwickeln.

Der Modellversuch EMU hingegen nutzt die intensive Bearbeitung von Kundenaufträgen in zusätzlichen Kurzlehrgängen zur exemplarischen Zusammenarbeit der Lernorte in einem zentralen Ansatz der Flexibilisierung: der Kundenorientierung.

### **2 Ausgangslage: Vom Bildungsträger zum Bildungsdienstleister**

Die Wirtschaftsmodellversuche EMU und V-Net der BiBB-Modellversuchsreihe „Flexibilitätsspielräume für die Aus- und Weiterbildung“ sahen sich mit einer gemeinsamen Ausgangslage konfrontiert. Diese ist durch den häufig thematisierten zu erwartenden und zum Teil bereits bestehenden Fachkräftemangel gekennzeichnet, welcher weit reichende Folgen für die internationale Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschaftsstandortes Deutschland haben wird. Gerade kleine und mittlere Unternehmen, die ihren Fachkräftenachwuchs zu einem großen Teil auf dem freien Arbeitsmarkt rekrutieren und nicht durch eigene Berufsausbildung sichern, werden zukünftig Schwierigkeiten haben, über hoch qualifizierte Fachkräfte zu verfügen. Das Angebot an Fachkräften auf dem Arbeitsmarkt wird sich zunehmend verknappen, während die Nachfrage steigt oder zumindest gleich bleibt. Die KMU müssen also, um dem Fachkräftemangel vorzubeugen, stärker in Berufsausbildung investieren.

Ein weiteres Merkmal der Ausgangslage ist durch die Entwicklungen des bestehenden Bildungsmarktes gekennzeichnet: Dieser ist immer stärker umkämpft da sich bspw. die durch öffentliche Institutionen herausgegebenen Förderungen von Bildungsangeboten u. ä. erheblich reduziert haben. Da sich bisher gerade in den neuen Bundesländern viele Bildungsträger durch öffentliche Förderungen finanziert haben, müssen diese nun vermehrt um ihr Überleben kämpfen und neue innovative Angebote schaffen. Um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen,

müssen sich diese Bildungsunternehmen weitgehend unabhängig von öffentlicher Förderung machen, was sie vor allem durch unternehmensspezifische Angebote und so durch die Entwicklung vom Bildungsträger zum Bildungsdienstleister realisieren können.

### 3 Ansatz Modellversuch V-Net

Der Modellversuch „V-Net Von der Verbundausbildung zum überregionalen Bildungsnetzwerk“ der BiBB-Modellversuchsreihe „Flexibilitätsspielräume für die Aus- und Weiterbildung“ ist in der Wirtschaftsregion Braunschweig/Magdeburg angesiedelt. Der Modellversuch sieht sich neben der bereits dargestellten Ausgangslage weiteren spezifischen Merkmalen der Region gegenüber. So ist die Region Braunschweig/Magdeburg vor allem durch eine Vielzahl an hoch spezialisierten KMU gekennzeichnet. Diese verfügen auf Grund der erst geringen Dauer ihres Bestehens bisher nicht über umfangreiche Ausbildungserfahrungen. Ein weiteres Merkmal der in Sachsen-Anhalt ansässigen KMU besteht in ihrer hohen Spezialisierung, die häufig dazu führt, dass die betroffenen Unternehmen nicht in der Lage und somit nicht berechtigt sind, Berufsausbildung eigenständig und vollständig durchzuführen. Um dem Fachkräftemangel in der Region entgegenzuwirken, benötigen die ansässigen KMU Unterstützung und Betreuung bei der Vorbereitung und Durchführung von Berufsausbildung.

Ein weiterer charakteristischer Aspekt stellt die Lage des Bildungsmarktes in der Region dar. Dieser kann als angespannt und umkämpft beschrieben werden. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen sich die ansässigen Bildungsträger neu positionieren und ihr Dienstleistungsangebot erweitern und zielgruppenspezifisch ausgestalten.

Zur Bewältigung der aus der Ausgangslage resultierenden Herausforderungen verfolgt der Modellversuch V-Net Zielstellungen auf drei verschiedenen, nicht eindeutig abgrenzbaren Handlungsebenen: Netzwerkstruktur, Ausbildungsqualität und Lernmodulentwicklung.

Die Handlungsebene *Netzwerkstruktur* verfolgt das Ziel, Bildungsträger der Wirtschaftsregion Braunschweig/Magdeburg in einem Ausbildungsnetzwerk zusammenzufassen und so Synergien entstehen zu lassen und diese zu nutzen (HORN/ MÖHRING-LOTSCH 2008, 22 - 33). Das Ausbildungsnetzwerk V-Net besteht aus vier Bildungsträgern, die jeweils im Rahmen des Modellversuches KMU eines Sektors betreuen. Es handelt sich dabei um den Ausbildungsverbund der Wirtschaftsregion Braunschweig/Magdeburg e.V. Standort Magdeburg (ABV Magdeburg) verantwortlich für die Betreuung von KMU des Sektors IT, um den Ausbildungsverbund der Wirtschaftsregion Braunschweig/Magdeburg e.V. Standort Braunschweig (ABV Braunschweig), verantwortlich für den Sektor Wirtschaft/Verwaltung, die Ausbildungsgesellschaft Wasserwirtschaft Magdeburg mbH (AWM) verantwortlich für den Sektor Umwelttechnik sowie die Bildung & Beruf GmbH (B&B), die KMU des Sektors Metalltechnik betreut. Neben der Kooperation der Bildungsunternehmen innerhalb des Netzwerkes bestehen Kooperationen mit den ansässigen Kammern, berufsbildenden Schulen, verschiedenen Verbänden, der Bundesagentur für Arbeit usw.

Das Ausbildungsnetzwerk entwickelte und optimiert ein breites Angebot an Maßnahmen des externen Ausbildungsmanagements. Dazu gehört u. a. ein ressourcenorientiertes Profiling,

Unterstützung der Betriebe bei der Bewerberauswahl und -einstellung und die Betreuung der Auszubildenden am Arbeitsplatz. Weiterhin bietet das Ausbildungsnetzwerk anpassungsfähige also adaptive Lernmodule an, um die Qualität der Berufsausbildung zu erhöhen und akquiriert neue Ausbildungsbetriebe und neue Ausbildungsplätze. Das Ausbildungsnetzwerk ist gekennzeichnet durch die Entstehung und Nutzung von Synergien, welche aus den unterschiedlichen Ausrichtungen und Zielgruppen der Bildungsunternehmen resultieren. Diese stellen gleichzeitig eine der größten Vorteile des V-Net für seine Mitglieder dar. Diese entstehen weiterhin durch monatliche Bildungsträgertreffen, Steuerkreistreffen und informelle Zusammenkünften. Dabei wird der Erfahrungsaustausch zwischen den Akteuren garantiert. Ein weiterer Vorteil des Bildungsnetzwerkes V-Net stellen die vergleichsweise geringen Transaktionskosten dar, die durch flache Hierarchien innerhalb des Netzwerkes entstehen. Die aus der Beteiligung am Netzwerk entstehenden Vorteile für die einzelnen Bildungsunternehmen und für die von ihnen betreuten Unternehmen ebnen den Weg zur Entwicklung von Bildungsträgern zu Bildungsdienstleistern.

Die zweite Handlungsebene im Modellversuch wird mit *Ausbildungsqualität* bezeichnet. Diese Handlungsebene verfolgt vor allem das Ziel, die Qualität der Berufsausbildung in der Wirtschaftsregion Braunschweig/Magdeburg zu erhöhen. Die Erhöhung der Ausbildungsqualität wird von den beteiligten Bildungsunternehmen durch unterschiedliche Unterziele und Maßnahmen angestrebt. Die Unterziele sind neben der das Bildungsnetzwerk V-Net konkretisierenden Zielvereinbarung im Qualitätsmanagementhandbuch (HORN/ MÖHRING-LOTSCH 2008, 34 - 43) festgehalten. Die zur Erreichung der Ziele erforderliche Maßnahmen, wie beispielsweise die Entwicklung, Durchführung und Optimierung adaptiver Lernmodule oder die Betreuung der KMU und der Auszubildenden vor, während und nach der Berufsausbildung durch das Angebot von externem Ausbildungsmanagement sowie der Zielerreichungsgrad werden in regelmäßig stattfindenden internen Audits evaluiert und optimiert.

Die dritte Handlungsebene wird als *Lernmodulentwicklung* bezeichnet. Dabei geht es darum, ein innovatives Bildungsangebot zu entwickeln, dass in der Lage ist, sich kurzfristig an Veränderungen anzupassen und so den Erfordernissen und Anforderungen der KMU sowie den regionalen Besonderheiten gerecht zu werden (HORN/ MÖHRING-LOTSCH 2007, 19, GRUB/ MÖHRING-LOTSCH 2008, 43 - 45, JENEWEIN/ MIELKE/ MÖHRING 2006, 184 - 189). Das Angebot von anpassungsfähigen, also adaptiven Lernmodulen stellt einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil und gleichzeitig einen wichtigen Schritt auf dem Weg vom Bildungsträger zum Bildungsdienstleister dar.

Das Ziel der Handlungsebene der Lernmodulentwicklung stellt die Entwicklung von adaptiven Lernmodulen dar, die:

- die individuellen Eingangsvoraussetzungen der Lernenden berücksichtigen,
- die Bedürfnisse und Anforderungen der KMU berücksichtigen,
- die durch technologischen Wandel bedingten Veränderungen berücksichtigen sowie
- dem didaktischen Grundprinzip der Arbeitsprozessorientierung folgen.

Das Fazit der dargestellten Ausführungen bezüglich des Modellversuches V-Net: Bildungsträger werden durch die individuelle Berücksichtigung der Bedürfnisse und Anforderungen von KMU zu Bildungsdienstleistern und Partnern. Die individuelle Berücksichtigung erfolgt durch ein Angebot an adaptiven Lernmodulen, durch das Angebot an passgenauen und abgestimmten Maßnahmen des externen Ausbildungsmanagements sowie durch die Kooperation und den Erfahrungsaustausch im Ausbildungsnetzwerk V-Net.

#### **4 Ansatz Modellversuch EMU**

Das Bildungszentrum Handwerk in Duisburg-Neumühl (BZH), eine Einrichtung der in der Kreishandwerkerschaft Duisburg zusammengeschlossenen Betriebe und Innungen, ist der Träger des Modellversuches „Externes Management gestaltungsoffener Ausbildung in neuen und neu geordneten Berufen mit kleinen und mittleren Unternehmen EMU“. Seine besondere Bedeutung für den Duisburger Arbeitsmarkt hat das Bildungszentrum durch Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen erlangt, die seit vielen Jahren in enger Zusammenarbeit mit der Arbeitsagentur Duisburg durchgeführt werden. Jährlich bietet das Haus ca. 60 Teilnehmern die Möglichkeit, sich mit erfolgreich abgelegter Prüfung nach einer Umschulung in einem handwerklichen Beruf eine persönliche berufliche Perspektive zu schaffen.

Durch die langjährige Zusammenarbeit zwischen dem BZH, den Innungen und den Betrieben hat sich eine stabile und belastbare Vertrauensbasis herausgebildet. Das BZH als Träger des Modellversuches ist für die Betriebe ein wichtiger und für die Ausbildung unverzichtbarer Teil der Handwerksorganisation. Dieses Vertrauensverhältnis bildet eine wesentliche Voraussetzung für die Betriebe, den Anspruch einer erweiterten Nutzung der in den neuen Berufen vorgesehenen Flexibilitätsspielräume zu realisieren und die neuen Dienstleistungsangebote des BZH in Anspruch zu nehmen.

Im Mittelpunkt der Modellversuchsaktivitäten steht die Entwicklung, Durchführung und Evaluation von ausgewählten Lehrgängen der überbetrieblichen Grundbildung als Lernaufträge sowie die Qualifizierung und begleitende Unterstützung der ausbildenden Fachkräfte in den Betrieben für die auftragsorientierte, an den Flexibilisierungspotentialen der neuen Berufe ausgerichteten Gestaltung der betrieblichen Ausbildung.

Mit der kooperativen Vertiefung der Zusammenarbeit des BZH mit den Betrieben anhand dieser exemplarischen neuen Angebote soll die weitere Ausprägung des Profils des Bildungszentrums als Dienstleister intensiviert werden. Hierfür war es erforderlich, attraktive Leistungen zu konzipieren, die das Potential der Flexibilitätsspielräume für die Ausbildungsbetriebe beispielhaft aufzeigen. Hierbei sollten sowohl zentrale Maximen wie die Kundenorientierung aufgegriffen und operationalisiert werden als auch praktische Beratungsangebote erprobt werden. Dieser intendierte Entwicklungsprozess des BZH bezieht sich auf die Erweiterung des Leistungsangebotes ebenso wie auf die erforderlichen Anpassungen von Strukturen und Geschäftsprozessen durch Maßnahmen der Organisations- und Personalentwicklung.

Der zentrale Ansatz in der praktischen Umsetzung sind ganzheitliche Kundenaufträge, die ein branchen- und lernortübergreifendes Lernen bedingen. Im Rahmen zweier Auszubildenden-

Workshops beim Bildungsträger, einer betrieblichen Phase und einer Phase der Modellversuchspräsentation in den beruflichen Schulen setzen sich Auszubildende aus den Innungen Elektro und Sanitär-Heizung-Klima mit dem zentralen Thema „Kundenorientierung“ auseinander. Wichtige Instrumente sind Kundengespräche, die im Rollenspiel erprobt und von den Auszubildenden ausgewertet und reflektiert werden. Eine besondere Herausforderung im Modellversuch ist dabei die Vernetzung der Lernorte Betrieb, überbetriebliche Ausbildungseinrichtung und berufliche Schule im Sinne externen Ausbildungsmanagements.

Der Aspekt der Sozialen Interaktion als ein Ziel der Workshops wurde im Modellversuch durch die Implementierung von Kommunikationstrainings realisiert. Dabei werden Auszubildende und Ausbilder des Bildungsträgers als Multiplikatoren eingesetzt. Das Vorgehen ist daher kein Aufgesetztes (Top-Down) sondern ein Prozess von Innen (Bottom-Up).

Die Modellversuchsaktivitäten gliedern sich in vier Abschnitte:

Zunächst wird im BZH ein Workshop zur Einarbeitung in das zentrale Thema Kundenorientierung und zur Auftragsakquise und –planung durchgeführt.

Im Anschluss daran gehen die Auszubildenden in ihre Betriebe und erhalten dort die Möglichkeit, den Kundenauftrag im Rahmen einer konkreten Aufgabenstellung weiter auszuführen. Zentrales Thema sind hier Materialbeschaffung und die Erstellung eines Angebotes.

In einem weiteren Workshop werden die Angebote, und somit die Arbeiten der Auszubildenden, besprochen und im BZH möglichst realitätsnah umgesetzt. Auch in diesem zweiten Workshop müssen sich die Jugendlichen im Kundengespräch bewähren – und zwar bei der Auftragsabnahme durch den Kunden. Die Rolle des Kunden nehmen hierbei branchenfremde Akteure ein.

In der vierten Phase der Lehrgänge müssen die Auszubildenden die bisherigen Aktivitäten und ihre Erfahrungen in der Berufsschule ihren Mitschülern präsentieren. Dort wird – soweit möglich – direkt an die Themen des Lehrganges angeknüpft. Die Erkenntnisse werden in fachlicher und methodischer Weise vertieft.

Als fachlicher Rahmen für die Lehrgänge dienen die Themen:

#### Im Bereich SHK:

- Der rückspülbare Wasserfilter
- Konfiguration und Montage einer thermischen Solaranlage

#### Im Bereich Elektrotechnik:

- Netzwerkinstallation (LAN)
- Der Europäische Installationsbus

Ein Schwerpunkt der Lehrgänge ist die Sensibilisierung aller Akteure für die Komplexität und Ganzheitlichkeit von Arbeitssituationen. Unterstützt wird dieser Erkenntnisprozess im abschließenden Workshop durch die Fertigung einer Power-Point-Präsentation durch die Auszubildenden nach umfangreicher Reflexion des Lehrganges. Die Auszubildenden erhalten

dabei umfassende Unterstützung durch die Ausbilder des Berufsbildungszentrums. Hierzu stand im Rahmen des Modellversuches vielfältiges Bild- und Videomaterial zur Verfügung.

Als vorläufiges Fazit des Modellversuches bleibt festzuhalten, dass die Intensität in der Umsetzung der neuen Berufe in den Betrieben sehr unterschiedlich ausgeprägt ist. Insofern war es ein richtiger und erfolgreicher Ansatz, die Flexibilitätspotentiale in praktischen Lernsettings beispielhaft zu erproben. Die begleitende Dokumentation und Reflexion dieser Erfahrungen sind die Voraussetzung dafür, dass die Entwicklungsfortschritte nachhaltig in der betrieblichen Ausbildungspraxis realisiert werden.

Das Bildungszentrum hat sein Leistungsportfolio um attraktive Beratungs- und Bildungsangebote erweitern können und vollzieht derzeit eine Anpassung von Strukturen und Prozessen zur dauerhaften Integration in das Geschäftsmodell des Bildungsdienstleisters.

## Literatur

HORN, C./ MÖHRING-LOTSCH, N. (2007): Flexibilisierung und Individualisierung von Berufsausbildung durch adaptive Lernmodule, In: Der deutsche Berufsausbilder 4/2007/33. Jahrgang, 19.

HORN, C./ MÖHRING-LOTSCH, N. (2008): Von der Verbundausbildung zum überregionalen Bildungsnetzwerk, Vierter Zwischenbericht des Projektträgers und der wissenschaftlichen Begleitung für den Zeitraum vom 01.01.2007 bis 31.12.2007, Magdeburg, 22-33, 34-43. Online: <http://www.v-netz.net/fileadmin/dwld/vierterZB.pdf> (03-07-2008).

GRUß, C./ MÖHRING-LOTSCH, N. (2008): Lernen in der Umwelttechnik am Beispiel adaptiver Lernmodule. In: Berufsbildung, H. 109/110, 43-45.

JENEWEIN, K./ MIELKE, D./ MÖHRING, N. (2006): Selbstgesteuertes Lernen in den IT-Berufen – Das Konzept der adaptiven Lernmodule, In: lernen & lehren, H. 84, 184-189.

JENEWEIN, K./ TERMATH, W./ VETTER, K.-P. (2006): Externes Management gestaltungsoffener Ausbildung in neuen und neu geordneten Berufen mit kleinen und mittleren Unternehmen. In: WESTHOFF, G. (Hrsg.): Gestaltung der Flexibilitätsspielräume in der Berufsbildung: Ausbildende Fachkräfte und selbstorganisiertes Lernen. Konstanz, 147-149.

KUMETZ, S./ TERMATH, W./ ZINN, J. (2007): Methoden selbstgesteuerten Lernens in den neuen elektrotechnischen Handwerksberufen. In: Berufsbildung – Zeitschrift für Praxis und Theorie in Betrieb und Schule, Heft 106, 20-22.

PÄTZOLD, G./ TERMATH, W./ WINGELS, J. (2006): Modellversuch Externes Management gestaltungsoffener Ausbildung in neuen und neu geordneten Berufen mit kleinen und mittleren Unternehmen. In: WESTHOFF, G. (Hrsg.): Gestaltung der Flexibilitätsspielräume in der Berufsbildung: Ausbildende Fachkräfte und selbstorganisiertes Lernen. Konstanz. 150-160.